

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Objectivo : quand les enjeux sociaux rencontrent les défis économiques

Parcours d'une petite ASBL vers la prospérité

Mémoire présenté par :

Sophie DE BELLEFROID

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Marie DELACROIX

Haute École
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Objectivo : quand les enjeux sociaux rencontrent les défis économiques

Parcours d'une petite ASBL vers la prospérité

Mémoire présenté par :

Sophie DE BELLEFROID

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Marie DELACROIX

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à ma promotrice, Madame Marie Delacroix, qui a accepté de me soutenir tout au long de ce présent mémoire. Ses conseils méthodiques, son soutien, son positivisme et sa disponibilité ont été essentiels dans l'accomplissement de mon mémoire.

Je remercie également mon entourage qui a contribué d'une manière ou d'une autre à l'élaboration de ce mémoire, et sans qui ce dernier défi académique, mais aussi personnel n'aurait pas été réalisable.

Engagement Anti-Plagiat

« Je soussigné, **DE BELLEFROID Sophie**, étudiante en Master 2, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Date
15 août 2022

signature

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'de Bellefroid', written over a horizontal line.

Table des matières

INTRODUCTION	1
1. Environnement de l'étude de cas — contexte du mémoire	1
2. Les objectifs du mémoire	3
3. ROADMAP.....	4
LE CONTEXTE THÉORIQUE	5
1. Les associations sans but lucratif	5
1.1. Les associations	5
1.2. Les Associations sans but lucratif	6
2. Les obligations comptables des ASBL.....	10
3. Les moyens de financement	12
4. Le bénévolat	14
4.1. Généralités	14
4.2. Point de vue légal	14
4.3. Bénévolat et continuité de l'association	15
5. Gouvernance.....	16
5.1. Principe général.....	16
5.2. Vision, mission, valeur	17
5.3. Parties prenantes	17
5.4. Capital financier.....	18
5.5. Organisation interne	18
6. Outils utilisés	20
6.1. Social Business Model Canvas	20
6.2. SWOT.....	23
CONTEXTUALISATION PRATIQUE	24
1. Présentation de l'ASBL Objectivo	24
2. Objet social, mission, vision, valeurs	25
2.1. Objet social.....	25
2.2. Mission	26
2.3. Vision.....	27
2.4. Valeurs.....	27
3. Pôles d'activités	28
3.1. Week-ends de formation zéro déchets	28
3.2. Centralisation d'intendance pour les grands camps	29
3.3. Ventes de produits en vrac et non périssables avant les camps	30
3.4. Aide à l'organisation de camps zéro déchet.....	31
3.5. Vente de savons solides naturels	31
4. Moyens de financement.....	32
4.1. Généralité.....	32
4.2. Revenus de l'activité économique.....	32
4.3. Revenu provenant de dons et crowdfunding	33
4.4. Constatations actuelles et limites futures	34
5. Bénévolat.....	35
5.1. Généralité.....	35
5.2. Constatations actuelles	37

6. Analyse de la gouvernance	38
6.1. L'écosystème Objectivo.....	38
6.2. Structure d'Objectivo	40
6.3. Le pied de vigne.....	41
6.4. Constatations actuelles	44
DIAGNOSTIC FINANCIER.....	46
1. Évolution 2019 – 2021	47
1.1. Généralité.....	47
1.2. Par activité.....	48
2. Évolution 2022	59
2.1. Vente de produits en vrac	60
2.2. Événements d'intendance durant l'année	60
2.3. Vente de savons	61
2.4. Centralisation	61
SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS.....	63
1. Généralités.....	64
1.1. Ressources clés.....	64
1.2. Activités clés	65
1.3. Types d'interventions	66
1.4. Segments	66
1.5. Partenaires et parties prenantes.....	67
1.6. Channels	68
1.7. Structure de coût.....	69
1.8. Revenus	69
1.9. Surplus.....	70
2. Proposition de valeur	71
SWOT	73
3. La matrice SWOT	73
4. Forces	73
5. Faiblesses.....	75
6. Opportunités.....	76
7. Menaces	78
BILAN ET PERSPECTIVES DE L'ASBL.....	80
8. Défis futurs	80
9. Recommandations	81
9.1. Partenariats	81
9.2. Réorganisation interne.....	82
9.3. Moyens de financement.....	83
RECUL CRITIQUE ET LIMITES.....	84
CONCLUSION	86
BIBLIOGRAPHIE.....	88

INTRODUCTION

1. Environnement de l'étude de cas — contexte du mémoire

Les associations jouent aujourd'hui un rôle prédominant dans le contexte économique. En effet, elles sont indispensables pour répondre à certains enjeux sociaux quotidiens. Elles interviennent en règle générale sur des marchés peu rentables, dans lesquels les entreprises commerciales n'investissent pas volontiers par souci de rentabilité.

Bien qu'elles génèrent bien-être social et croissance économique, les ASBL ont pendant longtemps suscité un faible intérêt des pouvoirs publics. La tendance commence désormais à s'inverser et le potentiel de ces associations est de plus en plus reconnu. Pour les soutenir, il convient de leur fournir un cadre légal adéquat propice à leur bon développement.

Nous pouvons constater l'évolution du nombre d'associations en Belgique. Les ASBL représentent une partie importante de l'économie nationale. En 2019, on compte plus de 142 000 ASBL (Maillard & al., s.d.). En comparaison, en 2019 la Belgique compte plus de 673 000 entreprises marchandes (Statbel, 2021). C'est-à-dire que les associations sans but lucratif représentent en nombre près de 18 % du tissu économique belge.

		Nombre d'entités au 1er janvier									
		2014		2015		2016		2017		2018	
										2019*	
ASBL		138.245	97,9%	140.682	97,8%	142.828	97,7%	144.621	97,6%	146.598	97,6%
AISBL		2.026	1,4 %	2.105	1,5 %	2.200	1,5 %	2.245	1,5 %	2.295	1,5 %
Fondations		922	0,7 %	1.021	0,7 %	1.152	0,8 %	1.251	0,8 %	1.354	0,9 %
		141.193	100 %	143.808	100 %	146.180	100 %	148.180	100 %	150.247	100 %

Tableau 1 : Nombre d'entités ASBL, AISBL, Fondations entre 2014 et 2019

Source : Maillard, F. Fossion, J. Nobels, J-F. Bernard, D. de Bonhome, O. Keuppens, K. Marko, J. et Lenoir, P. (s.d.). *Associations (internationales) sans but lucratif et fondations, les apports de l'intervention du réviseur d'entreprises*. Récupéré de https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/asbl/ibr-ire_aisb_fondations_n.pdf?sfvrsn=bbc0e4_7

Ci-dessous, un tableau qui reprend la valeur ajoutée brute par domaine d'activité des ISBL. Les institutions sans but lucratif reprennent d'une part, les ASBL, les AISBL (associations internationales sans but lucratif) et les fondations et d'autre part, les associations de fait et les unions professionnelles déposant des comptes annuels (Maillard & al., s.d.).

Taille moyenne des ISBL¹ par groupe d'activités en 2017 :

	Nombre d'ISBL (unités)	Valeur ajoutée brute (millions d'euros)	Valeur ajoutée brute moyenne par ISBL = taille moyenne (milliers d'euros)	Croissance annuelle moyenne (2009-2017)
Agriculture et industrie	123	242	1.964	3,1 %
Services	2.299	2.098	913	2,5 %
Enseignement	1.250	541	433	3,1 %
Santé humaine	808	8.166	10.106	3,4 %
Action (médico-)sociale	4.401	7.697	1.749	4,0 %
Arts, spectacles et activités récréatives	3.220	738	229	2,7 %
Autres activités de services	6.959	2.179	313	3,2 %
Total des ISBL	19.060	21.661	1.136	3,5 %

Tableau 2 : Taille moyenne des institutions sans but lucratif par groupe d'activités en 2017

Source : Maillard, F. Fossion, J. Nobels, J-F. Bernard, D. de Bonhome, O. Keuppens, K. Marko, J. et Lenoir, P. (s.d.). *Associations (Internationales) sans but lucratif et fondations, les apports de l'intervention du réviseur d'entreprises*. Récupéré de https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/asbl/ibr-ire_aisb_fondations_n.pdf?sfvrsn=bbc0e4_7

Cette évolution constante a poussé le législateur à revoir l'encadrement des associations. Un nouveau code a été adopté en 2019 : le code des sociétés et associations. Alors qu'auparavant, un clivage régnait entre les deux termes, ils sont à présent mis sur un même pied d'égalité. Cela implique davantage de réglementations pour les associations qui étaient jusque-là très peu encadrées. L'objectif de réunification des sociétés et associations sous le terme d'« entreprise » visait à simplifier le monde économique et légal. Toutefois, la démarche reste fortement critiquée.

De plus, les ASBL sont gérées par des personnes voulant poursuivre un but désintéressé au bénéfice de la société. Il est même très fréquent que ces dernières soient gérées uniquement par des bénévoles. Ainsi, un problème récurrent réside dans le fait que ces bénévoles n'ont pas toujours les compétences requises pour garantir la bonne santé financière et économique de l'association. De plus, ne pouvant être rémunérés, les bénévoles exercent cette activité à côté de leur travail journalier. Cela induit une autre problématique, celle de trouver des personnes prêtes à fournir un travail bénévole.

Travaillant de manière régulière dans une très petite ASBL fondée initialement par des étudiants, de multiples interrogations nous interpellent. Grâce à de nombreux spécialistes, nous arrivons progressivement à mieux cerner notre activité, nos objectifs ainsi qu'à mieux nous organiser. Cependant, après 3 ans d'activité, force est de constater que nous arrivons à un point où nous ne savons plus vers où aller. En d'autres termes, comment pouvons-nous rendre notre ASBL pérenne dans le temps ?

2. Les objectifs du mémoire

Comme nous l'avons soulevé ci-dessus, le secteur des ASBL a fortement évolué ces dernières années. C'est dans ce dernier que se retrouve Objectivo, une ASBL de très petite taille qui a été fondée il y a près de quatre ans. Gérée par des jeunes étudiants et travailleurs, elle grandit depuis ses débuts de manière exponentielle. Pour croître, nous avons depuis le début tenté de nous développer et de proposer de nouvelles activités économiques. Aujourd'hui, nous pouvons constater que l'ASBL se porte bien.

Cependant, après trois ans de croissance, nous nous rendons compte de la complexité inhérente à la gestion d'une ASBL. En effet, notre développement nous confronte à de nombreux défis et problèmes. Le temps que nous consacrons au projet est à présent largement supérieur qu'il y a 3 ans. Ainsi, fonctionnant sur une base unique de bénévoles, nous nous retrouvons à présent surchargés et incapables de cerner les réels problèmes derrière notre fonctionnement. Nous observons véritablement un manque d'efficacité dans notre manière de gérer cette association. Nous constatons également que la gestion de l'ASBL requiert bien plus de temps que ce que nous pouvons nous permettre d'y consacrer en tant que jeunes travailleurs. Bien que nous soyons tous très investis et dévoués à rendre cette ASBL pérenne, nous nous rendons compte que cela ne suffit pas. La taille actuelle de l'association est telle qu'il est nécessaire qu'une réorganisation soit opérée si nous voulons pouvoir la maintenir sur pied dans les années à venir.

Ce mémoire a pour objectif de trouver des solutions à tous ces problèmes de gestion que nous rencontrons depuis la création de l'association. De plus, nous constatons cette année que l'accumulation de ces difficultés est venue impacter notre positionnement face à notre but social. Aussi, depuis 2022, nous constatons un réel essoufflement dans les activités que nous effectuons. Nous nous trouvons par conséquent face à un tournant qui implique que notre Business Model soit revu en profondeur afin d'assurer la pérennité de notre ASBL.

3. ROADMAP

Afin de répondre à la problématique et aux objectifs de ce mémoire, la structure de ce dernier sera articulée suivant les différentes phases de réflexion nécessaires au développement de recommandations. Le présent mémoire est composé de quatre parties distinctes.

La première partie de ce mémoire sera principalement une contextualisation du monde des associations. En effet, nous tenterons de mieux comprendre l'environnement réglementaire dans lequel se trouve Objectivo. Ainsi, nous commencerons par reprendre l'histoire du terme ASBL jusqu'au cadre réglementaire actuel. Nous développerons ensuite certains concepts théoriques tels que la rentabilité, la finalité sociale, les contraintes légales/administratives et les différents moyens de financement. Enfin, nous développerons les outils méthodologiques utilisés dans ce mémoire.

Dans la deuxième partie de ce travail de recherche, nous présenterons l'ASBL Objectivo de manière détaillée afin de mieux comprendre son fonctionnement et son évolution depuis sa création. Nous développerons les thèmes de façon à cerner de manière exacte le domaine de recherche et nous étudierons l'ASBL d'un point de vue économique, social et légal. Cette deuxième partie nous permettra de mettre en avant les constatations actuelles. Ces dernières couvrent les problèmes que nous rencontrons aujourd'hui et qui pourraient être optimisés.

La troisième partie sera dédiée à une étude financière. Cette dernière permettra également de mettre en avant les points forts ainsi que les faiblesses que nous rencontrons depuis le début.

Enfin, la quatrième partie sera consacrée à une analyse du business ainsi qu'une analyse SWOT. Cette dernière partie nous permettra d'identifier les futurs pôles de croissance. C'est sur cette base que nous tenterons d'apporter des recommandations afin d'améliorer la rentabilité et la pérennité d'Objectivo. Pour cela, nous émettrons des hypothèses à partir des opportunités et menaces identifiées.

LE CONTEXTE THÉORIQUE

1. Les associations sans but lucratif

1.1. Les associations

Depuis la nuit des temps, l'économie s'est développée et un réel écosystème mondial s'est créé. Ce marché fonctionne grâce à une offre et une demande de ressources et services rares ayant des valeurs différentes. C'est de là qu'est née la monnaie qui était nécessaire afin de donner une valeur à tout bien/service. Cependant, certains domaines de l'économie ne peuvent pas être mis en parallèle avec ce terme « marchand » étant par nature non marchand et dans un but plus social. C'est dans le but de pouvoir se rassembler pour répondre à un problème social ou humain qu'est né le terme « association » (CES, 2017).

Le terme apparaît lors de la Révolution française où l'état reconnaît le droit de s'associer. À cette époque-là, la Belgique n'est pas encore un état indépendant. En 1830, lorsque cette dernière devient un pays à part entière, un arrêté provisoire de la constitution reconnaît la liberté d'association comme ce qui est dicté dans la loi française (Blaise, 2004).

Le terme association fut fortement critiqué durant de nombreuses années, car il était considéré comme un frein à la liberté économique et à la liberté individuelle. Ce n'est qu'en 1921, que le terme association se développe et s'implante réellement dans la législation belge (loi du 24 mai 1921) (Blaise, 2004).

La loi du 24 mai 1921, surnommée la « loi garantissant la liberté d'association », permet à toute personne d'adhérer à une association dans n'importe quel domaine. La loi ne reconnaît à cette époque encore aucune personnalité juridique et il n'y a aucune règle à ce sujet. Toute personne décidant de s'associer ou d'être membre d'une association se soumet aux règles de l'association.

Une association peut se définir comme le regroupement de deux ou plusieurs personnes qui décident de s'associer pour accomplir une activité. Lorsque cette association se fait de manière informelle, cette forme d'association est reconnue sous le nom d'association de fait, mais cette forme ne détient aucune personnalité juridique ou morale. Les fondations, A (I) SBL et les sociétés à finalité sociale sont, quant à elles, pourvues d'une personnalité juridique. Cette personnalité morale permet au regroupement de créer une identité distincte des membres l'ayant constituée. C'est un gage de sûreté au niveau de la responsabilité des personnes derrière cette personnalité morale (Blaise, 2004).

1.2. Les Associations sans but lucratif

1.2.1. *Le contexte historique*

Le présent mémoire aborde principalement le terme d'ASBL. L'association sans but lucratif est définie comme un regroupement de personnes qui ont pour objectif un projet qui ne poursuit pas un but lucratif. C'est sous la loi du 27 juin 1921 que naît le terme d'ASBL, mais à cette époque une ASBL ne détient aucune personnalité juridique (Blaise, 2004).

Cette loi implique principalement que l'association se doit de se livrer à une activité non lucrative. De plus, elle met l'accent sur différentes caractéristiques indispensables dont la volonté de transparence aux yeux de tiers et le souhait de contrôler que les associations ne s'enrichissent pas de manière abusive. Finalement, cette loi instaure une taxe sur le patrimoine des ASBL (Davalge, 2022).

Suite à cette nouvelle législation, le modèle a connu un très grand succès et le développement de la sphère associative dans l'économie belge est désormais reconnu. À cette époque, la création d'une ASBL se limitait à la publication au Moniteur belge de statuts peu contraignants. Dès la publication des statuts, l'association jouit d'une personnalité juridique. En plus de cela, la personnalité juridique permet d'être reconnu comme une entité économique à part entière (loi sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations du 2 mai 2002).

À cette époque, la création d'une ASBL donnait aux fondateurs un champ de liberté énorme, car les ASBL étaient peu contrôlées. Cependant, cette souplesse de fonctionnement a impliqué de nombreux abus de la part de certaines associations. De là est né le terme de fausses ASBL. Cette dénomination se définit par des associations qui exercent des activités économiques pures et qui se mettent sous la forme d'ASBL pour bénéficier d'avantages fiscaux. Ainsi, le législateur s'est rendu compte des faiblesses de la loi et il a procédé à une transformation importante de la législation (Blaise, 2004).

C'est donc le 2 mai 2002 qu'une nouvelle loi concernant les ASBL naît (loi sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations). Cette nouvelle loi définit l'ASBL comme étant l'association « qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel ». Dès lors, les membres d'une telle association sont liés par un contrat de droit privé. Comme énoncé dans la définition, une association ne peut exercer d'activité commerciale ou industrielle. Cependant, il est précisé qu'elle peut se livrer à de telles activités lucratives tant que ces dernières sont accessoires. De plus, les profits réalisés ne sont pas distribués aux membres de l'ASBL, mais utilisés à la poursuite du but social de l'organisation (Blaise, 2004).

Cette nouvelle législation (2 mai 2002) a modifié de manière considérable le monde des ASBL en leur donnant une importance et une place dans le monde économique.

Étant donné que les ASBL rentrent dans le monde économique et afin d'éviter la création de fausses ASBL, le législateur a imposé aux ASBL la publication de bons nombres d'informations donnant davantage de responsabilités au conseil d'administration et à l'assemblée générale. En plus de devoir publier des statuts, l'association doit centraliser un nombre important d'informations au Moniteur belge. Elle doit également s'inscrire à la Banque-Carrefour des entreprises et détenir un numéro d'entreprise (Blaise, 2004). De plus, tout comme les sociétés, les ASBL doivent déposer chaque année des comptes annuels ayant été préalablement approuvés par l'assemblée générale (loi du 2 mai 2002).

Cette nouvelle loi de 2002 avait pour objectif d'améliorer et de simplifier la situation juridique et économique des associations sans but lucratif. Cependant, l'implémentation de cette dernière a rencontré de nombreuses difficultés. L'objectif initial de simplification administrative et comptable s'est vu au contraire fort critiqué. En effet, elle a davantage complexifié le système et engendré des coûts plus élevés pour ces dernières (Blaise, 2004).

Ce n'est ensuite qu'en 2018 que les associations ont vu une nouvelle législation promulguée les concernant. Cette dernière visait à harmoniser les sociétés et associations au niveau des liquidations et faillites (Maillard & al., s.d.). Cette nouvelle loi tendait à appliquer le droit affecté aux entreprises en matière de faillite, liquidation et réorganisation judiciaires aux associations. Alors qu'auparavant les associations ne faisaient pas l'objet d'enquête auprès du tribunal de l'entreprise, dès 2018 elles doivent pouvoir y répondre lorsque des indicateurs mettant en péril la continuité de l'association sont activés. De tels indicateurs sont par exemple le non-dépôt des comptes annuels pendant 2 ans consécutifs, le retard de paiement à l'ONSS, etc. (La Revue Nouvelle, 2019). Le domaine de l'insolvabilité ne sera pas traité dans ce mémoire. C'est un thème qui pourrait faire l'objet d'une analyse plus approfondie.

1.2.2. Le nouveau code des sociétés et associations de 2019

Ensuite, en 2019, dans un but de simplification et d'harmonisation générale du droit économique, le législateur a décidé de réformer intégralement le droit des entreprises commerciales et le droit des associations. Pour cela, un nouveau code a été rédigé reprenant dans un seul et même livre le droit des sociétés et associations. Cette initiative est venue aligner solidement la législation des associations avec celle des sociétés (Davalge, 2022).

En effet, d'un point de vue des associations, le législateur a surtout voulu abroger les dérives et les effets indésirables de la loi de 1921 qui n'ont pas été réglés par la législation de 2002. Nous pouvons rappeler ici les dérives au niveau des fausses ASBL ou encore le fait que les ASBL étaient très libres et devaient rendre de comptes à personne (Brouwers & Peeters, 2018).

Dorénavant, les associations sont sur le même pied d'égalité que les sociétés. Cela implique certaines contraintes, mais amène également bon nombre d'opportunités additionnelles pour les associations.

Le nouveau code de 2019 est composé de 18 livres. Le livre 1 reprend les dispositions introductives. Ensuite, le livre 2 est consacré aux dispositions communes, c'est-à-dire à toutes les entreprises que ce soient les sociétés ou les associations. Les livres 9 à 11 sont consacrés exclusivement aux associations et fondations. Ces derniers viennent remplacer la loi de 1921.

Le code des sociétés et associations (CSA) de 2019 définit une ASBL comme suit : « Une association est constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes, dénommées membres. Elle poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut, à peine de nullité, distribuer ou procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ou ses administrateurs ni à toute autre personne, sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. Tout acte contraire à cette interdiction est nul. »

1.2.3. Les points importants du nouveau code

1.2.3.1. Activité économique et distribution des bénéfices

Premièrement, l'un des avantages considérables est qu'il est dorénavant permis aux associations d'exercer n'importe quelle activité économique tant que ses membres restent dans un but directement et indirectement désintéressé d'un point de vue financier. C'est-à-dire qu'une association peut exercer une activité lucrative tant que les bénéfices ne sont pas distribués aux fondateurs ou administrateurs (Davalge, 2022).

Une ASBL est bel et bien une entreprise ayant la totale liberté de ses actions. En effet, elle peut exercer une activité commerciale ou industrielle sans aucune limitation de revenu. Au contraire de l'ancienne législation, elle n'est plus restreinte à exercer ces dernières de manière accessoire. Ainsi, que cette activité soit lucrative ou non, l'important est que cette dernière ait été poursuivie dans un but désintéressé. De plus, les bénéfices tirés de l'activité ne peuvent pas être redistribués. En effet, tout profit doit être réaffecté à l'ASBL et servir à la réalisation du but social (Dufour, 2018).

Il est donc évident que le terme « sans but lucratif » n'exclut pas le fait que l'ASBL puisse faire du profit. En effet, son activité peut dégager des bénéfices qui doivent servir à son objet social (Mellouki & al., 2019).

On pourrait désormais parler d'une nouvelle dénomination des ASBL qui ne seraient plus des associations sans but lucratif, mais davantage des « associations sans distribution de

bénéfices ». La seule distinction étant dès à présent la non-distribution de bénéfices aux membres, administrateurs, ou toute autre personne physique ou morale. Cette interdiction existait déjà auparavant. Cependant, elle a été fortement renforcée dans le nouveau code. Ce dernier stipule que toute distribution directe ou indirecte de bénéfices est interdite sauf dans le cadre de l'objet désintéressé de l'association, le but social étant indiqué dans les statuts de l'association. Dans les formes indirectes de redistribution, on pense indubitablement aux rétributions exagérées au personnel, des frais astronomiques, etc. (L'Écho, 2019). La seule exception reste que, dans le cadre de son activité et de son but social, l'ASBL a le droit de fournir à ses membres des services gratuits (Moises, 2018).

1.2.3.2. Objet social

Au contraire d'une société qui poursuit une activité économique dans un but de créer de la valeur et d'en ressortir des bénéfices, l'association défend un objectif social. Ce but social n'est autre que sa raison d'être. Cet objectif doit être expliqué de manière précise dans les statuts. Pour mettre en œuvre ce but social, une ASBL détermine un objet social et précise de quelles manières elle va pouvoir atteindre son but (Ideji, s.d.).

La mission primaire de l'ASBL est d'avoir un impact social supérieur à son profit réalisé. L'utilisation des excédents permettant justement de venir améliorer l'objectif sociétal (Mellouki & al., 2019).

1.2.3.3. Détention de pouvoir

Une autre manière de distinguer une société d'une association est que dans une association tout comme dans une coopérative, chaque membre détient une partie du pouvoir de décision. En effet, quel que soit l'apport de chacun, tout membre a un droit de vote et détient les mêmes droits qu'un autre membre. Il n'y a donc pas d'inégalité (Mellouki & al., 2019).

1.2.4. Les critiques du nouveau code

Bien que ce nouveau code a pour but de faciliter la gestion des ASBL, certaines critiques sont émises. Ainsi, la volonté de simplification ne s'est pas avérée réelle. En effet, la législation actuelle implique une lourdeur administrative accentuée. L'ASBL doit répondre à un certain nombre de critères et autres réglementations plus poussées qu'auparavant. Par exemple, dès à présent, les ASBL sont soumises tout comme les sociétés aux obligations comptables du Code de droit économique (Maillard & al., s.d.). Les nouvelles réglementations sur les ASBL vont dès lors complexifier la manière de gérer l'organisation et seront un frein pour tout groupe de personnes qui souhaiterait créer une association (Davalge, 2022).

En effet, on ne peut pas comparer deux réalités complètement différentes alors que l'une a pour but le profit et la rentabilité pour l'accroissement de richesse de ses actionnaires, tandis que l'autre a comme unique finalité la poursuite d'une activité sociale pour améliorer le bien-être de la société ou d'un groupe de personnes (Davalge, 2022).

Alors que nous décrivions ci-dessus le cas des fausses ASBL avant le nouveau CSA (ces dernières étaient des ASBL qui poursuivaient à titre principal une activité commerciale ou industrielle), ce genre de cas de figure n'existera plus étant donné qu'il est maintenant autorisé pour les ASBL d'accomplir n'importe quelle activité à titre principal. Cependant, nous retrouverons le terme de fausse ASBL dans le cadre de la redistribution des bénéfices. En effet, étant la seule caractéristique distinguant une association d'une société, il faudra être vigilant concernant les manières indirectes que pourraient employer les ASBL pour redistribuer des avantages financiers à ses membres ou dirigeants (Moises, 2018).

Malgré le fait qu'il reste de nombreuses critiques à ce nouveau code, de nombreux experts pensent tout de même que cela peut être bénéfique pour ces dernières. En effet, étant donné qu'elles peuvent dès à présent poursuivre une activité commerciale, ceci leur permettra de générer davantage de profit que précédemment. Ainsi, alors que les problèmes principaux des associations étaient les moyens de financement et les moyens de gérer de manière durable ces dernières, en accomplissant une activité rapportant des profits, l'association est plus en mesure de s'autofinancer et ainsi pérenniser sa santé financière (L'Écho, 2019).

2. Les obligations comptables des ASBL

Le nouveau code des sociétés et associations a aussi pour objectif d'harmoniser et de renforcer la transparence financière des entités sans but lucratif. Il est maintenant obligatoire pour les ASBL d'une certaine taille de déposer des comptes annuels auprès de la BNB (La Revue Nouvelle, 2019). Les obligations comptables des associations sont différentes selon la taille de ces dernières. De plus, depuis la nouvelle réforme, les critères de grandeurs ont évolué à la hausse. Ci-dessous, nous constatons les variations entre les critères de taille des associations avant et après le CSA.

Avant (loi de 1921)

	Très grandes	Grandes	Petites
Moyenne annuelle du nombre de personnes occupées	> 100 ou dépassent plus d'un critère	Atteignent plus d'un critère	N'atteignent pas plus d'un critère
Moyenne annuelle du nombre de personnes occupées	> 50	> 5	5
Total du bilan	> 3.650.000 €	> 1.249.500 €	1.249.500 €
Total des recettes autres qu'exceptionnelles	> 7.300.000 €	> 312.500 €	312.500 €

Après (CSA)

	Grandes Dépassent plus d'un critère :	Petites N'atteignent pas plus d'un critère :	Micro N'atteignent pas plus d'un critère :
Moyenne annuelle du nombre de personnes occupées	> 50	50	10
Total du bilan	> 4.500.000 €	4.500.000 €	700.000 €
Total des recettes autres qu'exceptionnelles	> 9.000.000 €	9.000.000 €	350.000 €

Tableau 3 : Critères de taille des ASBL/AISBL/fondations avant et après le CSA

Source : Maillard, F. Fossion, J. Nobels, J-F. Bernard, D. de Bonhome, O. Keuppens, K. Marko, J. et Lenoir, P. (s.d.). *Associations (internationales) sans but lucratif et fondations, les apports de l'intervention du réviseur d'entreprises*. Récupéré de https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/asbl/ibr-ire_aisb_fondations_n.pdf?sfvrsn=bbc0e4_7

Dès à présent, à partir du moment où l'ASBL est considérée comme grande, il est obligatoire de fournir un schéma complet des comptes annuels ainsi qu'un rapport de gestion. Il y a également l'obligation de nommer un commissaire pour l'audit des comptes. Pour les petites ASBL, il suffit de déposer un schéma abrégé des comptes annuels. Pour les micro-ASBL, il existe un schéma « micro ». Toutes ces différentes tailles d'ASBL doivent rendre une comptabilité à partie double. Seules les nano-ASBL sont en droit de rendre une comptabilité simplifiée reprenant uniquement leurs recettes et dépenses. Les critères de taille de cette dernière sont les suivants :

	Nano N'atteignent pas plus d'un critère :
Moyenne annuelle du nombre de personnes occupées	5
Total des avoirs	1.337.000 €
Total des dettes	1.337.000 €
Total des recettes, autres que non récurrentes, hors TVA	334.500 €

Tableau 4 : Critères de taille d'une nano ASBL/AISBL/fondations

Source : Maillard, F. Fossion, J. Nobels, J-F. Bernard, D. de Bonhome, O. Keuppens, K. Marko, J. et Lenoir, P. (s.d.). *Associations (internationales) sans but lucratif et Fondations, les apports de l'intervention du réviseur d'entreprises*. Récupéré de https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/asbl/ibr-ire_aisb_fondations_n.pdf?sfvrsn=bbc0e4_7

D'un point de vue des comptes annuels, le nouveau CSA permet aux petites ASBL et fondations un allègement de leur comptabilité, les alignant sur les obligations des sociétés. Ainsi la comptabilité simplifiée permet d'éviter une charge administrative lourde pour les petites entités à but non lucratif (Dupont, 2019).

Une nano-ASBL doit avoir une comptabilité simplifiée. Elle peut aussi décider d'avoir une comptabilité à partie double avec un schéma abrégé ou le microschéma. Comme pour toute comptabilité, les administrateurs décident des règles d'évaluation qu'ils souhaitent appliquer aux avoirs, dettes, droits et engagements (L'Associatif Financier, 2020).

Une des craintes de cette obligation renforcée auprès des ASBL est que la standardisation des exigences comptables impose une contrainte additionnelle administrative et de compétence pour les associations de petite taille. En effet, cela induit que les associations doivent se munir désormais d'un profil compétent en comptabilité qui peut coûter cher (La Revue Nouvelle, 2019).

De plus, la comptabilité devient une force probante pour les associations. Dès lors, il est indispensable pour ces dernières de rester très vigilantes concernant la tenue de leur compte annuel (Moises, 2018).

3. Les moyens de financement

Les associations tendent régulièrement à faire face à des problèmes de trésorerie et de financement. Comme les entreprises commerciales, elles doivent couvrir leurs dépenses courantes, financer leurs investissements pour croître et s'adapter aux diverses évolutions économiques. Cependant, leur activité reste non lucrative ou très peu. Cela génère rarement beaucoup de profit pour couvrir ces différents coûts. En effet, leur but initial étant désintéressé, bon nombre d'entre elles poursuivent une activité ne rapportant que peu ou pas du tout de bénéfice. Ainsi, pour qu'elles se développent et pour qu'elles puissent accomplir leur activité, elles doivent recourir à des moyens de financement variés. Le plus souvent, elles ont alors recours à des subventions d'état ou de région (Mertens & Marée, 2014).

À titre d'exemple, les sources de financement coutumières sont les subsides, les dons et les cotisations. Par ailleurs, elles peuvent aussi bénéficier de financements non monétaires tels que des apports en nature ou des prestations bénévoles (Mertens & Marée, 2014). Les subsides publics restent une source de financement stable et très importante pour le secteur. Les autres sources de revenus, en ce compris les dons de particuliers et soutiens de fondations privées, sont moindres et tendent à diminuer ces dernières années. Malgré les difficultés, les

associations font preuve de créativité et de flexibilité pour faire face aux défis liés à des événements exceptionnels tels que la crise du COVID-19 (Verbyst, 2021).

Suivant une étude faite par le Fondation Roi Baudoin, la santé financière des ASBL s'est fortement dégradée depuis le début de la crise COVID-19. Entre 2020 et 2021, près de 49 % des associations ont subi une forte perte financière. En 2018, seulement 19 % ont subi une telle dégradation financière (Verbyst, 2021).

De plus, les subsides sont la source principale de revenus pour bon nombre d'associations. Cependant, cela induit une certaine dépendance auprès de ces organisations subsidiaires. En effet, en étant subsidié il y a une perte de maîtrise des objectifs primaux. En effet, le subventionnement implique très régulièrement une charge administrative élevée. Toute association subsidiée se doit de répondre à certains critères et normes. Ils doivent respecter des règles strictes qui sont souvent des freins au bon développement de l'ASBL. Quelles sont donc les limites de la participation des pouvoirs publics dans le fonctionnement d'une ASBL ? (Blaise, 2004)

En s'impliquant, les pouvoirs publics restreignent l'autonomie d'organisation des associations et cela peut nuire à leur bon fonctionnement (Blaise, 2004). Elles doivent aussi rester ouvertes aux propositions des pouvoirs publics les finançant. Elles finissent donc par être dépendantes de ces derniers et cela met à risque le but social initial (CES, 2017).

Pour que ce partenariat fonctionne de manière durable et qu'il soit dans l'intérêt d'une part de l'association, mais aussi du pouvoir public, il est nécessaire d'impliquer les pouvoirs subsidiaires dans la négociation et de déterminer des objectifs communs (Blaise, 2004).

Un autre problème majeur des subventions réside dans le fait que les associations doivent se faire concurrence pour pouvoir bénéficier de ces dons d'états. Ainsi, alors que les associations sont censées s'entraider au contraire des entreprises marchandes pour le bien-être social de la société, ces dernières doivent se faire concurrence pour pouvoir rendre le meilleur dossier possible. Elles ne répondent donc plus au besoin de la société, mais aux besoins du pouvoir public qui subventionne. Cela peut induire une diminution de la qualité du service rendu par l'association (Mellouki & al., 2019).

Comme expliqué, les recettes d'une ASBL sont principalement des subventions des pouvoirs publics. Néanmoins, depuis la nouvelle réforme sur les ASBL, les recettes peuvent maintenant être plus variées. En effet, étant donné qu'elles peuvent poursuivre une activité commerciale, les ASBL sont en mesure de générer davantage de recettes (Mellouki & al., 2019).

4. Le bénévolat

4.1. Généralités

Comme développé ci-dessus, le financement monétaire est un des problèmes les plus fréquents chez les ASBL. Cependant, il existe d'autres sources de « financement » qui ne sont pas monétaires. Les associations ont davantage besoin de soutien humain tel que des compétences spécifiques, des réseaux ou des volontaires engagés. Cette forme de philanthropie est tournée vers des solutions plus innovantes que simplement du financement et exige un côté humain plus poussé tel que des coachings, des formations, des coworking, etc. Cela permet de renforcer la gestion interne de l'association en lui fournissant des outils et des aides humaines (Garbarczyk, 2018).

Dès lors, nous abordons le bénévolat qui est un point crucial de ce mémoire. En effet, le bénévolat joue un rôle principal dans grand nombre d'associations. Considérant que ces dernières génèrent très peu de profit, elles n'ont pas souvent les capacités financières pour se permettre de payer des salaires (CES, 2017). Le bénévolat est un travail à titre gratuit. Le motif qui dicte le bénévolat n'est pas la volonté de percevoir une rémunération. En effet, il est accompli à des fins sociales, d'intégration, de reconnaissance ou encore dans une volonté de créer un lien social. L'on constate néanmoins dans d'autres secteurs tel que les clubs sportifs un intérêt plus lucratif des bénévoles qui sont attirés par certaines indemnités accordées. Ce type d'engagement n'est cependant, pas légiféré de la même manière que le travail salarié (Gardes, 2019).

En Belgique, le volontariat a une place importante dans l'économie et dans notre société. Le bénévolat apporte au niveau économique une force de travail indispensable au bon fonctionnement du développement social. En effet, étant une activité effectuée à titre gratuit, cela permet à bon nombre d'associations de développer leur activité sans devoir se financer davantage auprès d'organisations publiques.

En 2015, on comptait 12,5 % de la population de plus de 15 ans effectuant du bénévolat (Marée & al., 2015). Malheureusement, depuis la crise COVID-19, le nombre de bénévoles a fortement diminué dans 33 % des associations. Les principales touchées sont les ASBL de très grande taille (Verbyst, 2021).

4.2. Point de vue légal

Le bénévolat est légiféré par la loi de 2005 relative « aux droits des volontaires ». Cette loi est la première à donner un cadre juridique à l'activité faite de plein gré et à titre gratuit. Le bénévolat se définit comme étant un engagement libre, non contractuel et non rémunéré. C'est-à-dire que toute personne peut décider d'aider une cause de manière ponctuelle ou

régulière. Ainsi, un bénévole est soumis à un engagement moral et non contractuel qui permet d'arrêter l'engagement à n'importe quel moment (Belgium.be, s.d.).

La différence entre le terme volontariat et bénévolat : Le volontariat est uniquement utilisé dans le sens de la loi belge. Le bénévolat quant à lui désigne tout acte fait à titre gratuit de manière générale et englobe donc le terme volontariat au sens de la loi belge (Marée & al., 2015).

Ensuite, le volontariat n'est pas une activité qui est autorisée dans toutes les formes d'entreprises. En effet, il n'y a que les associations de fait, les personnes morales de droit public ou privé et les associations et fondations sans but lucratif qui peuvent bénéficier de travailleurs bénévoles. Ainsi, seules les entités ayant un but désintéressé peuvent en bénéficier. L'ASBL fait donc partie de ces organismes (SPF Justice, 2018).

Enfin, le bénévolat ne suppose pas un appauvrissement du volontaire. Au contraire, ce dernier doit garder des conditions de vie acceptables. Ainsi, on parle de travail gratuit, mais le défraiement est autorisé et préconisé. Cependant, il faut s'assurer de ne pas faire passer cette indemnité comme une compensation à un salaire (Gardes, 2019).

4.3. Bénévolat et continuité de l'association

Une constatation actuelle est qu'il est de plus en plus compliqué de mobiliser des bénévoles. Malheureusement, force est de constater qu'une bonne partie des associations repose sur le bénévolat, car une grande partie de leur force de travail le fait dans un but désintéressé. Cette complexité à renouveler leurs volontaires engendre une difficulté économique pour les associations qui ne disposent plus assez de personnes afin d'assurer leur but social (Laville & Giust-Despairies, 2021).

Les bénévoles sont un indicateur à risque sur la continuité de l'ASBL et encore plus dans les petites ASBL. D'un point de vue opérationnel, les associations sont fortement dépendantes de leurs membres et plus spécifiquement de leurs bénévoles. En effet, ces derniers permettent la gestion journalière ou ponctuelle de l'association. Elles sont indispensables au bon fonctionnement de l'ASBL. Sans eux, cette dernière doit payer davantage de salaires alors qu'elle n'a pas spécialement les fonds pour le faire. Ainsi, tout bouleversement à ce niveau peut avoir une incidence catastrophique sur l'entité.

Le bénévolat permet aux ASBL de bénéficier d'un avantage compétitif par rapport aux entreprises commerciales. En effet, cela les aide à produire ou servir à moindre coût. Cependant, il faut encore trouver des personnes prêtes à travailler de manière durable et gratuite pour le bien d'une cause (Mellouki & al., 2019).

De plus, les ASBL étant souvent gérées par des personnes n'ayant pas spécialement les compétences adéquates pour assurer l'évolution financière de l'entité, cela peut avoir un impact sur la continuité de cette dernière. En effet, il est souvent constaté trop tard que l'association est dans une position délicate. Alors que si les mesures étaient prises à temps, il y aurait moins de problèmes de discontinuité au niveau des ASBL. Les administrateurs se doivent de s'équiper d'outils efficaces et de personnes compétentes pour limiter ce risque.

5. Gouvernance

5.1. Principe général

La gouvernance d'entreprise ou encore prénommée le gouvernement d'entreprise est un principe encore assez nouveau pour beaucoup d'entreprises. Cependant, on peut constater qu'elle devient une notion primordiale à toute organisation. La gouvernance est un ensemble de principes, de processus et de règles qui déterminent comment une société doit être gérée et contrôlée. Cette gouvernance régit les relations en distinguant et définissant les responsabilités et tâches de chacun afin que toutes les parties prenantes se retrouvent et se plaisent au sein de l'entreprise. En d'autres termes, la gouvernance d'entreprise est un alignement vertical d'intérêts. En effet, si chacun (parties prenantes) connaît des intérêts distincts, une bonne gouvernance permet d'arriver à un intérêt social commun.

Ainsi une bonne gouvernance d'entreprise permet (Code Buysse, 2017) :

- un meilleur processus décisionnel,
- une meilleure organisation interne et une meilleure image externe,
- davantage de transparence et d'intégrité,
- de garantir la continuité de l'entreprise,
- une meilleure rentabilité et une création de valeur à long terme

Le nouveau code des sociétés et associations (2019) prévoit que le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 est applicable aux sociétés cotées. Ce dernier code reprend 10 principes auxquelles toute entreprise de droit active sur un marché réglementé doit répondre, et ce dans deux documents spécifiques : la charte de gouvernance d'entreprise ainsi que la déclaration de gouvernance d'entreprise. Ces derniers sont publiés en annexe des comptes annuels.

Les associations, et donc les ASBL qui font l'objet du présent mémoire, ne sont pas directement concernées par ce code même si de nombreux concepts et principes peuvent être intéressants à suivre. Par ailleurs, un autre code a aussi été rédigé afin d'aider les sociétés non cotées. Le Code Buysse 3 est un code qui reprend un ensemble de recommandations utiles à une bonne gestion d'entreprise. Les entreprises non cotées sont de tailles et fonctionnements

très variés : ainsi chacune doit prendre en compte ces particularités dans l'établissement de sa gouvernance.

Par ailleurs, la Fondation Roi Baudouin a mis sur pied un recueil de bonnes pratiques et recommandations visant la bonne gouvernance dans les organisations à profit social. Le code Buysse et ce recueil reprennent des recommandations assez similaires venant se compléter l'une l'autre (Fondation Roi Baudouin, 2010).

Il convient pour toute organisation de mettre en place un maximum de ces recommandations. Ces dernières ne sont pas des règles fixes, formelles et contraignantes. Elles doivent incontestablement être souples et adaptées à la structure d'entreprise et aux envies de cette dernière. En effet, la dynamique de l'entreprise doit être le moteur principal.

5.2. Vision, mission, valeur

Une association se doit de préciser clairement dans les statuts quel est son but social, c'est-à-dire qu'elle doit décrire ce qu'elle entend réaliser. Par ailleurs, l'un des points essentiels pour établir une bonne gouvernance est une définition claire et précise de la vision, mission et valeur de l'entreprise. Cela doit faire l'objet d'une communication interne et externe cohérente et explicite. La gouvernance permet de mettre en avant l'intérêt de l'entreprise au détriment de l'intérêt de chacun. C'est sur cette base qu'il est possible de mettre sur pied une stratégie à long terme.

Dans une même optique, la politique RSE est aussi un point d'attention d'une bonne gouvernance d'entreprise. La responsabilité sociétale des entreprises est une notion qui a été définie par la Commission européenne. Ce concept intègre les préoccupations environnementales et sociales dans les activités commerciales des entreprises et dans les interactions avec leurs parties prenantes. (art 75) Ainsi, cela demande de connaître d'une part son impact social, économique et écologique afin de parvenir à en ressortir des opportunités et défis futurs. La RSE implique par ailleurs une gestion et participation active des parties prenantes au travers d'une communication transparente et la création d'une relation de confiance et d'entente mutuelle.

5.3. Parties prenantes

Une bonne gouvernance considère le capital humain de manière complète. Il est nécessaire d'impliquer toutes les parties prenantes dans la poursuite de l'objectif social prédéfini. Les attentes et intérêts des parties prenantes doivent s'aligner à ce dernier afin que l'organisation puisse perdurer. En effet, ces différentes parties prenantes peuvent avoir un impact direct et indirect sur l'activité de l'organisation, ils représentent aussi des opportunités et menaces intéressantes à analyser. Pour cela, la communication, la transparence et la visibilité sont des

principes indispensables. Il est primordial de garder de bonnes relations avec toutes les personnes intéressées par l'association. On parle de confiance mutuelle avec le personnel, les bénévoles, mais aussi avec les clients, les fournisseurs, les banques et les institutions publiques. Afin de constituer des relations durables avec toutes les parties prenantes, il est nécessaire d'établir des processus de recrutement et de prise de contact ainsi que des règles de communication afin d'aboutir à des relations solides.

Nous pouvons distinguer 2 types de parties prenantes :

- Les personnes qui sont internes et directement intéressées au fonctionnement de l'organisation (administrateurs, bénévoles, employés)
- Les personnes qui sont externes à l'association (donateurs, pouvoirs publics, clients, fournisseurs)

Finalement, il est mis en avant l'importance de garder une certaine indépendance vis-à-vis de toutes les parties prenantes que ce soit vis-à-vis d'un membre du personnel, d'un client ou d'un fournisseur.

5.4. Capital financier

Au niveau associatif, il est important de faire un usage efficace et contrôlé des ressources allouées sous forme de dons, subsides et autres. Le capital financier pour une ASBL est tout aussi important que pour toute autre organisation.

Par ailleurs, l'importance d'une utilisation active de la comptabilité et la mise en place de plans financiers actualisés de manière régulière sont indispensables. En effet, davantage encore pour une ASBL, il est primordial de mener une politique financière durable et dans l'intérêt du but social. Pour cela, il est recommandé de faire une évaluation annuelle d'un point de vue quantitatif et qualitatif des résultats de l'année et sur cette base d'établir un programme pour l'année suivante.

5.5. Organisation interne

En ce qui concerne l'organisation interne, certaines choses sont importantes afin d'éviter tout conflit d'intérêts ou d'avoir trop de pouvoir dans les mains d'un trop petit nombre de personnes. Il est recommandé d'inscrire tous ces principes et règles dans un règlement d'ordre intérieur afin d'assurer une réalisation optimale du but social.

D'une part, les rôles au sein de l'organisation doivent être clairement définis et délimités. Il faut un descriptif précis des interactions entre chaque rôle et un contrôle doit être établi afin d'assurer une répartition équilibrée des pouvoirs. D'autre part, la séparation de fonction assure un contrôle par lui-même. Par conséquent, il est nécessaire d'éviter un maximum le cumul de fonctions. Il est aussi important de s'entourer des compétences adéquates à

l'atteinte du but social. Que ce soit au sein du conseil d'administration ou dans l'organe de gestion, il est important d'avoir un panel de profils différents afin de pouvoir faire face à toute situation et de pouvoir aborder tous les points sensibles de la vie d'une organisation et ce, d'un point de vue fiscal, administratif, financier, économique, législatif et autre.

5.5.1. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe qui prend les décisions stratégiques à moyen et long terme. C'est ce conseil qui délègue les tâches à l'organe de gestion journalière. Cette délégation doit se faire selon des règles prédéfinies. Il faut une clarté de communication des réalisations opérationnelles attendues. De plus, il est nécessaire d'éviter que le conseil d'administration interfère dans les tâches déléguées.

5.5.1.1. Administrateurs

Ce CA doit être composé de profils variés, compétents et complémentaires. Un administrateur se doit d'être intègre, engagé, disponible et indépendant. L'éthique est aussi une attitude indispensable, l'administrateur doit toujours privilégier l'intérêt de l'entreprise. Le renouvellement régulier des administrateurs peut être important afin de garder la compétence de ces derniers à jour. Il peut être intéressant d'ajouter au sein du conseil d'administration des administrateurs externes. C'est-à-dire des personnes qui ne sont pas impliquées dans le management et qui ne sont pas actionnaires. De telles personnes permettent d'amener dans les débats un regard objectif et critique. La loi permet aux ASBL de donner le pouvoir au conseil d'administration de désigner et révoquer les administrateurs.

5.5.1.2. Missions

Les missions du conseil d'administration sont variées. D'un point de vue légal, il est responsable de la préparation et mise en place des statuts, comptes annuels et autres rapports prescrits par la loi. D'un point de vue stratégique, le CA est responsable de la mise en place de cette stratégie ainsi que du suivi de cette dernière et aussi de la prise de décision de toute question stratégique d'investissement. Le CA doit aussi exercer un certain contrôle sur l'activité et donc sur le management. Le conseil d'administration est responsable de nommer les responsables de la gestion journalière ainsi que de les évaluer. Pour finir, le CA est la caisse de résonance et l'ambassadeur de l'entreprise. C'est-à-dire qu'il représente l'entreprise et donc sa vision et ses valeurs.

Afin qu'une bonne gouvernance fonctionne, il est indispensable que le CA respecte et applique les règles et accords définis.

5.5.2. La haute direction

La direction est l'organe qui s'occupe de la gestion quotidienne de l'entreprise. Elle s'emploie à mettre en œuvre ce que le conseil d'administration a décidé comme stratégie. C'est-à-dire qu'elle se voue à la réalisation opérationnelle du but social sous la délégation du conseil d'administration. Elle doit montrer l'exemple d'un point de vue des règles de gouvernance au sein de l'entreprise.

À la tête de la haute direction se trouve en général un administrateur délégué. C'est la personne qui détient le rôle le plus haut au niveau des fonctions opérationnelles. Il est préconisé que ce dernier assiste au conseil d'administration. Son rôle est de diriger, contrôler et faire le suivi du management. Il reporte au conseil d'administration du bon fonctionnement de l'ASBL. Il est incontestablement le lien entre le conseil d'administration et le management de l'entreprise. Il a pour mission la gestion journalière et a des compétences qui sont délimitées par le conseil d'administration. C'est lui qui va mettre en œuvre les décisions prises au niveau du CA.

6. Outils utilisés

Ci-dessous, nous développons les outils qui sont utilisés dans la partie pratique du présent mémoire. Dans un premier temps, nous détaillons le Social Business Model Canvas. C'est un outil visuel qui permet de faciliter la conception d'un modèle d'entreprise. Il décrit la manière dont l'entreprise crée, fournit et capture de la valeur. Dans un second temps, nous définissons l'analyse SWOT, « Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats ». Comme son nom l'indique, il s'agit d'un cadre qui permet d'identifier et d'analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation.

6.1. Social Business Model Canvas

Le Social Business Model Canvas est une représentation visuelle du modèle d'entreprise permettant de relever les points d'amélioration future d'une organisation. En effet, ce modèle permet de mieux cerner le cœur du projet au travers des piliers et composants clés de l'organisation. C'est un excellent outil pour décrire les organisations sans but lucratif. Il prend en compte toutes les composantes nécessaires pour atteindre la durabilité sociale et économique (Social Enterprise Institute, s.d.) (Planzone, 2017).

L'objectif de ce modèle conçu pour les entreprises sociales est de les aider à créer un modèle adéquat et personnalisé. Ces dernières se concentrent sur l'impact qu'elles vont avoir sur les bénéficiaires grâce à leur activité. En effet, leur objectif principal n'est pas la quête de profit et de croissance financière, mais bien le développement de leur mission sociale. Par

conséquent, cet outil va tenir compte d'aspects sociaux créateurs de valeur afin de concevoir le meilleur modèle d'entreprise.

Ressources clés	Activités clés	Types d'interventions	Segments	Proposition de valeur
Partenaires et les parties prenantes clés		Channels		
Structure de coût		Surplus	Revenus	

Tableau 5 : Les 13 blocs du Social Business Model Canvas

Source : Social Innovation Lab. (2013). *Social Business Model Canvas*. Business Model Toolbox. Récupéré de <https://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>

Le Social Business Model Canvas est divisé en 13 blocs distincts et il prend en compte les aspects suivants :

- **Ressources clés** : toutes les ressources qui permettent à l'association de fonctionner et d'atteindre son objectif social, à savoir les ressources financières, mais aussi les ressources humaines et matérielles.
- **Partenaires clés** : toutes les personnes qui seront directement ou indirectement touchées par l'activité sociale. Ce sont donc bien les bénéficiaires au sens large du terme aussi appelés les « stakeholders ».
- **Activités clés** : les activités qui permettent d'atteindre les objectifs sociaux prédéfinis par l'association. Toute entreprise sociale à un but sociétal qu'elle souhaite atteindre. Pour se faire, elle poursuit des activités clés qui lui permettent d'atteindre ce but.
- **Types d'interventions** : c'est le type d'activité créateur de valeur. Ce sont donc les différentes activités réalisées par l'organisation qui permettent d'atteindre ce but social.
- **Channels** : ils sont les canaux utilisés pour atteindre cet objectif sociétal. Il y a d'un côté les canaux de communication et de l'autre les canaux de distribution. Les canaux de communication peuvent être physiques ou numériques et peuvent avoir pour but d'entrer en contact, de communiquer et de garder les bénéficiaires et clients intéressés par le projet. Quant aux canaux de distribution, ils peuvent être directs ou indirects.

- **Segments** : cette partie est divisée en « bénéficiaires » et « clients ». Ceci soutient l'aspect selon lequel les bénéficiaires ne payent pas toujours quelque chose, mais sont cruciaux pour le modèle d'entreprise. Les bénéficiaires sont les personnes qui sont concernées par le problème social. Ainsi, par l'activité sociale, l'association tente d'apporter une plus-value à ces bénéficiaires. Ce sont les principaux avantages que l'activité crée pour ces derniers. Il y a ensuite les clients, soit ceux qui vont payer pour l'activité sociale. Ils peuvent être aussi les bénéficiaires. Ainsi, les clients reçoivent un avantage direct grâce à l'activité fournie par l'association. En effet, il bénéficie directement de l'activité contre une rétribution financière.
- **Proposition de valeur** : l'association doit parvenir à se démarquer et apporter une réelle valeur ajoutée aux clients et bénéficiaires. La partie « proposition de valeur » reprend donc les caractéristiques principales permettant à l'organisation d'être attrayante et de sortir ainsi du lot.
- **Structure de coûts** : ce sont les coûts engendrés par l'association et ses activités. Tout comme une entreprise commerciale, une association fait face à de nombreux coûts. Ces derniers peuvent être des coûts administratifs, du personnel, de logistique, etc. Il est indispensable pour toute structure de pouvoir identifier ces derniers afin les minimiser et de pouvoir ainsi rendre l'association plus viable.
- **Revenus** : toute entreprise génère des revenus. Une association bien qu'elle soit désintéressée de tout but financier se doit de dégager des fonds pour le bon fonctionnement de l'ASBL. Ces différents revenus peuvent provenir de l'activité économique, mais aussi de subsides, de dons et d'autres sources. Il est indispensable de les identifier afin de pouvoir cerner les fonds dont dispose l'association.
- **Surplus** : ce bloc décrit où l'entreprise compte investir ces bénéfices. La question est donc de savoir comment ces revenus soulevés ci-dessus vont être utilisés et à quelle fin sociale ils vont l'être.

6.2. SWOT

L'analyse SWOT a pour objectif de faire prendre conscience des facteurs qui entrent en jeu dans l'établissement d'une stratégie d'entreprise. Cet outil permet d'analyser l'environnement interne et externe ainsi que les facteurs qui peuvent influencer la viabilité d'une stratégie. Ce cadre est considéré comme un soutien puissant à la prise de décision. En effet, il permet à l'organisation d'identifier des opportunités de succès non formulées auparavant ainsi que des menaces cachées et jamais analysées. De plus, il peut aider à remettre en question des hypothèses risquées et à découvrir des zones d'ombre dangereuses concernant les performances de l'organisation. Par conséquent, il favorise la conception d'une stratégie efficace à long terme. Ce modèle reprend 4 caractéristiques différentes que nous développons ci-dessous (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Premièrement, nous avons les « Strengths », ce sont les points forts de l'organisation. Les forces sont les choses que l'entreprise fait particulièrement bien ou qui permettent à cette dernière de se distinguer d'autres associations. Elles font partie intégrante de l'organisation, elles sont internes et l'association peut exercer une influence dessus.

Deuxièmement, nous retrouvons les « Weaknesses ». Les faiblesses sont également des caractéristiques inhérentes à l'entreprise. Elles mettent en évidence les domaines de l'organisation qui freinent le développement de cette dernière. Comme les forces, il est possible d'avoir un impact dessus.

Nous développons ensuite les « Opportunities ». Les opportunités sont des ouvertures ou chances pour que quelque chose de positif se produise. Elles découlent généralement de situations extérieures à l'entreprise. Ainsi, il est plus difficile d'exercer une influence dessus. Être capable de repérer et d'exploiter ces opportunités peut faire une grande différence dans la compétitivité et le développement d'une organisation.

Enfin, nous analysons les « Threats ». Les menaces sont externes et comprennent tout ce qui peut affecter négativement l'entreprise. Il est essentiel d'anticiper les menaces et de prendre des mesures contre ces dernières avant d'en être victime. Si l'entreprise ne met pas tout en œuvre pour diminuer ou supprimer ces menaces, cela peut avoir une incidence fatale sur la continuité de l'entité.

CONTEXTUALISATION PRATIQUE

1. Présentation de l'ASBL Objectivo

Objectivo ASBL est un projet qui est né en juin 2019 à l'initiative de 4 jeunes étudiants non encore diplômés. Ayant tous été animateurs et chefs dans des mouvements de jeunesse, ils ont été très interpellés par la quantité de déchets que produit un camp. En effet, après seulement 15 jours de camps d'environ 50 jeunes et animateurs, la quantité de poubelles oscille entre 40 et 50 sacs poubelle. De plus, une autre de leurs préoccupations concernait l'approvisionnement des camps dans les hypermarchés. Cette constatation demeure étonnante étant donné que les camps se tiennent généralement dans des régions pleines de producteurs et agriculteurs proposant des fruits et légumes de saison et locaux.

Depuis quelques années, de nombreux organismes tels que l'APAQ-W tentent de pousser les mouvements de jeunesse à devenir zéro déchet. Cependant, cette logistique requiert énormément de temps durant l'année et durant le camp et souvent les chefs n'ont ni le courage ni la détermination de s'imposer une charge supplémentaire.

C'est ainsi qu'est né le projet Objectivo. Il a pour objectif de faciliter et d'encourager notre société à transiter vers un comportement plus durable et écoresponsable.

Pour y parvenir, le projet prône l'éducation des jeunes par l'exemple, en leur démontrant de manière pratique les bienfaits d'une telle démarche. C'est par des solutions concrètes qu'Objectivo les sensibilise à la réduction de déchets ainsi qu'à une consommation locale et respectueuse de l'environnement. Par cette démarche auprès des jeunes, l'ASBL cherche en outre à avoir un impact indirect sur les habitudes de consommation des parents.

Ainsi, le pôle d'action est le zéro déchet dans les camps. La raison étant que ces mouvements de jeunesse sont des vecteurs d'éducation incroyables. En effet, ce sont des camps de 7 à 15 jours pendant lesquels les jeunes sont immergés dans la nature et se contentent de ce que la nature leur offre.

Afin de démontrer la durabilité par l'exemple, l'activité initiée au départ a été la création d'une centralisation durant la deuxième quinzaine de camps scouts, soit le rassemblement en pleine nature et en autonomie d'un groupe de jeunes (entre 6 et 18 ans) encadrés par un staff de jeunes bénévoles. Le principe de ce magasin localisé près de Huy était de proposer un menu fixe aux différents camps scouts se trouvant dans un rayon de 15-20 kilomètres à la ronde. Ce magasin était géré par d'anciens chefs scouts bénévoles. Pendant les 15 jours de camps, ils ont trouvé auprès de producteurs locaux les aliments nécessaires à la réalisation de plats

proposés dans le menu. Ainsi chaque jour, les intendants des camps étaient invités à venir chercher leur panier d'ingrédients pour ensuite les cuisiner dans leurs camps respectifs.

En plus de cette activité, durant l'année, Objectivo propose des formations durant les week-ends d'unité. À cette occasion, l'ASBL se charge de l'approvisionnement global zéro déchet. Ainsi, en 2019, nous avons donné 5 formations à 5 unités différentes et nous avons servi près de 3 000 repas lors de ces week-ends.

Cette première année fut un réel succès. En effet, malgré quelques problèmes techniques, les différents camps étaient ravis du service fourni. En plus de cela, nous avons remarqué l'impact que nous avons pu avoir sur les différents camps ainsi approvisionnés. En 2019, Objectivo a ainsi fourni 12 staffs en nourriture zéro déchet et local, soit près de 40 000 repas.

En 2020, pour poursuivre notre activité de manière plus efficace et prospère, nous avons créé l'ASBL Objectivo afin d'assurer un cadre concret à notre projet.

Depuis lors, l'association a fortement grandi. Depuis 2020, l'ASBL s'est en effet lancée dans de nouvelles activités telles que la vente de savons aux particuliers ainsi que la vente de vrac pour les camps qui ne sont pas localisés près de nos centralisations.

2. Objet social, mission, vision, valeurs

2.1. Objet social

« L'association a pour but de promouvoir un mode de vie durable en proposant des solutions concrètes de réduction de déchet, de consommation locale et respectueuse de l'environnement, ou encore de sensibilisation des consommateurs. L'association a également pour objet la défense des intérêts de toutes les entreprises et/ou personnes membres.

Elle poursuit la réalisation de son but par tous les moyens et notamment :

- *la centralisation et vente d'intendance durable ;*
- *la sensibilisation par des formations et conférences ;*
- *l'organisation d'événements axés sur ce thème.*

L'association peut accomplir tous les actes se rapportant directement ou indirectement à son objet, elle peut prêter son concours et s'intéresser à toute activité similaire à son objet. De plus, elle peut accorder son aide ou sa collaboration et participation, par tout moyen, à des entreprises ou organismes, publics ou privés, poursuivant le même objet ou dont l'activité contribuerait ou pourrait contribuer à la réalisation de celui-ci. Son objet se situe en dehors de tout esprit de lucre comme de tout esprit d'appartenance religieuse, philosophique ou politique » (Objectivo, 2020) (cf. ANNEXE 1).

2.2. Mission

Offrir des solutions concrètes pour inspirer, encourager et faciliter la transition de notre société vers un mode de vie plus durable, responsable et local.

Notre mission se veut large et englobe toute la société. Nous agissons en particulier dans les environnements éducatifs. En effet, nous sommes convaincus que c'est la meilleure manière de remplir notre mission. Nous apportons des solutions complètes et efficaces aux mouvements de jeunesse qui désirent tendre vers des camps plus durables et locaux. Ces derniers n'ayant ni le temps ni le réseau pour y arriver. Grâce à cet impact direct sur la jeune génération, nous touchons aussi les générations au-dessus.

En effet, cette approche touche toutes les tranches d'âge :

- **Jeunes (6 - 18 ans)** : Pour les jeunes en plein développement et dont l'éducation n'est pas encore figée, montrer l'exemple à suivre et les bienfaits de notre démarche s'avère être extrêmement puissant.
- **Jeunes adultes (19 - 30 ans)** : Nous touchons cette tranche de la population en pleine recherche de sens. Nous sommes pour la plupart des idéalistes qui souhaitent avoir un impact positif sur la société d'aujourd'hui. Objectivo offre des solutions afin de **passer de l'envie à l'action** :
 - Nous offrons aux staffs scouts la possibilité de réaliser leur camp zéro déchet, frais et local sans que cela ne devienne une contrainte organisationnelle supplémentaire.
 - Nous offrons aux plus âgés de prendre part à un projet qui leur parle en les intégrant à l'un de nos staffs Objectivo ou l'un de nos différents projets. De plus, cela leur permet d'acquérir une réelle expérience dans un projet concret et d'apprendre de nombreuses choses.
- **Parents (30 ans et plus)** : Tout parent s'accorde avec nous sur l'influence de leur enfant sur leur propre comportement. Nous sommes même persuadés que la meilleure manière d'influencer le comportement d'un adulte est indirectement par le biais de son enfant.

Ci-après, deux exemples de feed-back que nous recevons régulièrement depuis le lancement de notre projet et qui nous motivent au plus haut point :

- des parents après le camp : « *Je ne peux plus faire les courses avec mon enfant sans recevoir de remarque de sa part concernant l'utilisation de sac en plastique ou l'achat d'aliments suremballés.* »
- des enfants pendant le camp : « *Je mange mieux qu'à la maison* »

2.3. Vision

Inspirer la jeunesse et son entourage à agir en tant qu'acteur de demain pour tendre vers une société plus durable et responsable.

Notre vision est que tout un chacun se sente concerné par ce problème écologique mondial.

Notre ambition est de réussir à toucher sur le long terme un maximum de mouvement de jeunesse. En touchant les jeunes, nous avons un impact direct sur leurs parents. De plus, la jeune génération est composée des acteurs de demain d'un point de vue économique et écologique.

Notre souhait est de devenir le plus grand vecteur d'éducation et d'inspirations pour la jeune génération vers une consommation durable et responsable.

2.4. Valeurs

Nous avons défini les 5 piliers/valeurs qui régissent les règles de conduite de notre organisation. Ils sont aujourd'hui au cœur de notre approche et nous voulons bâtir notre projet autour de ceux-ci. C'est pourquoi nous basons notre recherche de collaborateurs et de partenaires autour de ces mêmes notions qui nous semblent élémentaires.

Responsabilité/engagement :

Cette valeur est le pilier central et la base de notre ASBL.

En effet, c'est notre engagement et notre profonde conviction de l'impact que nous avons qui nous rendent aussi efficaces. Nous nous faisons un point d'honneur à travailler avec des personnes convaincues du bien-fondé de notre action et prêtes à s'engager personnellement dans celle-ci.

Proximité

Nous voulons garder un lien étroit avec l'ensemble de notre écosystème.

Nous nous engageons à traiter toutes les personnes avec qui nous travaillons (clients, fournisseurs, partenaire, etc.) comme des collaborateurs tout en privilégiant un lien étroit avec ceux-ci.

- Avec nos fournisseurs : Des contacts rapprochés et une recherche de compréhension de leur réalité et d'adaptation à celle-ci. Leur métier est en effet de produire et pas spécialement de vendre au détail. C'est pourquoi nous maintenons un contact proche afin de nous adapter au mieux à leur quotidien.
- Avec nos staffs : Nous créons un cadre de fonctionnement nécessaire (règles de conduite, ligne directrice, etc.) dans lequel nous leur laissons un maximum de liberté. À côté de cela, nous nous positionnons comme support de leurs actions. Il nous est

très important de créer une relation ouverte dans laquelle nous ne sommes pas considérés comme « à craindre », mais comme partenaires aidants.

- Avec nos clients : Nous cherchons toujours à nous adapter au mieux à nos clients. Étant tous d'anciens chefs scouts, nous essayons d'adapter nos services afin que ceux-ci soient le plus adéquats pour les staffs. De plus, nous sommes toujours très ouverts à la discussion avec nos clients afin que ceux-ci nous permettent d'évoluer dans leur sens.

Intégrité

Notre projet repose sur des principes d'éthique, de transparence et d'honnêteté.

Cette valeur nous la poursuivons dans tout ce que nous accomplissons. C'est au travers d'une communication éthique transparente, et honnête que nous interagissons avec nos parties prenantes.

Exemplarité

Nous voulons faire passer nos actions par l'exemple.

L'une des meilleures manières d'apprendre est d'agir. Ainsi, en tant qu'acteur nous prôtons l'action, et ce au quotidien. C'est par de petits gestes quotidiens qui deviennent progressivement des habitudes que nous pouvons avoir sur le long terme un réel impact sur notre entourage et sur la planète.

Proactivité

Nous voulons accompagner les gens de manière active.

Afin de répondre à notre mission, nous proposons différents services afin d'aider et afin de sensibiliser à notre écosystème. C'est en effet, au travers de diverses activités telles que formations, centralisations et ventes de vrac zéro déchet et de produits locaux que nous sommes actifs.

3. Pôles d'activités

Depuis la création de notre projet, différentes activités ont vu le jour. Nous avons commencé par donner des formations et à aider à l'approvisionnement zéro déchet et local durant des week-ends d'unité. Durant les camps de cette même année, nous avons créé un magasin éphémère qui alimentait les camps aux alentours. Ensuite, nous avons lancé la vente de vrac avant les camps. Pour finir, nous vendons des savons locaux et naturels. Ci-dessous, nous développons chaque activité de manière plus détaillée.

3.1. Week-ends de formation zéro déchets

Durant l'année, l'ASBL Objectivo épaula les staffs d'unités scouts dans le cadre de la formation de leurs chefs grâce à une formule éducative globale proposée lors des week-ends de

formation. Lors de ces week-ends, Objectivo tend à démontrer par l'exemple et par la formation les bienfaits d'une alimentation saine, locale et de saison.

Démontrer par l'exemple

Les staffs d'unité définissent le nombre de personnes à nourrir pour chaque repas du week-end pour lequel nous proposons un menu local et zéro déchet prédéfini. Une fois le week-end confirmé, nous organisons toute la logistique de leur intendance en travaillant le plus possible en circuit court. Ainsi, leurs intendants n'ont plus qu'à aller chercher la nourriture chez les différents fournisseurs basés non loin de leur endroit de week-end et suivre nos recettes. Nous fournissons tous les contenants nécessaires afin que ces denrées soient récupérées sans produire le moindre déchet. Ainsi, durant leur week-end, des chefs bénéficient d'une délicieuse alimentation saine et locale qui les motive à faire le pas vers le zéro déchet.

Démontrer par la formation

Nous donnons également un module de formation aux chefs sur l'organisation pratique d'un camp zéro déchet, en détaillant les différents outils, services et processus que nous avons mis en place pour leur faciliter la tâche.

Nous sommes convaincus que l'approche théorique via des modules de formation accompagnée d'une approche pratique par l'exemple tel que l'intendance zéro déchet et local durant le week-end est la meilleure manière de convaincre les staffs à entreprendre cette démarche pour leur camp.

Jusqu'à aujourd'hui, nous avons réalisé :

- en 2019 : 5 week-ends de formation soit 530 chefs formés et 2760 repas servis
- en 2020 : 1 week-end de formation soit 200 chefs formés et 1400 repas fournis
- en 2021 : 4 week-ends de formation soit 400 chefs formés et 300 repas servis*

* En 2021, les formations ont principalement été données en ligne en raison du COVID 19. Il faut préciser que les formations n'impliquent pas nécessairement l'organisation de week-ends d'unité zéro déchet.

3.2. Centralisation d'intendance pour les grands camps

Nos centralisations d'intendance zéro déchet sont destinées aux camps scouts situés à proximité de nos QG de centralisations. Ils permettent aux différentes sections d'avoir un accès simplifié à une alimentation plus saine, durable et locale durant leur quinzaine de camps.

- Avant le camp : Nous proposons un menu unique, frais et varié, sur les 15 jours de camp et les staffs scouts définissent le nombre de portions nécessaires pour chaque

repas. Cela nous permet d'évaluer les quantités totales nécessaires et d'organiser toute la logistique d'approvisionnement et de distribution ;

- Durant le camp : Nous réceptionnons des commandes en vrac de nos fournisseurs locaux et les redistribuons en « paniers » pour chaque camp en fonction de chaque commande. Les intendants n'ont plus qu'à venir chercher quotidiennement leurs paniers à notre QG de centralisation.

À titre d'exemple, nous pourrions comparer cette activité à un « **Collect & Go** » zéro déchet, ultra local et frais.

Nous considérons cette activité comme le meilleur vecteur de notre but social. Cette dernière a le plus d'impact sur notre cible : les jeunes. En effet, pendant 15 jours ils dégustent des produits frais ayant un goût incomparable à ce que l'on trouve dans des supermarchés. De plus, en mettant en avant les bienfaits du local, nous montrons aussi que le zéro déchet est accessible, et ce, même pour des groupes de grande taille.

Jusqu'à aujourd'hui, nous avons réalisé :

- Juillet 2019 : 11 camps, soit 650 personnes, à Strée (Modave) pour un total de 39 500 repas distribués.
- Juillet 2020 : 8 camps, soit 450 personnes, à Nandrin pour un total de 19 500 repas distribués.
- Juillet 2021 : 31 camps, soit 1 500 personnes, à Nandrin et Maredsous pour un total de 58 000 repas distribués. *

*Si les moyennes peuvent étonner, il convient de préciser que les staffs ne s'approvisionnent pas nécessairement tous les jours chez nous.

3.3. Ventes de produits en vrac et non périssables avant les camps

L'activité de vente de vrac a été lancée en 2020. Après réflexion, nous nous sommes rendu compte que de nombreux staffs étaient intéressés de faire appel à nos centralisations. Cependant, le problème était que leur camp était situé trop loin pour se le permettre. Ainsi, l'activité de distribution consiste en une distribution une fois par an, de vrac pour les camps.

Le fonctionnement est le même que pour la centralisation d'intendance, mais pour une distribution unique durant un week-end précédent les camps d'été. Nous proposons différents produits non périssables (adaptés aux recettes habituellement réalisées durant les camps) provenant de fournisseurs certifiés bio et soucieux de la provenance des produits qu'ils importent.

Jusqu'à aujourd'hui, nous avons réalisé :

- En 2020 : 26 staffs se sont fournis en vrac.
- En 2021 : 100 staffs se sont fournis en vrac.

3.4. Aide à l'organisation de camps zéro déchet

Dans une même optique d'aider les staffs n'ayant pas la possibilité de faire appel à nos centralisations, nous mettons à disposition différents outils et services de support :

- Un fichier Excel de création de menus : Cet outil gratuit est très facile à utiliser et permet aux staffs de bien organiser et budgétiser leur intendance zéro déchet. Il a été conçu pour les besoins de notre centralisation et est parfaitement adapté à la logistique d'un camp zéro déchet. Les staffs peuvent ainsi directement s'inspirer de nos menus sains et locaux.
- De délicieuses recettes adaptées et quantifiées à la réalité des camps. Elles sont un excellent moyen pour favoriser une alimentation saine et de saison dans les camps. Forts de nos expériences passées, nous tâchons d'affiner continuellement ces menus afin qu'ils soient totalement adaptés à tout camp et à tout type d'âge.
- De nombreux fichiers d'aide au zéro déchet accessibles sur notre Drive partagé. Nous mettons à disposition tous nos outils et toute notre expérience afin de pouvoir aider toute personne intéressée par notre démarche.

3.5. Vente de savons solides naturels

Nous avons lancé notre propre marque de savons naturels solides. Partis de l'envie d'offrir une solution peu chère aux staffs pour leurs camps, nous avons fini par créer une relation de collaboration avec Alinessence. Cette dernière produit des savons naturels solides (savons, shampoings et savons de vaisselle) que nous rachetons à bas prix afin que nous puissions les revendre à prix démocratique. Cela nous permet d'une part d'offrir une solution zéro déchet et naturelle aux camps scouts tout en assurant un nouveau flux de revenus pour notre ASBL. Cette vente de savon est proposée aux différents staffs, mais nous les vendons aussi dans des marchés et aux particuliers.

4. Moyens de financement

4.1. Généralité

Comme expliqué dans la partie théorique, une ASBL peut recourir à divers canaux afin de financer son objet social. De plus, depuis la mise en vigueur du nouveau code des sociétés et associations, les ASBL peuvent exercer tout type d'activité tant que les bénéfices sont utilisés dans la poursuite du but désintéressé et ne sont pas distribués.

À la création du projet, nous n'avions pas pour ambition de créer une ASBL et n'avions donc besoin d'aucun cash-flow de départ pour l'accomplissement d'une première centralisation. Dès la deuxième année, nous nous sommes rendu compte de l'impact qu'Objectivo a eu sur les camps et nous avons voulu rendre le projet viable et pérenne. Dès lors, nous avons créé Objectivo ASBL. Jusque-là, nous n'avions jamais eu besoin de fonds pour évoluer. L'association grandissant, nous nous sommes rendu compte de l'importance de créer certaines infrastructures internes afin d'optimiser et de faciliter l'atteinte de notre objet social.

De plus, nous avons l'ambition de croître davantage et nous avons compris rapidement que nous aurions besoin de plus de fonds pour y arriver. Pour finir, détenant une réelle personnalité juridique à part entière, le CSA nous impose une certaine charge de travail administrative qui implique de recourir à l'aide d'experts, à des logiciels, etc. En effet, nous avons dû mettre sur pied des statuts robustes, nous devons rendre des comptes TVA, etc.

Pour pallier cette problématique de manque financier, nous avons pensé à lever et générer un maximum de fonds. Néanmoins, nous ne voulions pas être dépendants d'organisations publiques et nous préférons que l'ASBL tourne par elle-même. Ainsi, depuis 3 ans nous nous finançons principalement grâce à nos différentes activités ainsi que via différents appels de fonds privés. Aujourd'hui, nous nous rendons compte que cela n'est pas faisable sans une aide extérieure.

Dans cette partie, nous développerons les différents moyens que nous avons utilisés depuis le début afin de lever des fonds. Premièrement, nous évoquerons les différentes activités économiques. Ensuite, nous évoquerons les subsides et dons. Pour finir, nous constaterons les limites et opportunités actuelles et futures.

4.2. Revenus de l'activité économique

Notre principale manière de générer du cash-flow pour financer notre projet social reste l'accomplissement de certaines activités économiques génératrices des bénéfices. Ces

activités permettent aussi de promouvoir notre mission et donc le zéro déchet dans les mouvements de jeunesse.

Ainsi, nos activités principales et les plus rentables sont la création de magasins éphémères durant les camps scouts ainsi que les ventes de vracs avant les camps.

Premièrement, d'un point de vue financier, les centralisations nous ont permis de récolter plus de 16 000 euros de bénéfices en 3 ans. Lors de notre première centralisation, nous avons réalisé une marge de près de 4 000 euros. En 2020, la crise sanitaire nous a été défavorable. Nous avons eu de nombreuses annulations ce qui a induit une marge inférieure de 1 000 euros. En 2021, nous avons réussi à relancer notre activité de plus belle et nous avons réalisé plus de 11 000 euros de bénéfices.

Deuxièmement, nos ventes de vrac qui ont débuté en 2020 ont aussi rapporté un revenu conséquent. La première année, nous avons réalisé une marge d'un peu plus de 1 000 euros. En 2021, cette marge a atteint presque 6 000 euros.

Pour finir, nous organisons des week-ends d'intendance zéro déchet et local ainsi que la vente de savons en vrac. Ces activités, quant à elles, se sont avérées moins rentables. Force est de constater que ces dernières sont faites de manière très ponctuelle et moins cadrées. C'est pour cette raison que nous les considérons davantage comme des activités secondaires. Cependant, c'est au travers de ces dernières que nous arrivons à promouvoir notre ASBL auprès des différentes unités et que nous agrandissons notre réseau au fil du temps.

Dès lors, nos activités commerciales nous ont permis sur ces trois dernières années de récolter près de 26 000 euros. Jusqu'ici, ces bénéfices sont consacrés à l'achat de matériel adéquat pour nos centralisations ainsi qu'à la construction de ces dernières.

4.3. Revenu provenant de dons et crowdfunding

Un des avantages d'une ASBL est que nous pouvons nous financer auprès d'organisations et personnes extérieures et publiques. Ces subsides et dons sont faits de manière totalement gratuite et sans poursuite d'un avantage quelconque.

Comme expliqué plus haut, notre projet ne demande que peu de fonds. Cependant, dans notre optique de croissance pérenne, nous voulions nous entourer des outils et personnes adéquats. Ces différents besoins impliquent un financement que nos activités commerciales ne nous permettent pas. C'est pour cette raison que nous avons lancé en 2021 un crowdfunding sur la plateforme MiiMOSA qui nous a permis de récolter environ 20 000 euros.

Nos ambitions derrière cet appel de fonds étaient triples. Premièrement, afin de faciliter notre activité économique, nous avons l'ambition de créer un site web permettant de mettre en contact tout notre écosystème sur une seule et même plateforme. Deuxièmement, dans l'exercice de notre activité commerciale, nous avons accumulé beaucoup de matériel encombrant qui était stocké chez plusieurs bénévoles. Afin de pouvoir tout stocker dans un seul et même endroit, nous avons le souhait de louer un entrepôt. Troisièmement, dans notre soif de croissance, notre projet était de pouvoir se permettre un salaire à mi-temps. Grâce à ces fonds, nous sommes actuellement en train de mettre sur pied notre site internet. La location d'un entrepôt n'est pas encore une réalité et nous n'avons pas récolté suffisamment de dons pour pouvoir nous permettre notre dernier projet, soit un salaire à mi-temps.

Enfin, la dernière ambition de ce crowdfunding n'était pas uniquement un besoin financier, mais plutôt à finalité marketing. En effet, grâce à ce dernier nous avons réussi à accroître notre visibilité. Nous sommes apparus dans plusieurs journaux et magazines nationaux tels que le journal l'Avenir, Le Soir, etc. (cf. infra ANNEXE 3). De plus, nous avons augmenté notre visibilité sur les réseaux sociaux et au sein des différentes unités scoutes.

4.4. Constatations actuelles et limites futures

Après 3 ans d'activités, nous constatons que nous sommes arrivés à un point où ni notre activité ni des dons ne nous permettent de croître ou même de continuer comme nous le faisons maintenant. Cela pour différentes raisons.

Premièrement, nous constatons que nos différentes activités génératrices de bénéfices arrivent à un tournant : si nous voulons augmenter nos marges, nous devons augmenter notre taille. Pour cela, nous avons besoin d'une structure interne plus élaborée et nous devons nous entourer davantage de personnes aux compétences adéquates. Ces personnes coûtent évidemment cher.

Deuxièmement, nous constatons que certaines de nos activités ne sont pas rentables ou pourraient être mieux optimisées. Cela est dû à un manque de structure financière dans notre manière de gérer le rendement de nos activités. Dès lors, nous devons réformer notre manière de gérer nos différentes activités.

Troisièmement, nos activités sont concentrées sur une période courte. En effet, les centralisations ainsi que la vente de vrac (nos deux activités principales) sont concentrées entre juin et juillet. Ainsi, durant les 10 autres mois de l'année, il y a très peu de rentrées de fonds. Cela crée une irrégularité dans toute notre structure interne.

Pour finir, d'un point de vue des financements externes, grâce à notre crowdfunding nous avons réussi à lever des fonds auprès de notre entourage et des personnes qui soutiennent le

projet. Actuellement, au niveau privé, il devient compliqué d'attirer des dons étant donné qu'on a déjà touché une bonne partie de notre écosystème.

5. Bénévolat

5.1. Généralité

Comme expliqué dans la partie théorique, le bénévolat est la base du fonctionnement de bon nombre d'ASBL. Dans notre cas, Objectivo est gérée exclusivement par des bénévoles. En effet, depuis sa création, plus de 100 personnes ont contribué au bon fonctionnement de cette dernière.

De plus, il est indispensable de considérer la partie bénévolat comme une certaine forme de financement. Bien que le volontariat ne soit pas une source financière à part entière, cette force de travail est inévitable au fonctionnement de notre ASBL. En effet, Objectivo proposant un service, nous devons être entourés de bénévoles afin de réaliser notre activité économique et sociale. Tous ces volontaires sont des jeunes de 18 à 35 ans qui viennent nous aider sans contrepartie financière.

Dans le cadre de notre ASBL, il est indispensable de distinguer d'un côté la gestion journalière de l'association, de la gestion de nos différentes activités. Ci-dessous, nous commencerons par développer notre fonctionnement au jour le jour. Ensuite, nous développerons la gestion des bénévoles pour nos différentes activités.

5.1.1. Point de vue de la gestion journalière

À la naissance de l'idée, Objectivo était géré par 6 jeunes étudiants, anciens chefs scouts voulant travailler sur un projet commun. Ainsi, durant un an, ce sont ces 6 bénévoles qui se sont occupés de la gestion journalière ainsi que de la gestion des différentes activités. Durant cette période, cela était encore faisable étant donné que le projet était très petit. À la création de l'entité juridique, ils se sont vite rendu compte que pour les années à venir, il serait nécessaire de s'entourer de plus de bénévoles pour les différentes activités.

D'un point de vue de la gestion journalière nous sommes actuellement 6 bénévoles. Chacun donnant de son temps afin de gérer le côté administratif, stratégique et opérationnel de l'ASBL. Nous sommes les plus impliqués dans le projet et cela de manière totalement gratuite. Nous nous occupons de gérer toutes nos activités ainsi que de recruter des bénévoles pour l'accomplissement de ces dernières. Chacun d'entre nous étant responsable de tâches différentes afin de structurer un maximum notre travail.

5.1.2. Point de vue des centralisations

Comme expliqué plus haut, durant la première année de centralisation, ce sont les fondateurs du projet qui s'étaient occupés de la gestion opérationnelle durant le camp. En 2020, l'objectif était de trouver de jeunes bénévoles pour reprendre la gestion sur le terrain de cette dernière.

L'un des grands défis fixés pour l'été 2020 était de déléguer la partie opérationnelle liée à notre QG de centralisation à une équipe d'anciens chefs scouts bénévoles durant la période des camps. Pour cette centralisation 2020, les fondateurs se sont occupés de l'organisation et de la gestion avant le camp. Cette expérience fût plus que concluante et nous avons pu observer que de nombreux chefs en fin de parcours scout nous ont manifesté leur intérêt et leur motivation à vouloir intégrer le projet Objectivo. D'une part, pour leur adhésion aux valeurs que nous prônons. D'autre part, pour l'expérience humaine et scoute que cela peut leur apporter. Dès lors, durant cette centralisation, 10 nouveaux bénévoles sont venus apporter leur soutien au projet s'occupant de cette dernière durant les 15 jours de camps.

En 2021, nous avons voulu pousser l'activité encore plus loin. Nous avons décidé de nous lancer dans la création de deux staffs d'anciens chefs bénévoles. Ces staffs ont eu pour projet principal la centralisation d'intendance en été, tout en participant activement à la réalisation du projet durant l'année (organisation de week-ends de formation, apprentissage pratique lors de ces week-ends, ambassadeurs d'Objectivo, gestion logistique avant le camp, etc.).

En 2021, cette gestion par de nouveaux bénévoles fut quelque peu décevante. Nous avons bel et bien réussi à monter deux staffs d'anciens chefs scouts qui se sont investis durant l'année dans l'organisation de leur centralisation. De plus, nous avons organisé un week-end de formation Objectivo qui fut un réel succès. Cependant, durant les camps, il était plus compliqué de réussir à mobiliser assez de bénévoles pour deux centralisations différentes. Le problème étant que les bénévoles ne sont contraints en rien à participer activement à ces centralisations et se rendent vite compte qu'ils ont d'autres projets plus attirants.

Ainsi, l'activité qui nous demande le plus de mobilisation est la centralisation durant les camps et c'est pour cette dernière que nous avons le plus de difficulté à trouver des jeunes prêts à consacrer 15 jours de vacances à notre projet.

5.1.3. Point de vue des formations, des week-ends d'unité et des ventes de vrac

Finalement, nous donnons durant l'année des formations zéro déchet à l'occasion des week-ends d'unité et enfin, nous organisons une centralisation de vrac fin juin.

Chaque week-end de formation et de gestion d'intendance demande une organisation conséquente et un investissement en temps important avant l'événement. Ceci, d'autant plus, lorsque le week-end se déroule dans une région qui nous est moins familière (recherche de nouveaux fournisseurs) ou lorsque nous donnons une formation. Ces week-ends de formation se déroulent généralement entre octobre et novembre, voire entre février et mars. Pour ces derniers, depuis la création du projet, nous nous occupons de l'organisation avant le week-end et nous ne mobilisons aucun bénévole additionnel à cette occasion. Durant le week-end, nous demandons à l'unité en question de monter elle-même son équipe responsable de l'intendance.

Ensuite, en ce qui concerne la vente de vrac, cet événement étant vraiment ponctuel (une fois par an), nous nous chargeons intégralement de la gestion avant et durant la vente.

De la même manière, nos activités secondaires requièrent moins de bénévoles. Nous nous occupons de donner les formations ainsi que de la gestion des week-ends d'unités. Nous nous chargeons également de la vente de savon et de vrac. Évidemment, nous sommes toujours ravis de pouvoir compter sur l'un ou l'autre bénévole pour nous épauler dans ces différentes tâches.

5.2. Constatations actuelles

Nos constatations actuelles concernant l'aspect bénévolat sont variées. Principalement, nous remarquons que du point de vue de la gestion journalière, la charge de travail devient trop lourde pour nous, jeunes volontaires.

Lors de la création de l'ASBL, les fondateurs étaient en fin d'étude et avaient du temps à consacrer au projet. De plus, le temps nécessaire au début était moins conséquent étant donné que l'activité ne faisait que commencer et que celle-ci n'impliquait aucune charge administrative. D'année en année, le projet a fortement grandi et nous constatons aujourd'hui qu'en tant que jeunes travailleurs il devient très compliqué d'allier le bénévolat à la réussite professionnelle.

De plus, travaillant tous de manière ponctuelle pour l'association, il est compliqué de faire évoluer davantage le projet. En effet, cela demanderait une charge de travail bien plus conséquente que l'organisation actuelle et du temps consacré comme bénévoles.

Enfin, nous remarquons qu'il est de plus en plus compliqué de mobiliser un nombre important de bénévoles prêts à investir du temps dans le projet. Cela est dû, d'une part, au fait que nous vieillissons et que par conséquent, vu la différence d'âge, nous avons de moins en moins de contacts dans les mouvements de jeunesse. D'autre part, dans notre optique d'augmenter le

nombre de centralisations cela requiert aussi de trouver beaucoup plus de bénévoles qu'actuellement.

6. Analyse de la gouvernance

Comme expliqué plus haut, la gouvernance est un concept très important dans toute entreprise, que ce soit pour une société ou pour une association. Elle met sur pied un ensemble de pratiques et processus permettant une bonne gestion interne. Elle régit les relations et met en évidence les rôles et responsabilités de toute personne travaillant au sein de l'organisation. La gouvernance permet aussi d'atteindre un intérêt commun à toutes les parties prenantes, tout en gardant l'intérêt de la société au centre. Ainsi, une bonne gouvernance permet une meilleure stratégie, une meilleure atmosphère, une meilleure rentabilité et par conséquent, elle permet l'évolution vers une entreprise pérenne.

6.1. L'écosystème Objectivo

Une bonne gouvernance est régie par un intérêt commun. En effet, il est primordial que toutes les parties prenantes partagent les mêmes valeurs, visions et missions. Dans le cas d'Objectivo, tous ces principes doivent s'aligner à notre but social que nous retrouvons ci-dessous :

Offrir des solutions concrètes pour inspirer, encourager et faciliter la transition de notre société vers un mode de vie plus durable, responsable et local.

Notre mission est très large, car nous savions au départ que notre objectif était de développer le projet et de proposer différents services dans les années qui suivraient. Ainsi, cette mission nous permettait de proposer un nombre varié d'activités tant que ces dernières restaient dans le cadre de notre mission, mission qui est tournée vers des solutions bonnes pour l'environnement.

Pour mieux cerner l'intérêt de chacun de nos parties prenantes et afin de rendre notre projet le plus viable possible, nous avons créé l'écosystème Objectivo. Ce dernier reprend les interactions entre toutes les parties prenantes concernées par nos différentes activités. Ces dernières permettent d'atteindre notre but social. Grâce à cet écosystème, nous comprenons mieux notre Business Model ainsi que nos visions et ambitions futures. Dès lors, on peut constater qu'au travers de nos activités, nous arrivons à atteindre toutes nos parties prenantes et à poursuivre un intérêt commun.

L'écosystème Objectivo

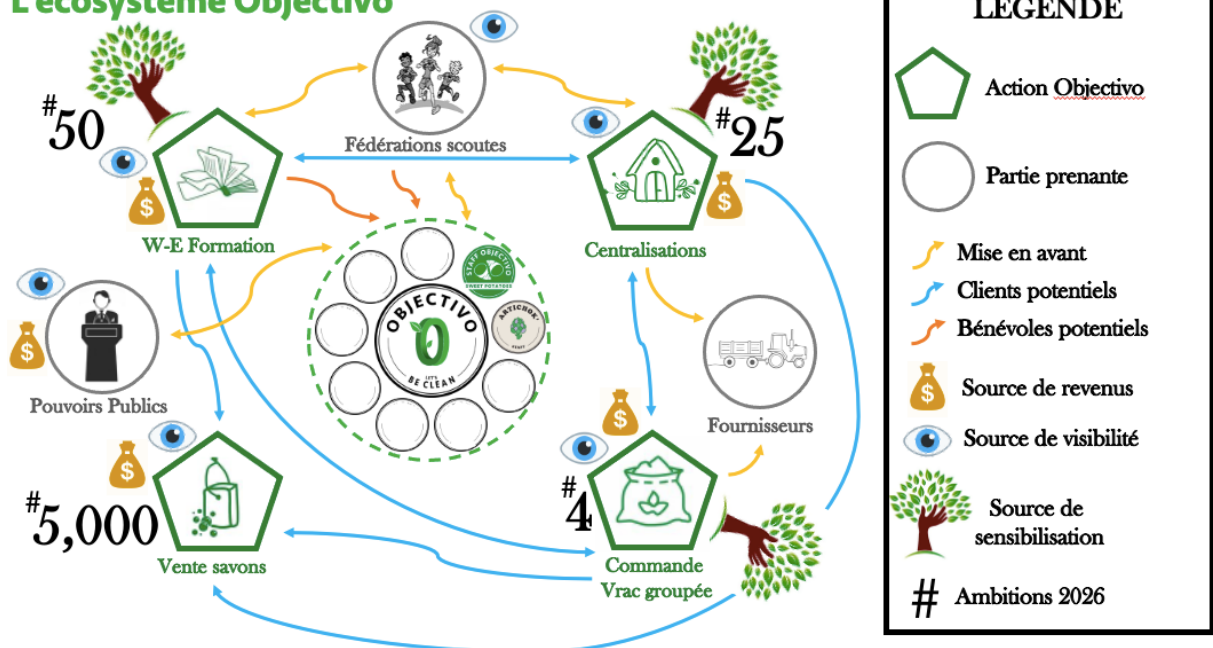


Figure 1 : L'écosystème Objectivo

Source : Production personnelle

Nos activités actuelles sont les week-ends de formations, les centralisations, les ventes de savons et de vrac. Toutes ces activités ont pour but de répondre à notre but social qui est de sensibiliser à un monde plus durable tout en démontrant par l'exemple. Nos activités sont créatrices de différentes opportunités.

Premièrement, ces activités sont nos sources de financement interne. Grâce à elles, nous avons pu depuis 3 ans lever plus de 25 000 euros. Il nous est primordial de faire un usage efficace et contrôlé de ces ressources. Ainsi, une bonne visualisation de notre écosystème nous permet de nous assurer que nous menons une politique financière durable dans l'intérêt social de chacun et surtout, de l'ASBL.

Deuxièmement, au travers de nos activités, nous touchons toutes nos parties prenantes et c'est donc une source de visibilité incontestable. Cette visibilité nous en avons besoin, d'une part, pour accroître le nombre de clients et ainsi, sensibiliser davantage. C'est aussi notre moyen d'attirer des bénévoles prêts à investir du temps dans le projet.

Pour finir, nos activités répondent à notre but social. Ce dernier étant la sensibilisation au zéro déchet et la consommation locale au niveau du scoutisme. Cette sensibilisation se fait auprès de toutes nos parties prenantes qui sont acteurs et consommateurs. En effet, afin de valoriser et de concrétiser le projet nous les sensibilisons par l'exemple. En consommant nos produits, les scouts sont acteurs du changement et se rendent compte de l'impact que cela peut avoir sur leurs camps. Selon nous, c'est ainsi que notre intérêt personnel dans ce projet peut se

transformer en un intérêt social commun. Ce dernier étant de les pousser à évoluer vers un monde plus durable.

6.2. Structure d'Objectivo

Une bonne gouvernance c'est avoir une bonne organisation interne et une bonne séparation des fonctions. C'est ainsi qu'il est possible d'avoir une communication adéquate et une efficacité optimale. Nous n'avons pas de réelle gouvernance en tant que telle, mais nous avons une certaine structure qui a été mise en place.

Un point qui nous semble important est d'avoir une structure solide qui permet d'aligner nos capitaux financiers, aux ressources humaines, aux stratégies, etc., ceci afin de poursuivre un but commun. Notre ASBL a une structure très horizontale. Nous avons le conseil d'administration qui n'est plus réellement actif dans le projet, mis à part trois administrateurs qui s'occupent de toutes les lignes directrices. D'autre part, sur un même pied d'égalité, nous avons les bénévoles responsables de la gestion journalière qui sont au nombre de six et qui prennent les décisions stratégiques et journalières. Pour finir, nous avons des bénévoles, des producteurs, des donateurs et des clients. Tous ces acteurs sont indispensables au bon fonctionnement de notre ASBL. Chacun jouant un rôle primordial et détenant des responsabilités très différentes. Ainsi, un bon équilibre se trouve dans une répartition optimale des responsabilités, rôles clés avec un partage de valeurs et une vision commune.

La vigne Objectivo

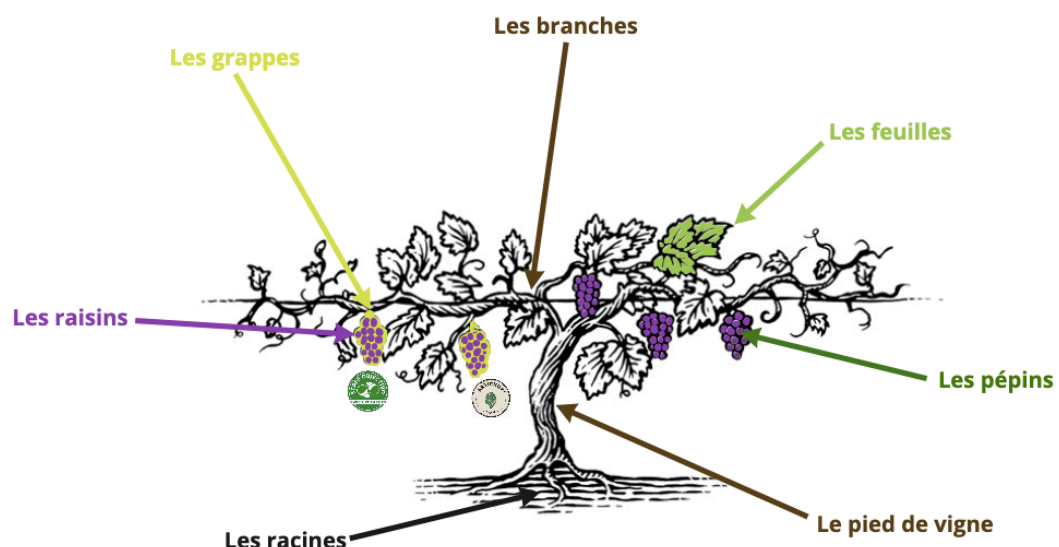


Figure 2 : La vigne Objectivo

Source : Production personnelle

Nous avons imaginé la structure d'Objectivo comme une vigne en créant notre propre arbre : « la vigne Objectivo ». Ci-dessous, nous développons les différents rôles que nous avons créés.

- **Les racines** : toutes les personnes et entités qui nous soutiennent à travers des partenariats, des coachings et toute autre aidant.
- **Le pied de vigne** : regroupe tous les « porteurs » de l'ASBL. C'est donc le conseil d'administration ainsi que le management qui détiennent tous les rôles centraux.
- **Les grappes de raisins** : les staffs opérationnels de l'ASBL, soit tous les bénévoles qui souhaitent s'investir de manière ponctuelle dans le projet. Chaque staff est responsable d'une centralisation lors de la période des camps. Ils sont aussi convoqués lorsque nous faisons nos autres activités telles que la distribution de vrac.
- **Les raisins** : les staffs, c'est-à-dire nos clients durant les centralisations. En contrepartie du service que nous leur fournissons, nous leur demandons de travailler à d'autres aspects éducatifs sur le thème de la durabilité.
- **Les pépins** : les animés des staffs que nous fournissons. Ce sont les bénéficiaires finaux de notre projet social. Notre objectif est de les sensibiliser et de les conscientiser aux enjeux environnementaux actuels. En plus de cela, nous les considérons comme notre pollen, c'est-à-dire qu'en les sensibilisant, nous sensibilisons leurs parents et les générations futures.
- **Les branches** : elles sont le lien entre le pied de vigne et les grappes. Elles s'occupent d'accompagner et de superviser l'évolution des différents projets des grappes. Ce sont des rôles qui sont détenus par des bénévoles du management.
- **Les feuilles** : soit les poumons de la vigne responsables du financement de l'ASBL. On entend ici les subsides, les dons et nos activités.

6.3. Le pied de vigne

La gouvernance d'Objectivo est régie principalement par ce que nous appelons le pied de la vigne. Ce pied regroupe, d'une part, les conseils d'administration ainsi que le management opérationnel. Nous sommes responsables de mettre sur pied les pratiques et processus permettant une gestion interne optimale. Notre objectif est de veiller à une communication interne efficace ainsi qu'à de bonnes relations avec nos parties prenantes. Pour créer un cadre strict, nous avons mis en place une séparation de fonctions avec des responsabilités délimitées.

Ci-dessous, nous développons le fonctionnement de ces différents organes ainsi que leurs interactions.

6.3.1. Conseil d'administration

Le conseil d'administrateur d'Objectivo est composé des six personnes fondatrices de l'ASBL. À la création du projet, ils étaient tous investis dans le projet. Ils étaient donc responsables du management aussi. Cependant, petit à petit, certains se sont détachés tout en restant encore administrateurs dans les statuts. Ainsi, le conseil d'administration ne se réunit plus réellement à part à l'occasion de l'arrêt des comptes annuels et il fait totalement confiance au management. Seulement trois administrateurs sont toujours dans le management de l'association et ils rapportent de manière régulière aux autres membres du conseil au travers d'un groupe WhatsApp très actif.

6.3.2. Le management

Le management d'Objectivo est l'organe qui s'occupe de la direction et de la gestion opérationnelle. En plus de cela, étant donné que le conseil d'administration ne se réunit plus véritablement, c'est la direction qui s'occupe de toutes les questions de stratégie.

6.3.2.1. Composition

Afin de rendre notre direction la plus optimale possible, nous nous sommes entourés de profils variés avec des compétences complémentaires et en lien avec notre activité. Nous avons tous des rôles distincts et précis.

Le management est composé comme suit :

Nom	Rôles/responsabilités théoriques	Répartition réelle	% de travail fourni sur le projet entre 2021 et 2022
Martin de Bellefroid	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur - Superviseur - Distribution vrac - Informatique - Projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur - Superviseur - Distribution vrac - Informatique - Projet - Gestionnaire de grappes 	50 %
Charles-Emmanuel de Dorlodot	<ul style="list-style-type: none"> - Superviseur - Légal - Recrutement - Projet - Gestionnaire de grappes 	<ul style="list-style-type: none"> - Superviseur - Gestionnaire de grappes - Recrutement 	15 %
Lionel de Limbourg	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution de vrac - Recrutement - Gestionnaire de grappes 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution de vrac - Gestionnaire de grappes 	10 %
Rodolphe de Prêt	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat - Relation avec fournisseurs - Événements pendant l'année 	<ul style="list-style-type: none"> - Événements pendant l'année 	5 %
Elinor de Halleux	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Graphisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Graphisme 	5 %
Sophie de Bellefroid	<ul style="list-style-type: none"> - Finance - Comptabilité - Coordinateur d'une grappe 	<ul style="list-style-type: none"> - Finance - Comptabilité - Coordinateur d'une grappe 	10 %

Tableau 6 : Composition et temps consacré à l'ASBL par le management

Source : Production personnelle

On peut donc constater que les rôles sont théoriquement assez bien départagés. Cependant, dans la pratique cela se passe assez différemment. En effet, étant tous des bénévoles, certains n'ont pas le même temps à consacrer à l'ASBL. On constate que seulement certains rôles spécifiques sont vraiment assurés par une seule et même personne, à savoir la comptabilité et la communication. On observe que tous ceux qui sont en début de carrière professionnelle ont dans l'ensemble peu de temps à consacrer et ils perdent par conséquent petit à petit leur motivation à donner du temps à l'ASBL.

De plus, depuis le début, le coordinateur a toujours consacré beaucoup de son temps tout en s'occupant très souvent de beaucoup de rôles différents. Ainsi, on perçoit cette année une forte dépendance de l'ASBL autour d'une seule et même personne. C'est un problème, car cela devient beaucoup trop lourd à gérer pour cette dernière. De plus, cela engendre souvent des dédoublements de tâches par manque de communication au sein du management.

Enfin, dans le temps réellement consacré dans le projet, on peut observer que seulement le coordinateur travaille de manière conséquente et régulière. Cela est possible pour ce dernier étant le seul en pause carrière pour le moment. Pour le reste des membres, ces quelques pour cent correspondent à environ une à deux heures par semaines.

6.3.2.2. Fonctionnement

Chaque membre de la direction travaille de manière irrégulière sur le projet. En outre, ayant tous une activité professionnelle principale, il est rare que nous travaillions en même temps sur l'ASBL. Chacun étant responsable de tâches différentes, cela n'est pas vraiment un problème. Nous organisons des réunions de manière régulière afin de rendre des comptes et de permettre à chacun d'informer les autres de l'avancement des choses.

La direction se réunit en moyenne deux fois par mois. Il arrive cependant qu'il y ait plus de réunions dans les moments stratégiques (avant les camps, avant le crowdfunding, etc.). Il arrive aussi qu'on se réunisse moins durant les périodes très creuses.

Durant nos réunions, différents thèmes sont abordés. Avant chaque réunion, chacun peut remplir un document partagé avec les points qu'il souhaite aborder. Cela correspond à notre ordre du jour. Un reporting est assuré afin de noter toutes les informations utiles qui ont découlé de la réunion. Par ailleurs, durant ces dernières, chaque membre a le droit de parole et peut partager son avis. Chacun étant responsable d'une particularité de l'ASBL, nous faisons ainsi tous d'office le point sur l'avancement de nos travaux.

6.4. Constatations actuelles

Après une analyse approfondie de notre gouvernance, nous pouvons relever différentes réalités qui nous empêchent à l'heure actuelle de pouvoir poursuivre sur notre lancée initiale.

Premièrement, pour une bonne gouvernance, il est nécessaire d'avoir une bonne vision, mission ainsi que des valeurs qui s'alignent au but social. Cependant, au niveau d'Objectivo, en grandissant nous perdons de vue notre ambition et vision primaire. Décrites de manière large dans la contextualisation, nous nous rendons compte aujourd'hui qu'en évoluant et en ayant des activités de plus en plus variées nous n'arrivons plus à trouver le sens initial que nous avons donné à cette ASBL. Nous nous sommes fixés des objectifs qui sont trop élevés par rapport à ce que nous sommes capables de faire aujourd'hui. Ces objectifs qui avaient pour but de nous motiver ont eu un effet inverse et nous ont surtout démotivés. Il est parfois plus judicieux de se rendre à l'évidence que certains services sont trop exigeants et qu'il vaut mieux se concentrer sur ce qui nous tient le plus à cœur.

Deuxièmement, nous constatons depuis quelques mois un réel manque de communication et de cohérence dans notre management. Cela est dû au fait qu'étant tous des bénévoles nous avons de plus en plus de mal à nous investir dans un projet à côté de nos activités professionnelles. De plus, nous nous écartons peu à peu de l'âge des mouvements de jeunesse. Ainsi, notre ambition de départ d'aider les staffs perd progressivement de son sens du fait que nous grandissons. Ensuite, notre ASBL a fortement évolué et grandi et nous sommes arrivés à un point où notre structure actuelle n'est plus efficace. En effet, même si nous avons une structure théorique très claire, dans la pratique, nous n'arrivons plus à la suivre, l'ampleur de l'activité est devenue telle que l'investissement de bénévoles n'est plus suffisant.

Ayant moins de temps à consacrer pour l'ASBL, certaines pressions sont perçues étant donné que nous ne sommes pas tous prêts à donner autant de temps et d'énergie. Ainsi, certains d'entre nous se donnent beaucoup plus et se retrouvent submergés en voulant trop faire. En outre, l'ASBL est concentrée autour d'une seule et même personne qui est le coordinateur général. Comme celui-ci s'investit le plus depuis le début, tout le reste de l'équipe repose sur lui dès que possible. Il se retrouve aujourd'hui avec une charge de responsabilités énorme, car il doit s'occuper de tous les problèmes de chacun. Ainsi, lui-même arrive à une démotivation totale pour l'ASBL. Faisant cela de manière totalement bénévole, il ne trouve plus le plaisir qu'il avait au début, car il ne voit plus l'ASBL évoluer comme il le souhaiterait. En effet, nous sommes freinés par des contraintes externes qu'actuellement nous subissons.

Pour finir, il y a un réel problème autour de notre conseil d'administration qui n'est plus présent. Il serait intéressant d'attirer quelques administrateurs désireux d'être là et de consacrer de leur temps. De plus, il pourrait être intéressant de monter un conseil d'avis composé de personnes d'expérience dans différents domaines tels que la stratégie, les finances, les start-ups afin d'avoir un suivi régulier de notre activité. Cela nous permettrait d'avoir une caisse de résonance externe avec des avis objectifs et critiques qui nous feraient gagner du temps.

DIAGNOSTIC FINANCIER

Depuis la création de l'ASBL Objectivo, nous avons avancé sans faire vraiment attention à nos finances. Cependant, c'est un point primordial auquel nous aurions dû accorder de l'attention dès le départ. Dans la présente partie, nous allons tenter de mieux comprendre nos entrées et sorties de cash-flow depuis les trois dernières années. Cela, au travers d'un audit financier.

D'un point de vue financier, les différents problèmes que nous avons rencontrés sont les suivants :

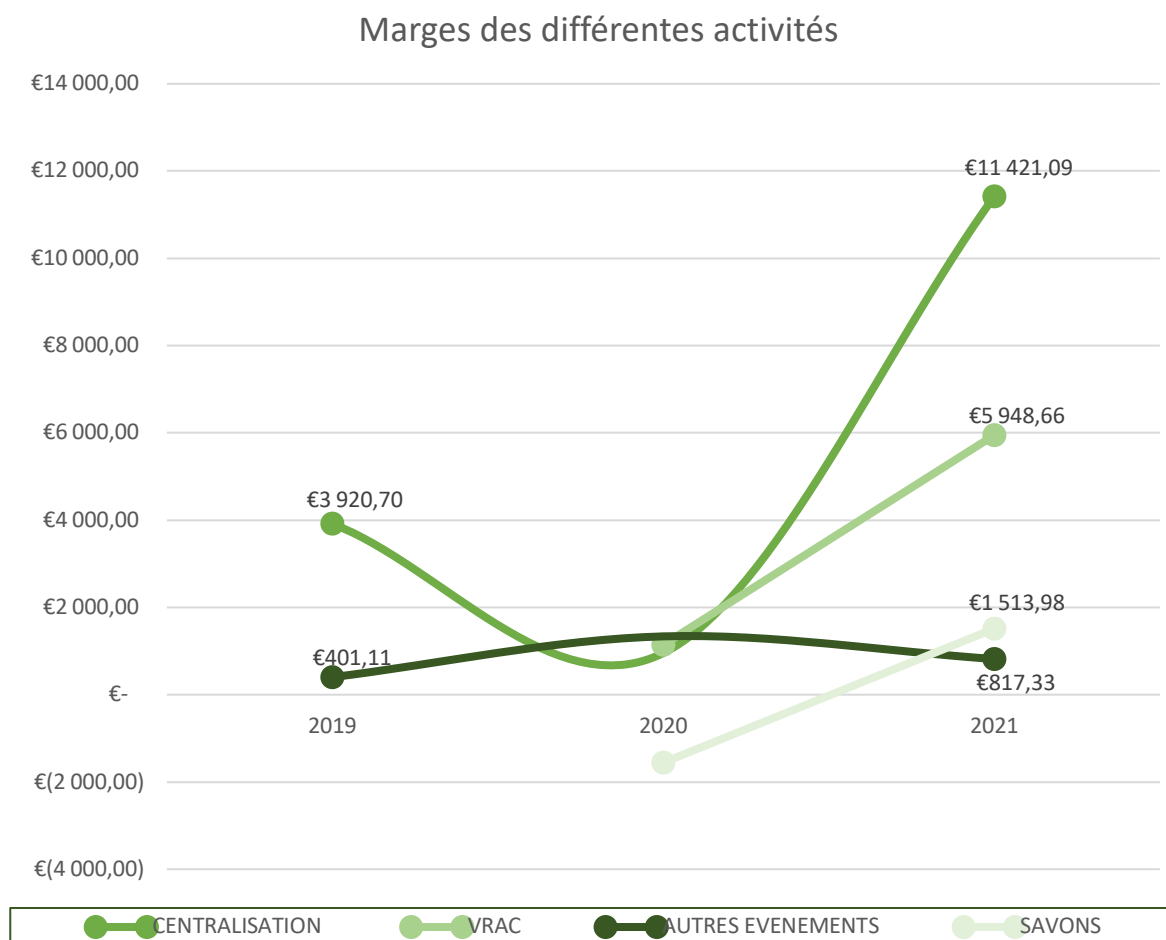
Premièrement, nous pouvons constater que nous travaillons sur un marché qui est très peu rentable. En effet, les mouvements de jeunesse ont des budgets très restreints pour l'achat de nourriture. De manière générale, un camp prévoit 5 euros par jour et par personne en nourriture. C'est un budget vraiment trop étroit pour se fournir en produits locaux et zéro déchet.

Deuxièmement, depuis la création du projet, nous avons lancé de nouvelles activités pour tenter d'aider toujours plus les staffs scouts. Notre activité de base était la centralisation de nourriture durant les camps ainsi que l'organisation d'une intendance zéro déchet et local durant les week-ends de formation. Nous avons lancé en 2020, la vente de savons naturels ainsi que la vente de produits non périssables pour les camps. Ainsi, en nous diversifiant de manière rapide et en augmentant notre activité, nous avons manqué de structure dans la manière de gérer nos cash-flows.

Enfin, nous avons constaté que nos activités économiques nous rapportaient un certain revenu, mais cela sur une période très concentrée. En effet, plus de 50 % de nos bénéfices sont générés durant la période des camps, c'est-à-dire en 2 mois (juin/juillet).

1. Évolution 2019 – 2021

1.1. Généralité



Graph 1 : marges réalisées par activité entre 2019 et 2021

Source : production personnelle

Le graphique ci-dessus reprend l'évolution de chacune de nos activités depuis la création de l'ASBL. Notre activité principale qui nous demande le plus de temps couvre bien évidemment nos magasins éphémères durant le mois de juillet. On peut immédiatement constater que cette activité génère des chiffres bien supérieurs aux autres activités. Ensuite, il y a la vente de vrac que nous faisons une fois par an quelques semaines avant le début des camps. Cette activité nous rapporte moins que les centralisations étant donné que c'est un événement qui se produit une fois par an et sur une journée. Elle reste cependant la plus rentable pour le temps qu'elle requiert. De plus, nous proposons la gestion de week-ends zéro déchet et locaux. C'est également une activité ponctuelle qui s'opère uniquement durant l'année. Elle nous permet de rester actifs tout au long de l'année. Pour finir, nous avons la vente de savons. On constate rapidement que cette dernière activité est la moins rentable pour diverses raisons.

En règle générale, on peut constater que l'évolution de nos activités est en croissance et se porte dans l'ensemble bien. Ci-dessous, nous développons les différentes activités et tentons de mettre en évidence certaines limites que nous rencontrons depuis le début.

1.2. Par activité

1.2.1. Centralisation

	2019	2020	2021
ACHATS	42 500,07 €	21 221,17 €	55 605,28 €
VENTES	46 420,77 €	22 175,97 €	67 026,37 €
MARGE	3 920,70 €	954,80 €	11 421,09 €
# repas	39 463	19 346	57 818
# camps	11	8	31
# bénévoles	4	5	10
% marge	9 %	4 %	21 %

Tableau 7 : Analyse financière des centralisations entre 2019 et 2021

Source : Production personnelle

Les centralisations étant notre activité principale, il est intéressant d'analyser l'activité sous différents angles. D'une part, car cette activité est impactée par différentes composantes telles que les fournisseurs, les menus que nous proposons, les coûts opérationnels que nous supportons, mais aussi de la catégorie de camp que nous fournissons (guides, scouts, louveteaux...). Ainsi, nous commencerons par une analyse de la composition des différents recettes et coûts engendrés par cette activité. Ensuite, nous analyserons le prix à l'achat par repas. Enfin, nous développerons l'impact des menus proposés aux différents types de camps.

1.2.1.1. Composition des coûts

	2019	2020	2021
Coûts par repas	1,08 €	1,10 €	0,96 €
% coûts retail	92 %	91 %	95 %
% coûts opérationnels	8 %	9 %	5 %

Tableau 8 : Composition des coûts des centralisations entre 2019 et 2021

Source : Production personnelle

Nous supportons deux types de coûts. Premièrement, il y a les coûts de retail qui sont l'achat de matières premières auprès de nos fournisseurs. Deuxièmement, nous avons les coûts

opérationnels engendrés par la mise en place de nos centralisations. Les coûts opérationnels comprennent l'achat de matériel de construction pour la mise en place de nos entrepôts, de petits matériels pour le fonctionnement durant les camps tels que balances, chariots, contenants, etc. Pour finir, les coûts divers tels que l'essence et autres biens et services pour les bénévoles qui viennent nous aider.

Ainsi, en 2019 nos coûts sont composés à 92 % de coûts de retail et de 8 % de coûts opérationnels. Nos coûts opérationnels sont assez élevés étant donné que c'était la première année, nous avons dû créer notre centralisation (entrepôt) à Strée à partir de rien. La construction a été notre coût principal cette année-là. En plus de cela, nous avons acheté de nombreux contenants afin de mettre les produits en vrac dedans.

En 2020, les coûts étaient composés à 91 % de coûts de retail et de 9 % de coûts opérationnels. De nouveau, on a supporté beaucoup de coûts opérationnels. Il y a deux raisons à cette augmentation.

Premièrement, nous avons créé un nouvel endroit de centralisation à Anthisne. En effet, l'entrepôt de l'année précédente était trop petit pour accueillir la demande de camp. Malheureusement, en raison de la crise sanitaire, il y a eu énormément d'annulations de camps. Nous avions prévu une centralisation pour une vingtaine de camps alors que, suite aux annulations, nous nous sommes retrouvés avec seulement 8 camps.

Deuxièmement, afin d'optimiser la gestion de nos centralisations et de professionnaliser notre activité, nous nous sommes équipés de nouveaux outils tels que des balances industrielles, des chariots et des salopettes en guise d'uniforme. De plus, en 2019, nous avons eu une grande perte de contenants en raison d'une mauvaise gestion de ces derniers. Ainsi, nous avons dû racheter presque la totalité de ceux-ci.

En 2021, la centralisation que nous avons depuis 2020 à Anthisne a engendré 97 % de coûts de retail. On peut dès lors constater que les coûts opérationnels étaient bien inférieurs aux années précédentes. Cette forte diminution est due au fait que nous avons déjà acheté et construit notre centralisation. Cette même année, nous avons mis sur pied une deuxième centralisation. Celle-ci était localisée à Maredsous : nous y avons par conséquent supporté 6 % de coûts opérationnels pour la construction de cette nouvelle centralisation ainsi que de l'achat d'autres matériels.

Dès lors, on peut constater une forte diminution des coûts opérationnels sur les 3 années. Cela est dû principalement au fait qu'avec les années, nous nous sommes munis des matériaux nécessaires au fonctionnement d'une centralisation. De plus, avec les années nous avons réussi à optimiser notre fonctionnement et à diminuer certains coûts inutiles.

1.2.1.2. Prix retail par repas : raisons de variations

	2019	2020	2021
Prix par repas	0,99 €	1 €	Anthisme : 0,97 € Maredsous : 0,84 €

Tableau 9 : Prix du retail à l'achat par repas entre 2019 et 2021

Source : Production personnelle

Dans l'accomplissement de notre activité de centralisation, nous nous fournissons auprès d'environ 15 commerçants tels que maraîchers, laitiers, bouchers, magasins bio, etc. Les prix ont considérablement varié au cours des différentes années, et cela, pour diverses raisons. Ces dernières sont principalement : la fidélisation des différents fournisseurs (meilleure connaissance du marché et meilleure négociation), la gestion du COVID 19, les quantités commandées, le type de camps que nous fournissons et les menus proposés.

Fidélisation et négociation avec les fournisseurs

Depuis maintenant 3 ans, nous avons réussi à fidéliser nos fournisseurs et ainsi à bénéficier de nombreuses réductions en achetant de grosses quantités. En 2020, à la suite du COVID, nous avons subi une légère augmentation des prix. Cette variation de 1 % du prix se justifie par le fait que nous avons commandé moins que l'année d'avant (diminution du nombre de camps lié au COVID).

C'est incontestablement en 2021 que nous constatons la plus forte diminution des prix. Au niveau d'Anthisme, nous avons réussi à diminuer nos coûts grâce à une augmentation des commandes. Nous sommes passés de 20 000 repas servis à 40 000 repas. Ainsi, nous avons pu bénéficier davantage de réductions sur l'achat en gros. De plus, étant donné que nous travaillons avec les mêmes fournisseurs depuis 3 ans, ils nous font de plus en plus confiance et sont plus prêts à diminuer leur prix. D'autre part, concernant notre nouvelle centralisation, nous avons réussi à négocier des prix bien plus avantageux que ceux d'Anthisme. Cette forte diminution est principalement due à un boucher et à un maraîcher qui pratiquent de meilleurs prix. Nous avons cependant constaté une forte différence du point de vue de la qualité et de la provenance des produits du maraîcher. Nous nous sommes en effet rendu compte qu'en cherchant les fournisseurs les moins chers, nous tombons sur des fournisseurs souvent beaucoup moins fiables. Notre activité étant dédiée à des camps scouts avec petit budget, nous nous concentrons à concevoir des menus à moins de 5 euros par jour et par personne. Ainsi, nous nous focalisons principalement sur le meilleur prix et moins sur la qualité et la proximité des aliments. Il est donc important de trouver un meilleur rapport qualité-prix.

COVID 19

Comme expliqué ci-dessus, ces deux dernières années nous avons été assez fort touchées par la pandémie du COVID-19. Même si dans les chiffres nous ne le constatons pas plus que cela, le COVID a néanmoins généré une certaine inflation au niveau des prix. Nous avons aussi subi de nombreux surplus de nourritures dus au fait que de bons nombres de camps ont été annulés ou partiellement arrêtés. Ne voulant pas mettre en péril les staffs qui ont dû suspendre leurs camps, nous avons supporté une partie de ces pertes.

Menus proposés

Une autre raison qui a induit une variation des prix des différents fournisseurs est l'évolution des menus que nous avons proposés aux staffs. En effet, ces derniers ont été considérablement adaptés au fur et à mesure des années. En 2019, étant dans une optique zéro déchet et local, nous avons mis sur pied un menu plutôt sophistiqué composé de produits chers qui sont rarement cuisinés durant les camps. Ces menus étaient composés d'aliments tels que des lentilles, du quinoa et des légumes de saison. Cependant, nous nous sommes rendu compte que cela engendrait beaucoup de gaspillage dans les différents camps. En effet, ces produits n'étaient pas particulièrement appréciés des animés ou alors trop compliqués à préparer pour des groupes aussi nombreux.

En 2020, nous avons adapté nos menus en proposant des plats correspondant davantage au menu classique d'un camp. De plus, constatant une forte inflation, nous avons diminué la quantité de viande par repas proposé pour rester dans les budgets des camps. Cette diminution a été assez mal perçue par les animés qui se plaignaient de ne pas en avoir assez par repas.

En 2021, nous avons encore accommodé nos menus. Nous pouvons considérer aujourd'hui que ce dernier répond aux attentes des staffs et des animés tout en restant dans leur budget. Nous avons augmenté la quantité de viande par repas, mais diminué le nombre de repas comprenant de la viande. Cette nouvelle stratégie a été bien perçue par les différents camps. De plus, nous avons enlevé les repas comprenant des produits non appréciés ou trop compliqués à cuisiner dans ces circonstances.

Quantités commandées

Une autre raison de la diminution des prix est l'adaptation des quantités commandées par camps. En effet, à la création du projet, nous n'avions pas réellement de référence concernant les quantités nécessaires pour les différents produits.

Au fur et à mesure, nous avons réussi à adapter ces quantités qui étaient souvent trop élevées pour ce qui était des produits du maraîcher et laitier, mais pas assez pour la viande. Ce problème de quantités persiste cependant toujours, car cela dépend très fortement des camps.

Type de camps

Pour finir, une dernière raison de la variation des prix est le style de camps que nous avons fournis chaque année. On classifie les camps par type d'animés et par âge. Ainsi, il y a les animés de 8 à 12 ans (filles et garçons) qu'on reprend dans une catégorie et par ailleurs, les garçons âgés de 12 à 18 ans et les filles de 12 à 17 ans.

Alors qu'en 2020 et 2021, nous proposons les mêmes quantités pour tous les camps, depuis 2021, nous avons deux gammes de prix. L'une étant pour les scouts de 12 à 17 ans et l'autre pour les plus jeunes ainsi que pour les guides.

1.2.1.3. Composition des recettes

	2019	2020	2021
Prix par repas	1,18 €	1,15 €	Anthisne : 1,18 € Maredsous : 1,12 €

Tableau 10 : Prix à la vente par repas entre 2019 et 2021

Source : Production personnelle

Nos recettes pour les centralisations sont composées des montants que nous avons facturés aux différents staffs. Nous avons fonctionné de manière différente selon les années. En effet, à la création du projet, n'ayant encore que peu de ressources financières, nous avons réclamé à tous les staffs de nous verser 5 euros par personne et par jour en amont du camp. Cela afin de pouvoir verser aux différents fournisseurs les avances qu'ils exigeaient. Ensuite, en fin de camp nous avons fait un décompte des coûts engendrés, nous avons pris une marge de 10 % et nous avons remboursé la différence aux staffs. En 2020 et 2021, nous avons établi les factures durant le camp sur base des prix des fournisseurs et nous avons pris une marge de 10 % (2020) et 20 % (2021). Ainsi, à partir de 2020, nous avons assez de ressources financières pour pouvoir avancer certains acomptes à nos fournisseurs.

Entre 2019 et 2020, nous avons réussi à diminuer nos prix, car nous sommes parvenus à négocier de meilleurs prix auprès de nos fournisseurs. En effet, grâce à une fidélisation de ces derniers et au bon fonctionnement durant la première année, les fournisseurs étaient prêts à nous faire de meilleures offres.

En 2021, nous avons décidé d'augmenter nos marges à 20 % puisque nous nous sommes rendu compte que nous étions toujours dans le budget de 5 euros par jour par personne. Cela nous a permis de générer davantage de bénéfice.

De plus, comme expliqué ci-dessus, le prix facturé aux camps de la centralisation de Maredsous est bien inférieur grâce aux producteurs moins chers. Cependant, les staffs ont aussi constaté le manque de fraîcheur et de goût des produits.

1.2.1.4. Constatations

De manière générale, nous pouvons conclure à une nette amélioration de la gestion de nos centralisations au fil des années.

Premièrement, nous avons réussi à diminuer nos coûts opérationnels grâce à une optimisation de ces derniers et à une meilleure gestion de nos centralisations. Nous nous sommes également munis d'outils que nous pouvons utiliser d'année en année et qui ont été nos coûts principaux les premières années tels que les chariots, balances, etc.

Deuxièmement, au niveau de nos fournisseurs, nous avons réussi à diminuer considérablement les prix d'achat principalement grâce à une fidélisation et une meilleure négociation avec eux. Nous commandons des quantités de plus en plus élevées ce qui vient aussi diminuer nos prix.

Troisièmement, grâce à des menus mieux adaptés et une meilleure gestion des quantités commandées en fonction du type d'animés, nous sommes parvenus à optimiser nos marges tout en restant dans le budget des staffs.

Cependant, nous déplorons malheureusement encore un manque de structure concernant notre manière de gérer nos coûts et recettes au niveau des centralisations. De plus, nos bénéfices nets générés par centralisation varient fortement. Nous n'arrivons pas à avoir une réelle ligne conductrice de nos coûts engendrés lors d'une centralisation.

Ensuite, nous ne pouvons que constater qu'il est plus compliqué que prévu de trouver des producteurs locaux lorsque nous ouvrons de nouvelles centralisations. Ainsi, dans notre ambition d'en ouvrir de nouvelles, nous devons être particulièrement vigilants au rapport qualité-prix.

Enfin, un dernier problème subsiste au niveau des quantités commandées pour les différents staffs. Nous constatons qu'il demeure complexe de prévoir les quantités consommées dans les différents camps. Néanmoins, c'est un paramètre qui varie également en fonction de facteurs externes que nous ne pouvons pas contrôler. Ainsi, nous constatons encore beaucoup

de gaspillage même si cela a fortement diminué depuis 2019. En 2021, à la suite des annulations de camps liées au COVID 19 nous avons trouvé une solution pour les surplus. De façon à diminuer le gaspillage, nous faisons appel à des banques alimentaires afin de leur donner nos surplus.

1.2.2. Vente de produits vrac

	2020	2021
ACHATS	8 633,97 €	22 745,82 €
VENTES	9 778,22 €	28 694,48 €
MARGE	1 144,25 €	5 948,66 €
# camps	26	100
% marge	13 %	26 %

Tableau 11 : Analyse financière de la vente de produits en vrac entre 2020 et 2021

Source : Production personnelle

Le tableau ci-dessus reprend les coûts de Retail, notre chiffre d'affaires, ainsi que la marge dégagée par notre activité de vente de produits en vrac. Il reprend aussi le pourcentage de marge et le nombre de camps qui se sont approvisionnés en vrac.

1.2.2.1. Analyse variation

La vente de produits en vrac avant les camps a été lancée un an après la création du projet. Cette nouvelle activité a directement été fort appréciée. Dès le lancement de notre activité, nous avons réussi à réaliser une marge de plus de 1 000 euros sur nos produits non périssables et nous avons fourni en vrac plus de 26 camps. En 2021, nous avons réussi à promouvoir davantage cette vente de produit et nous avons approvisionné près de 100 staffs en produits vrac tout en réalisant un bénéfice de près de 6 000 euros. La marge a ainsi fortement augmenté entre les deux années pour deux raisons.

Premièrement, nous avons décidé d'augmenter notre pourcentage de marge en passant de 10 à 20 %. Nous nous sommes rendu compte qu'en gardant un pourcentage de 10 % cela n'était pas assez rentable par rapport au temps fourni pour l'accomplissement de cette activité. Ensuite, étant donné que nous sommes passés de 26 à 100 camps fournis en vrac, nous avons réussi à négocier des réductions bien plus avantageuses que l'année précédente.

1.2.2.2. Constatations

Cette activité au contraire de toutes les autres est celle qui est la plus rentable et la plus aisée à coordonner. En effet, elle ne demande que très peu de volontaires et se réalise sur une

période raisonnablement courte. Nous avons cependant un problème de visibilité, car nous n'arrivons pas à toucher davantage de staffs. Cette problématique reste bien évidemment la même pour toutes nos activités.

1.2.3. Vente de savons

	2020	2021
ACHATS	4 040,01 €	732,82 €
VENTES	2 483,03 €	2 246,80 €
MARGE	(1 556,98) €	1 513,98 €

Tableau 12 : Analyse financière de la vente de savons entre 2020 et 2021

Source : Production personnelle

Ce tableau reprend nos coûts d'achat de savon auprès de notre fournisseur, du chiffre d'affaires réalisé grâce aux ventes de savon ainsi que la marge finale réalisée par année.

1.2.3.1. Analyse variation

En 2020, dans une optique de croître et de s'étendre, nous avons lancé la vente de savons bio et locaux. Le marché du scoutisme étant très peu rentable, nous nous étions imaginé qu'en trouvant une nouvelle activité sur un autre marché cela pouvait nous permettre d'augmenter considérablement nos revenus. Ces derniers nous permettraient de financer nos activités moins rentables. Notre cible était, d'une part, les staffs scouts qui dans une démarche durable utilisaient des savons naturels et solides durant leurs camps. D'autre part, nous vendions ces savons aux particuliers via nos réseaux et nous les propositions dans certains marchés locaux. Néanmoins, nous avons constaté dès la première année que cette activité ne rapportait aucunement ce que nous attendions.

Nous pouvons constater une perte de revenu sur cette activité. Ce déficit est dû à la difficulté de vendre des savons aux staffs qui sont inévitablement plus chers que ce qu'on pourrait trouver en supermarché. En plus de cela, vendre à des particuliers est aussi hors de notre cible de base. Ainsi, la promotion de nos produits nous demande beaucoup plus de temps que prévu. Par ailleurs, la vente se fait de manière trop ponctuelle et nous n'attirons pas assez de clients. C'est une perte de temps et cela nous demande également une gestion de notre stock.

1.2.3.2. Problématiques trouvées

On peut de ce fait constater que cette vente de savon était certainement une erreur de parcours. Ainsi depuis 2022, nous avons abandonné la vente de nos savons. Pour écouler le surplus de notre stock de savons, nous les avons donnés dans le cadre de notre crowdfunding.

1.2.4. Événements d'intendance durant l'année

	2019	2020	2021
ACHATS	1 253,46 €	1 464,12 €	2 062,99 €
VENTES	1 654,57 €	2 800,54 €	2 880,32 €
MARGE	401,11 €	1 336,42 €	817,33 €
# repas	2960	1400	300
# week-end d'unité	6	1	1
# formations données	5	1	4
% marge	32 %	91 %	40 %
Prix d'achat par repas	0,42 €	1,05 €	6,88 €
Prix de vente par repas	0,56 €	2,00 €	9,60 €
Marge par repas	0,14 €	0,95 €	2,72 €

Tableau 13 : Analyse financière des événements d'intendance durant l'année entre 2019 et 2021

Source : Production personnelle

Cette activité correspond d'une part, à des formations que nous donnons lors de week-ends d'unités de manière gratuite. D'autre part, cela correspond aussi à la gestion d'intendance zéro déchet et local durant des événements organisés par des unités ou staffs scouts. Sur ce tableau, nous retrouvons les coûts et recettes engendrés par l'approvisionnement et la gestion d'intendance ainsi que la marge réalisée. De plus, nous indiquons le nombre de week-ends organisés et le nombre de formations données. Ces deux dernières composantes ne sont pas identiques étant donné que nous laissons le choix à l'unité de recourir ou non à nos services durant les week-ends de formation.

1.2.4.1. Analyse variation

Nous pouvons voir une variation plutôt étonnante pour cette activité. Les formations et autres événements sont l'approvisionnement et la gestion de week-ends d'unité durant l'année. Il nous faut mettre en avant différentes constatations. Premièrement, nous remarquons que le pourcentage de marge est fort supérieur à nos autres activités. Ensuite, nous pouvons constater que la marge augmente entre 2019 et 2020 puis diminue un peu en 2021. De plus, nous constatons qu'il y a une diminution de repas fourni entre 2019 et 2021. Enfin, nous pouvons constater que la marge par repas a augmenté en 2019 et 2021.

Premièrement, le pourcentage de marge élevé est dû au fait que lorsque nous organisons des week-ends d'unité, nous sommes nous-mêmes présents pour l'intendance. Ainsi, nous nous occupons aussi de préparer les repas entourés de gentils bénévoles. Il est évident que la charge de travail est bien supérieure et c'est la raison pour laquelle nous nous permettons de prendre des marges supérieures. De plus, fournissant des unités nous pouvons nous

permettre des marges plus importantes du fait qu'elles ont des moyens financiers plus élevés que les staffs.

Deuxièmement, si le nombre de repas servis a fortement diminué entre 2019 et 2021, nous avons vu que cela est en grande partie liée à la pandémie du COVID 19. En 2019, nous avons fourni presque 3 000 repas durant l'année et cela dans 6 unités différentes. En 2020, nous avons pu organiser un week-end de plus de 1 000 personnes en mars, quelques jours avant le début de la pandémie. Dès les mois suivants, beaucoup de week-ends d'unité ont dû être annulés et organisés à distance. En effet, les week-ends d'unité étant des rassemblements de centaines de personnes, la législation n'autorisait plus ce genre d'événement. Notre activité n'a pu recommencer qu'en septembre 2021, période à laquelle nous avons pu organiser juste un événement, soit une soirée de 300 personnes.

Enfin, concernant la marge réalisée par repas qui a fortement augmenté, nous pouvons mettre en avant différentes raisons. D'une part, en 2019 la marge est peu élevée, car lors de la création du projet Objectivo, l'idée n'était pas de faire un quelconque bénéfice sur nos activités. Ainsi, plus de 1 400 repas sur 3 000 ont été vendus sans aucune marge. Ensuite, nous nous sommes rendu compte que si nous voulions être un minimum rentable et pérenne nous devons réaliser des bénéfices afin de financer notre but social et nos autres activités. En 2020, nous avons changé de stratégie et avons organisé un week-end d'unité de 1 400 personnes. Pour faciliter notre gestion financière, nous avons proposé un prix par personne par repas. En moyenne, le prix par repas était de 2 euros. En 2021, nous avons organisé un événement de 300 personnes et pour ce dernier nous avons fixé nous-mêmes une marge de 40 %.

1.2.4.2. Constatations

Dès lors, nous pouvons mettre en avant différentes observations. D'une part, le COVID 19 a fortement touché cette activité durant les deux dernières années. Cela n'a donc plus d'impact pour les années à venir, du moins nous l'espérons.

Ensuite, après l'analyse des chiffres nous constatons qu'il y a clairement un manque de structure dans la manière de fixer nos prix par événement. Nous avons une marge trop variable. Le fait que chaque événement est organisé par une personne différente de notre organisation y contribue.

Pour finir, un dernier problème que nous pouvons relever est qu'il est toujours plus compliqué de mobiliser des jeunes pour l'intendance de ces événements. Pour cette raison, depuis 2020, nous ne nous occupons plus que du travail en amont pour ces week-ends d'unité, ceci pour limiter notre nécessité de bénévoles. Ce sont à présent les différentes unités qui doivent trouver un staff d'intendant durant ces événements.

1.2.5. Coûts/recettes divers

	2019	2020	2021
ACHATS	37,23 €	1 598,27 €	3 581,50 €
VENTES	2 036,89 €	1 557,50 €	22 326,20 €
MARGE	1 999,66 €	(40,77) €	18 744,70 €

Tableau 14 : Analyse financière des recettes et coûts divers entre 2019 et 2021

Source : Production personnelle

Les coûts et recettes diverses sont tous les coûts engendrés en dehors de nos activités économiques. Depuis la création du projet, nous avons dû faire face à des coûts de gestion. En contrepartie, nous avons bénéficié de nombreux dons et subsides divers. Ci-dessous, nous allons tenter d'identifier ces différentes entrées et sorties de cash-flow. Par la suite, nous identifierons les variations entre les années pour finir sur les constatations qui s'imposent après 3 ans d'activité.

1.2.5.1. Composition des coûts

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus, les coûts ont fortement augmenté depuis le début du projet.

En 2019, alors que nous n'étions pas encore une ASBL, les coûts correspondaient uniquement à la gestion de notre carte bancaire. En effet, en créant un compte bancaire auprès de la banque Belfius nous avons dû payer des frais.

En 2020, les coûts ont fortement augmenté, et ce parce que nous sommes passés en ASBL. Dès lors, nous avons dû payer des frais pour l'élaboration de nos statuts et la publication de ces derniers. En plus de cela, en proposant une activité économique, nous devons rendre des comptes à l'administration TVA, ce qui engendre aussi des coûts TVA. Pour finir, nous supportons toujours les frais de gestion de banques ainsi que des frais auprès de Ponto. Ponto est un outil qui nous permet de mettre en liaison notre compte bancaire avec notre programme comptable. Enfin, afin d'améliorer notre ASBL nous avons organisé de nombreux teambuilding pour améliorer notre gouvernance.

En 2021, nous avons supporté les mêmes coûts de gestion et de teambuilding qu'en 2020. En plus de cela, nous avons dû supporter une amende TVA, car nous avons mal géré notre centralisation TVA. Enfin, pour la promotion de notre appel de fonds, nous avons fait appel à un vidéaste.

1.2.5.2. Composition des recettes

Étant une ASBL, nous avons pu bénéficier de nombreux dons et subsides. En effet, en 2019 nous avons participé à un appel de fonds auprès de la région bruxelloise pour un montant d'environ 3 000 euros sur 2 ans.

En 2021, nous avons lancé une mobilisation de fonds au travers d'un crowdfunding sur le site MiiMOSA. L'objectif de ce dernier était principalement d'augmenter notre visibilité ainsi que d'augmenter nos ressources financières pour 3 projets différents. Dans une optique long terme nous souhaitons créer un site web qui permettrait une meilleure gestion entre nos différents stakeholders. En plus de cela, depuis 3 ans nous avons de plus en plus de matériel à stocker. Ainsi, au travers de ce crowdfunding, nous voulions pouvoir nous permettre la location d'un entrepôt durant l'année. Pour finir, notre but ultime était de pouvoir nous permettre un salaire à mi-temps. Ce crowdfunding a été un succès et nous a permis de récolter près de 20 000 euros de dons grâce à près de 150 donateurs différents.

1.2.5.3. Constatations

On peut constater que grâce aux dons nous avons réussi à couvrir nos coûts administratifs et de gestion. Malheureusement, étant une ASBL fondée par de jeunes étudiants, il y a clairement eu des pertes financières à cause de problèmes de gestions tels que celui de la TVA.

Comme d'ores et déjà soulevé, il y a aussi un réel manque de structure dans nos coûts divers. Étant donné que nous effectuons des activités ponctuelles et concentrées sur une courte période, nous ne faisons pas réellement de suivi des coûts que nous engendrons durant l'année et en dehors de ces activités.

2. Évolution 2022

Après l'analyse financière des trois dernières années, il est intéressant d'ajouter quelques mots concernant l'année en cours. En effet, il nous est encore impossible de clôturer les finances de l'année 2022, mais nous pouvons déjà avancer certaines informations la concernant.

Ces événements concernent les activités qui ont déjà eu lieu, c'est-à-dire des formations et intendances de week-end d'unité de janvier à juin. De plus, nous avons effectué une vente de vrac zéro déchet qui a eu lieu fin juin dernier. Pour finir, nous avons durant les deux dernières semaines de juillet ouvert deux centralisations.

En règle générale, nous pouvons affirmer que ces 3 dernières années ont été positives et que grâce à cela nous avons réussi à accroître fortement nos bénéfices. L'année 2022 est actuellement plus compliquée malgré un regain de confiance, grâce à notre crowdfunding. Nous pensions pouvoir nous permettre d'augmenter nos activités. Cependant, la difficulté à trouver des bénévoles a induit le fait que nous avons dû revoir à la baisse nos espérances, ce qui a affecté notre motivation. De plus, la crise ukrainienne a impliqué une forte augmentation des prix des matières premières lors des centralisations. Ne pouvant pas augmenter le prix de nos services, nous avons dû revoir à la baisse nos marges. Par ailleurs, on constate réellement un essoufflement du projet. Reprenons ci-dessous les résultats de ces derniers mois par activité.

2.1. Vente de produits en vrac

	2021	2022
ACHATS	22 745,82 €	17 957,38 €
VENTES	28 694,48 €	22 813,23 €
MARGE	5 948,66 €	4 855,85 €
# camps	100	70
% marge	26 %	27 %

Tableau 15 : Analyse de l'évolution des ventes de produits en vrac en 2022

Source : Production personnelle

Tout comme en 2021, la vente de vrac en 2022 a été un réel succès. Nous avons réalisé un bénéfice de près de 5 000 euros et approvisionné près de 70 staffs en vrac. C'est un peu inférieur à l'année 2021, mais cela reste une belle performance. En effet, la marge réalisée a diminué d'un peu moins de 20 % et en 2021 nous avons fourni 100 staffs.

La raison de cette diminution est très certainement liée à un manque de communication et de promotion de notre part. Nous avons cependant attiré de nouveaux clients qui ne nous connaissaient pas auparavant.

2.2. Événements d'intendance durant l'année

	2021	2022
ACHATS	2 062,99 €	13 086,88 €
VENTES	2 880,32 €	15 621,83 €
MARGE	817,33 €	2 534,95 €
# repas	300	10 880
% marge sur achat	40 %	19 %

Tableau 16 : Analyse de l'évolution des événements d'intendance durant l'année 2022

Source : Production personnelle

En 2022, nous avons organisé 3 événements durant la première partie de l'année. Ces trois week-ends se sont déroulés de mars à mai et nous avons servi près de 11 000 repas. C'est la première fois que nous approvisionnons autant d'unités. Nous avons un peu changé notre Business Model concernant ces week-ends. Alors qu'auparavant nous étions nous même sur place pour organiser l'intendance durant tout l'événement, à présent nous nous occupons de trouver les fournisseurs et de commander auprès d'eux la nourriture, mais ne sommes plus présents sur place pour la gestion de l'intendance. Ainsi, nous avons diminué le pourcentage de marge réalisé sur ces événements tout en ayant servi bien plus de repas que les années précédentes.

Nous avons toujours considéré cette activité comme secondaire tout en nous permettant de garder une activité durant l'année. Après analyse, nous nous rendons cependant compte qu'il y a un réel potentiel derrière ces événements. Tout d'abord, cette activité demande moins de ressources humaines et moins d'investissements en temps. En effet, étant donné que nous avons nos outils informatiques et un grand réseau de fournisseurs et producteurs locaux dans toute la Wallonie, ces événements sont extrêmement rentables et efficaces. Ensuite, les unités ont de plus grands moyens financiers que les staffs. Nous remarquons aussi que nous commençons à être de plus en plus connus partout en Wallonie.

2.3. Vente de savons

Depuis début 2022, nous avons décidé de cesser l'activité de vente de savons. Nous nous sommes rendu compte que cela nous prenait beaucoup trop de temps par rapport au revenu généré. De plus, cette activité ne rentrait pas dans notre business Model étant donné que la cible n'était pas les mouvements de jeunesse, mais principalement les particuliers.

2.4. Centralisation

	2021	2022
ACHATS	55 605,28 €	35 006,69 €
VENTES	67 026,37 €	35 703,40 €
MARGE	11 421,09 €	696,71 €
# repas	57 818	28 247
# camps	31	19
# bénévoles	10	10
% marge	21 %	2 %

Tableau 17 : Analyse de l'évolution des centralisations en 2022

Source : Production personnelle

Enfin, venons-en aux centralisations de nourriture qui ont eu lieu durant les deux dernières semaines de juillet 2022. C'est cette activité qui a été la plus impactée par notre manque d'organisation, manque de communication et manque de motivation. En effet, nous avions comme ambition de réussir à monter 7 staffs afin d'ouvrir 7 centralisations en Wallonie. Durant l'année, nous avons lancé de nombreuses campagnes de recrutements sur les réseaux sociaux afin d'attirer de jeunes bénévoles. Au bout du compte, nous n'avons attiré que très peu de jeunes. Par conséquent, nous n'avons pu ouvrir que 2 centralisations cet été. Notre deuxième problème fut de trouver des camps dans les environs de ces centralisations. C'est à nouveau par manque de communication et par manque de temps investi dans la promotion que nous avons atteint que 19 staffs alors qu'en 2021 nous avons fourni 31 camps durant la même période.

En plus de cela, nous avons été très fortement impactés par la guerre ukrainienne et l'inflation qui s'en est suivie. En effet, le prix de nos matières premières a explosé. Ainsi, nous avons dû adapter nos marges et poursuivre notre activité presque en break-even. En effet, cet été nous avons réalisé une marge de seulement 2 % en moyenne sur les deux centralisations.

Bien que nous ayons été fortement déçus de ces résultats, nous pouvons en ressortir certains points positifs. Pour la première fois, nous avons réussi à atteindre de nouveaux bénévoles en dehors de notre cercle. En effet, le deuxième staff était composé de jeunes étudiants d'un kot à projet de Louvain-La-Neuve que nous ne connaissions pas du tout avant.

En outre, nous avons aussi réussi à atteindre des staffs issus de partout en Wallonie, d'unités que nous ne connaissions pas et qui n'avaient jamais entendu parler d'Objectivo avant de prendre contact avec nous.

Finalement, c'est grâce à ces événements que nous nous sommes rendu compte qu'il était temps de prendre du recul et de réfléchir à l'évolution de l'association. En effet, nous avons donné énormément de temps dans le projet depuis sa création, mais nous perdons petit à petit notre motivation due au fait que nous vieillissons et que le projet n'évolue plus comme nous l'espérions.

SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

<u>Ressources clés</u> Humaines [bénévoles] Financières [dons, activités commerciales] Technologiques [base de données client et fournisseurs à mettre en lien] Matérielle [balances, contenants, chariots]	<u>Activités clés</u> Centralisation Préparation de week-end zéro déchet Formation Vente de produit en vrac Vente de savon	<u>Types d'interventions</u> - Formation et accompagnement - Création de solutions durable - Analyse et personnalisation	<u>Segments</u> Bénéficiaires : Les mouvements de jeunesse Les jeunes et leurs familles Les producteurs locaux Clients : Staffs Unités scoutes	<u>Proposition de valeur</u> Objectivo propose un accompagnement personnalisé, transparent et long terme aux mouvements de jeunesse, mettant en place une intendance zéro déchet et locale, en s'appuyant sur l'expérience et ses outils et dans le but de faciliter la transition vers un monde plus durable en éduquant par l'exemple.
<u>Partenaires et les parties prenantes clés</u> - Producteurs locaux - Les différents mouvements de jeunesse - Donateurs - Bénévoles - Organisations sociales - Magasins bio et zéro déchet - Coopcity [incubateur]		<u>Canaux de distribution</u> - Distribution directe <u>Canaux de communication</u> - Communication via les réseaux sociaux - Notoriété via le crowdfunding - Mailings à toutes les unités - Carnet d'adresse grâce aux 3 dernières années - Site web - Contact direct avec les staffs et fournisseurs durant les camps et formations - Bouche-à-oreille		
<u>Structure de coût</u> - Campagne publicitaire - Team building pour les bénévoles - Carburant - Coûts liés à une meilleure compréhension de notre environnement - Outils logistiques [balance industrielle, chariot, contenant, etc.] - Coût de création d'une centralisation		<u>Surplus</u> - Faire de la communication - Usage dans le cadre du bon déroulement de l'activité ⇒ Aucune politique de gestion des surplus	<u>Revenus</u> - Activités commerciales [centralisation, WK zéro déchet, savons, vrac] - Dons et Crowdfunding	

1. Généralités

Nous avons à ce stade détaillé de manière précise les différentes composantes qui régissent notre ASBL et constaté l'état actuel de notre situation économique, sociale et financière. Il est intéressant à présent de résumer au travers d'un Social Business Model Canvas, les points phares de ce dernier. En effet, ce modèle permet de rassembler tous les éléments clés de l'entreprise afin de créer un modèle d'entreprise adéquat et personnalisé permettant d'atteindre une durabilité sociale et économique. Ce SBMC nous permettra d'avoir une image claire de nos points forts ainsi que de nos faiblesses pour en ressortir les opportunités et menaces. En effet, étant à un tournant de notre croissance, il nous est indispensable de redéfinir nos objectifs ainsi que nos ambitions. Le Social BMC est un outil intéressant qui permet de revenir aux bases du projet ainsi que de définir et de mettre en lien toutes les composantes qui sont nécessaires à la réussite de notre association.

Ci-dessous, nous reprendrons point par point les différents éléments du Social Business Canevas afin de les synthétiser et d'en ressortir les éléments importants.

1.1. Ressources clés

Nous allons commencer par développer les ressources clés nécessaires à Objectivo.

Tout d'abord, celle que nous considérons comme la plus essentielle est la **ressource humaine**. Cette dernière reprend les membres du management ainsi que toute personne ayant aidé d'une quelconque manière l'ASBL. Toutes ces aides sont apportées sur une base bénévole et sans rétribution financière. C'est pour cette raison qu'elle nous est la plus précieuse, étant donné que sans cette dernière, l'ASBL ne serait pas viable. Le bénévolat est le moteur du projet. Au lancement du projet, nous étions peu formés et peu compétents dans le domaine du zéro déchet et du local, mais depuis quatre ans nous développons davantage de connaissances techniques et spécifiques dans ce domaine. Nous nous entourons par ailleurs de profils variés qui permettent de gérer certaines tâches spécifiques (comptabilité, promotion, etc.). Ces ressources-là nous sont, pour le moment, également offertes à titre gratuit. Elles ne représentent donc aucune charge financière. Cependant, la quête de bénévoles ainsi que la formation de ces derniers constituent une certaine charge en temps.

Ensuite, nous avons les **ressources financières**. Ces dernières permettent à l'ASBL d'être en mesure de financer ces activités ainsi que sa croissance. Dès lors, au travers de l'analyse financière ci-dessus nous pouvons constater qu'Objectivo a réussi à se créer un certain matelas financier depuis sa création. D'une part, grâce à nos différentes activités qui nous ont permis de générer des bénéfices. Ensuite, grâce à de nombreux dons privés. Pour l'instant, nous décidons de nous autofinancer afin de faire bon usage de ces fonds à l'avenir.

De plus, nous ne décidons pas de l'investir pour le moment, car nous ne voulons pas devoir faire appel à des dons ou subsides supplémentaires. En offrant un service et ne versant aucun salaire, nous ne supportons que très peu de coûts. Sur cette base totalement bénévole, Objectivo est totalement capable de financer son activité ainsi que sa croissance en recourant à ses propres fonds. Cependant, ce mécanisme qui s'est avéré jusqu'à aujourd'hui satisfaisant ne peut plus être considéré seul étant donné l'ampleur que prend le projet.

En outre, les **ressources technologiques** et **matérielles** sont également à mentionner, bien qu'elles soient minimales par rapport au reste. Les ressources technologiques sont constituées de notre base de données ainsi que du logiciel que nous avons développé et amélioré depuis 4 ans. Bien que très complexe pour une personne lambda, il est actuellement totalement développé pour répondre à nos besoins et aux exigences des staffs moyennant une aide technique. Les ressources matérielles sont, quant à elles, constituées de nos contenants, chariots, balances et autres matériels professionnels qui nous permettent de mener à bien notre activité.

1.2. Activités clés

Cette catégorie a déjà été abordée de manière précise dans les parties ci-dessus. Ainsi, nous ne les reprendrons que de manière synthétique.

Premièrement, nous proposons des **formations** durant les week-ends d'unité. Ces formations sont données de manière bénévole et gratuite. Nous demandons simplement un défraiement pour le déplacement des bénévoles. Ensuite, nous nous occupons de la **gestion logistique des week-ends d'unité**. C'est-à-dire que nous nous occupons de trouver les producteurs locaux et de passer les commandes pour le week-end. Il revient ensuite à l'unité de trouver les bénévoles pour la gestion durant le week-end.

En outre, nous proposons une **vente de vrac** de produits non périssables quelques semaines avant les camps. Cette vente se fait une fois par an et permet à toute personne qui le souhaite de commander des produits bio, en grande quantité et en vrac. Pour cela, nous demandons à nos clients de venir avec leurs propres contenants pour que nous puissions leur donner dans ces derniers leurs commandes. Notre activité principale reste cependant, les centralisations durant les camps. Ces centralisations sont des sortes de magasins éphémères ouverts durant la période des camps. Durant quinze jours (jusqu'à ce jour la seconde quinzaine de juillet), les staffs viennent s'approvisionner quotidiennement.

Enfin, nous avons lancé une **vente de savons locaux et bio**. Nous avons cessé cette activité depuis début 2022, nous rendant compte que cette dernière ne rentrait pas dans notre objet social alors qu'elle nous demandait trop de temps par rapport à ce qu'elle nous rapportait.

1.3. Types d'interventions

Maintenant que nous avons détaillé nos activités, il est intéressant d'intégrer la partie sociale de nos différentes activités, c'est-à-dire les valeurs ajoutées de ces dernières. En effet, le type d'interventions met en avant les éléments créateurs de valeur. Ces derniers étant dans un but d'atteindre l'objectif social.

Tout d'abord, Objectivo **forme** et **accompagne** les unités et staffs dans leur envie d'aller vers un monde plus durable. Nous les éduquons au travers de formations ludiques sur des moyens concrets de contribuer à un monde plus durable. Nous accompagnons ensuite en proposant des outils ainsi que des conseils. Ces formations sont données tout au long de l'année. De plus, les staffs qui seraient intéressés de nous contacter afin d'avoir davantage d'informations peuvent nous envoyer des messages sur nos réseaux sociaux.

Ensuite, Objectivo **crée** des solutions durables, en proposant un service complet. Nous proposons des solutions concrètes pour aider les staffs à suivre le mouvement du zéro déchet. Il est évident que nos solutions sont moins faciles que d'aller s'approvisionner auprès du supermarché voisin. C'est pourquoi, nous offrons surtout une voie pratique vers le zéro déchet et le local en nous occupant de l'approche des fournisseurs ainsi que de rassembler tous les produits à un seul et même endroit. En plus de cela, nous arrivons à diminuer le prix des produits locaux grâce au fait que nous achetons en gros.

Enfin, Objectivo **analyse** et **personnalise** ses services afin d'être le plus adéquat pour notre clientèle. Nous proposons des prestations sur mesure à prix réduit. En effet, étant sur un marché peu rentable avec peu de moyen, nous tentons de trouver des solutions durables pour être accessibles à tous les staffs et unités.

1.4. Segments

La clientèle d'Objectivo est segmentée selon l'activité proposée. En effet, nous travaillons uniquement avec les **unités scout** et leurs **staffs** sous-jacents. Notre zone géographique reste les staffs et unités scout francophones de Bruxelles et du Brabant-Wallon.

Nous pouvons considérer les staffs et les unités comme deux segments bien différents, et ce pour diverses raisons. Premièrement, les staffs sont notre clientèle durant les centralisations ainsi que pour la distribution de vrac. Concernant les unités scout, ce sont des activités qui peuvent se dérouler tout au long de l'année. Ensuite, la raison principale de notre diversification résulte des moyens que chacun détient. On constate que les staffs ont un budget beaucoup plus restreint que les unités scout lorsqu'ils organisent des événements. En effet, lors de nos centralisations, nous ne pouvons pas nous permettre de marges élevées, car nous ne toucherions aucun client. Ceci contrairement à l'organisation de week-ends zéro

déchet organisé pour des unités, à l'occasion desquelles nous pouvons demander un budget plus important pour ce service. Ces différences de clientèles rendent certaines activités plus rentables que d'autres pour des raisons purement de moyens financiers.

Ensuite, étant dans le domaine non lucratif, il est indispensable de mentionner nos différents **bénéficiaires** qui ont une plus-value grâce à nos services.

Premièrement, il y a bien évidemment nos clients, c'est-à-dire les **staffs** ainsi que les **animés** des différents camps. En effet, nous facilitons l'accès au zéro déchet et aux produits locaux. En plus de cela, nous éduquons par l'exemple, ainsi les animés ont une réelle preuve de l'impact que cela a eu durant le camp et en fin de camp. En effet, le nombre de poubelles en fin de camp est considérablement moins élevé que la normale. Enfin, ils dégustent des plats ayant de vraies saveurs ainsi qu'une réelle valeur nutritionnelle.

Deuxièmement, Objectivo soutient les **fournisseurs locaux**. En nourrissant près de mille personnes durant 15 jours cela constitue un boost considérable pour nos différents producteurs locaux. En plus de cela, nous les mettons en avant sur nos réseaux sociaux ce qui leur offre de la visibilité.

Pour finir, nous avons un réel impact sur les **familles** des différents animés qui ont bénéficié d'Objectivo. En éduquant les jeunes, nous éduquons leurs parents.

1.5. Partenaires et parties prenantes

Nos parties prenantes et partenaires sont variés et ont chacun un intérêt bien spécifique que nous tentons de combler. Nous pouvons distinguer deux types de parties prenantes.

D'une part, ceux qui nous aident par des moyens financiers ou moyens humains. Ces derniers sont sensibles à notre projet et ils souhaitent nous donner les moyens de faire grandir notre association. Cette catégorie est composée des **donateurs**, des **bénévoles** et des **organisations publiques**. C'est grâce à ces derniers que nous avons réussi depuis 4 ans à évoluer dans ce marché si peu rentable. Notre objectif avec cette catégorie de parties prenantes est de réussir à les fidéliser afin qu'eux aussi mettent leur pierre à l'édifice vers un monde plus durable. En effet, bien que notre cible principale soit les mouvements de jeunesse, nous tentons de sensibiliser les jeunes et moins jeunes.

Ensuite, il y a les parties prenantes que nous aidons. Ce sont les **producteurs locaux** et les différents **mouvements de jeunesse**. Ce sont nos bénéficiaires potentiels que nous tentons de sensibiliser par des actions concrètes. Leur intérêt étant de réussir à faire du zéro déchet, et ce, à petit prix. Grâce à nos services, nous leur permettons de jouir de produits locaux et zéro déchet. Les producteurs locaux quant à eux ont pour intérêt d'être valorisés par rapport

aux grands magasins et supermarchés aux alentours qui sont leurs plus grands concurrents. Ainsi, nous essayons de permettre à ces derniers d'augmenter leur visibilité ainsi que de consommer leurs produits durant les camps. En contrepartie de notre aide et visibilité, ils sont totalement prêts à nous accorder des prix réduits afin que les camps scouts puissent se permettre leurs produits. Nous tentons d'avoir une relation de fidélisation avec ces derniers afin de pouvoir compter sur eux pour plusieurs années. De plus, nous tentons d'avoir une assistance personnalisée. Du point de vue des staffs, nous essayons de répondre aux besoins de chacun. Concernant les producteurs, nous nous adaptons à leur mode de vie et aux imprévus liés à leur activité.

1.6. Channels

1.6.1. Les canaux de distribution

Nous proposons principalement un service aux staffs et unités scoutes. Ainsi, nous faisons du B2C et nous faisons de la **distribution directe**. C'est-à-dire que nous sommes le seul intermédiaire entre les distributeurs, fournisseurs, etc., et les staffs. Nous avons choisi de procéder de cette manière, car il nous semble important de rester proche d'une part, de nos clients, mais aussi de nos fournisseurs. Grâce à cela nous réussissons à créer des liens uniques et privilégiés avec chacun d'eux. De plus, c'est ainsi que nous proposons un service personnalisé et, en quelque sorte, informel. Nous essayons de nous adapter à nos clients ainsi qu'à nos fournisseurs pour que ces derniers soient comblés par cette collaboration.

1.6.2. Les canaux de communication

Il existe plusieurs canaux de communication qu'Objectivo utilise afin de communiquer avec ses segments de clients, bénéficiaires, donateurs, etc. Il nous faut distinguer les canaux physiques et virtuels.

Notre **canal virtuel** le plus complet est le site internet. Ce dernier détaille de manière précise nos différentes offres. Via notre site, il est possible de contacter l'association en remplissant un formulaire de contact, ceci afin d'obtenir une aide personnalisée. De plus, nous sommes de plus en plus présents sur les réseaux sociaux tels qu'Instagram ou Facebook. Ces derniers permettent d'accroître notre visibilité. En effet, ayant une cible entre 20 et 35 ans, les réseaux sociaux sont les moyens les plus évidents pour toucher le plus de clients potentiels. Tous ces réseaux sociaux redirigent le lecteur vers notre site internet. Nous utilisons aussi l'envoi de courriels à notre base de données client ainsi qu'à notre entourage. C'est un moyen que nous utilisons surtout afin de collecter des dons ou encore, pour contacter les unités scoutes afin que ces dernières fassent parvenir l'information en aval à leurs différents staffs.

Il existe également des **canaux de communication physique** qui nous permet de maintenir nos clients ou encore d'en attirer des nouveaux. Premièrement, nous organisons des formations durant les week-ends d'unité. C'est un excellent moyen de faire connaître nos services aux différents staffs des unités. Ensuite, nous avons organisé un événement lors de notre clôture de Crowdfunding. Ce dernier a attiré beaucoup de jeunes qui constituent justement notre cible privilégiée.

Enfin, le monde du scoutisme étant très important en Belgique et étant aussi très prisé, il est évident que nous comptons sur « le bouche-à-oreille ». Grâce à ce **canal informel**, nous constatons que depuis le démarrage de notre projet, nous avons réussi à atteindre bon nombre de clients, bénévoles, donateurs.

1.7. Structure de coût

Nous sommes une ASBL offrant un service et donc, supportant peu de coûts. Nous avons débuté avec un fond financier à zéro et nous avons réussi à nous créer un matelas financier grâce au fait que nous dépensons que très peu.

Nous supportons cependant certains coûts afin d'offrir un service efficace et personnalisé. Nous pouvons distinguer ceux-ci selon les coûts fixes et les coûts variables. Premièrement, nous retrouvons les **coûts fixes** qui sont indirectement liés à notre chiffre d'affaires. Ils sont très réduits. En effet, nos activités étant ponctuelles, nous ne supportons que certains coûts de gestion c'est-à-dire de notre logiciel comptable et de la gestion de notre compte bancaire. De plus, nous n'avons aucun employé et nous ne supportons donc aucune charge salariale. Si ces coûts fixes ne représentent aujourd'hui que 5 % du total, ils risquent cependant d'augmenter considérablement dans les années à venir.

Ensuite, nous pouvons distinguer les **coûts variables**. Ces derniers évoluent en fonction de l'activité économique. Ils sont principalement composés de nos services et bien divers. Ces coûts découlent des frais de création de nos centralisations, de l'acquisition d'outils professionnels indispensables à l'accomplissement de nos activités (balances, contenants, chariots, etc.), de coûts de promotions, de carburant, de Teambuilding, de défraiements, etc. Ce sont des coûts que nous avons du mal à contrôler étant donné que jusqu'à présent nous n'avions pas une réelle structure et gestion de nos finances.

1.8. Revenus

Objectivo génère un revenu grâce à la **prestation de services** offerts à ses clients. Nos **activités étant non récurrentes**, nos revenus le sont également. Nous facturons sur base de l'achat des produits que nous revendons en y ajoutant une marge pour le service que nous fournissons. En 2021, notre chiffre d'affaires sur nos activités s'élevait à plus de 100 000 euros. Entre 2019

et 2021, ce chiffre d'affaires a plus que doublé grâce à une croissance de nos activités. En 2022, nous constatons cependant, une réelle baisse du chiffre d'affaires. Cette baisse est due à un manque de communication et une diminution de la motivation de l'équipe de bénévoles. Nous restons rentables cette année même si nous sommes déçus de nos performances. Cette baisse de croissance est une occasion de nous remettre en question et de revoir ainsi notre Business modèle.

Ensuite, une autre source de revenus est bien évidemment les **dons et subsides**. Nous avons bénéficié depuis la création du projet de plus de 25 000 euros de dons et subsides. Cette source de revenus nous permet de rester totalement solvables et de détenir assez de liquidité tout au long de l'année.

Ainsi, à l'heure actuelle, alors que nous ne supportons que très peu de coûts, nous pouvons considérer que nous sommes rentables et que nous savons nous autofinancer. Cependant, dans une optique d'agrandissement et de croissance, nous devons revoir nos sources de financement, car cela ne suffira plus. En outre, nous présentons une forme de saisonnalité dans nos facturations : nous ne facturons pas tout au long de l'année. Ainsi, cela peut avoir un impact négatif si nous voulons nous permettre davantage de choses durant l'année.

1.9. Surplus

Depuis maintenant quatre ans, nous avons réussi à accumuler pas mal de cash-flow. Comme expliqué plus haut, nous les avons générés d'une part sur base de nos activités, mais aussi sur base de dons et subsides. Ainsi, ces quatre dernières années d'exercices ont permis de générer environ 30 000 euros de cash-flow.

Depuis le départ, nous ne dépensons que très peu de liquidités. En effet, les bénéfices sont actuellement partiellement consommés dans des plans de communication et de promotion que nous utilisons soit pour attirer des donateurs, soit pour attirer des bénévoles. Une petite partie de notre cash-flow est en outre consacré à l'acquisition du matériel adéquat à la poursuite de nos activités.

En conclusion, nous pouvons considérer qu'actuellement nous n'avons encore **aucune politique de gestion des surplus** ou aucun projet concret de les utiliser à des fins d'investissement long terme ou de croissance.

2. Proposition de valeur

La proposition de valeur d'Objectivo est la suivante : « Objectivo propose un accompagnement **personnalisé, transparent et long terme** aux mouvements de jeunesse, mettant en place une intendance zéro déchet et locale, en s'appuyant sur **l'expérience** et ses **outils** et dans le but de **faciliter** la transition vers un **monde plus durable** en **éduquant** par l'exemple. »

Tout d'abord, l'accompagnement **personnalisé** est un point central de la proposition de valeur. En effet, pour tout service que nous fournissons, nous tentons de comprendre l'environnement du client en ciblant le mieux possible les besoins spécifiques de ce dernier. Ceci est fait dans une optique de fournir le service le plus complet et adapté possible. Par exemple, nos formations sont différentes selon l'âge, les envies et le répondant des animés en face de nous. En outre, concernant la centralisation, nous essayons de répondre au mieux à la demande, en créant des menus spécifiques et adaptés pour les scouts. C'est-à-dire que nous tentons de rendre le menu le plus économique et pratique possible tout en proposant des produits locaux et de saison.

Ensuite, nous proposons des services et accompagnements **transparents**. En effet, notre but n'est pas la quête de profit, mais bien l'envie d'éduquer et d'aider. Ainsi, notre objectif principal est de créer un réel écosystème Objectivo avec des relations de confiance. Nous essayons de proposer des solutions efficaces et non des solutions qui nous aideraient à être plus lucratifs. Un principe que nous essayons réellement de mettre en avant est l'éthique afin de nous garantir un environnement de confiance. C'est une valeur qui nous permet d'avoir des relations privilégiées avec nos clients. Nous ne fournissons pas un service parfait, nous fournissons surtout un service de proximité. Selon nous, le côté humain est très important et pour que ce dernier soit fait de manière optimale, il faut une parfaite transparence.

De plus, Objectivo privilégie une relation et un **impact à long terme** avec ses clients. Bien que nos services soient ponctuels, nous voulons réellement que chaque personne qui a eu un contact direct ou indirect avec l'association ait été touchée par le message que nous tentons de faire passer et qu'il soit prêt à mettre du sien en voyant l'impact positif qu'il est possible d'avoir en peu de gestes. De plus, nous essayons d'avoir des relations longs termes afin que les gens qui ont été satisfaits de nos services soient les premiers à parler de notre projet. Notre objectif sur le long terme est d'arriver à atteindre davantage d'unités scoutistes qui sont hors de notre champ pour le moment.

En outre, Objectivo s'appuie sur des **connaissances** de plus en plus de techniques fondées sur l'expérience, mais surtout sur une base de données et un logiciel développé et optimisé. En effet, nous avons personnalisé depuis quatre ans un logiciel qui permet de répondre à toutes les spécificités de nos activités.

Finalement, grâce à nos activités nous **diminuons** directement **l'impact écologique** des scouts que nous aidons et nous **mettons en avant les produits locaux**. En effet, en moyenne nous avons pu observer que les staffs qui ont utilisé nos services ont diminué considérablement le nombre de poubelles durant leurs camps. De plus, indirectement nous avons un impact positif sur les comportements des parents des animés.

SWOT

Cette partie a pour objectif de condenser les données présentées et expliquées plus haut sous forme d'une analyse SWOT. Cela consiste à identifier les forces et faiblesses de l'environnement interne à l'association, ainsi que les opportunités et menaces, des éléments externes.

3. La matrice SWOT

FORCES <ul style="list-style-type: none">• Équipe expérimentée, compétente, humaine• Services personnalisés, uniques et novateurs• Bonne réputation et notoriété• Fidélisation et relation long terme• Proximité avec bénéficiaires• Très peu de coûts fixes	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none">• Saisonnalité des activités et difficulté à être réellement rentable• Problème de gouvernance (organisation, structure interne, etc.)• Vieillesse du management• Manque de structure financière• Difficulté à garder une relation long terme avec les bénévoles
OPPORTUNITÉS <ul style="list-style-type: none">• Mission au goût du jour + seul sur le marché du scoutisme• Déploiement géographique• Diversification des apports en trésorerie• Éducation — passer par les écoles• Bénévoles — différents secteurs	MENACES <ul style="list-style-type: none">• Marché pas rentable — inflation• Fédération scoutie non coopérative• Contrôles de l'AFSCA• Crise ukrainienne — instabilité mondiale

4. Forces

La plus grande force de l'association naît de son **équipe**. Grâce à notre expérience dans le scoutisme, nous arrivons à produire un service adapté aux staffs. En plus de cela, nous travaillons depuis quatre ans dans le domaine du local et zéro déchet dans les mouvements de jeunesse et nous avons acquis de nouvelles connaissances techniques en la matière. En outre, nous nous départageons le travail selon les connaissances et intérêts de chacun ce qui nous assure une certaine expertise dans tous les domaines. De plus, nous tentons d'évoluer en nous entourant d'experts. Ainsi, l'entreprise a à son actif quatre ans d'expérience dans le secteur, ce qui contribue à la notoriété et garantit une sécurité en termes de connaissances dans le domaine.

La deuxième force d'Objectivo est le fait que nous sommes les **seuls à proposer ces services que nous pouvons qualifiés de novateurs et personnalisés**. En effet, le mouvement de la consommation durable est d'actualité depuis quelques années et aucune autre organisation ne s'occupe d'aider les mouvements de jeunesse vers cette quête. Ainsi, étant les seuls sur le marché, l'unique réelle difficulté est de réussir à convaincre les unités des bienfaits de nos services personnalisés. En effet, nous tenons compte de leur environnement dans la mise en place de notre stratégie.

Troisièmement, une autre force d'Objectivo est sa **notoriété** que nous avons réussi à créer depuis quatre ans. Nous constatons aujourd'hui que de plus en plus d'unités nous contactent afin de profiter de nos services. Ainsi, nous pouvons nous baser sur la réputation que nous avons construite principalement au travers de canaux informels tels que le bouche-à-oreille. De plus, nous avons eu la chance de pouvoir apparaître dans certains journaux nationaux réputés tels que la Libre. Enfin, nous arrivons à atteindre les staffs via les réseaux sociaux. En effet, nous tentons d'être le plus actif possible sur ces derniers et d'apparaître un maximum sur les groupes et pages ayant attiré au scoutisme.

Quatrièmement, nous parvenons avec succès à **conserver nos clients et fournisseurs sur le long terme**, et ce entre autres grâce à une **fidélisation** accrue. Cette fidélisation est basée sur différents principes que nous tentons de tenir tels qu'une écoute et un suivi attentif. En effet, nous sommes toujours preneurs d'avis et conseils de la part de nos clients. De plus, nous misons sur la fidélisation de ces derniers au travers d'une approche transparente basée sur la confiance mutuelle. Il est dans notre intérêt de garder nos clients dans la mesure où c'est souvent grâce à eux que nous arrivons à attirer de nouveaux consommateurs. Par ailleurs, nous faisons attention à la mise en place d'une communication fluide et transparente avec nos parties prenantes. Nous tentons continuellement de nous améliorer en étant à l'écoute de ces derniers afin d'optimiser au maximum nos services. Finalement, la fidélisation avec nos fournisseurs nous permet d'avoir un contact privilégié avec eux et de mieux comprendre leurs besoins. En contrepartie, satisfaits de notre partenariat, ces derniers sont souvent prêts à nous faire des réductions comprenant l'enjeu du petit budget des staffs.

Cela est facilité grâce à la **proximité** que nous avons avec nos parties prenantes. En effet, notre âge nous permet d'avoir un contact plus informel avec les staffs, unités et bénévoles. Cela augmente encore davantage la transparence. Cette proximité nous l'avons avec les staffs, car ils s'identifient à nous comme d'anciens chefs scouts. En effet, ils voient d'autres jeunes comme eux qui se démènent pour améliorer les problèmes écologiques actuels. Ainsi, en gardant des équipes jeunes dans les centralisations ou durant les ventes de vrac nous continuons à cultiver cette proximité. En outre, nos formations favorisent le contact humain et augmentent notre visibilité. Au niveau des fournisseurs, nous essayons toujours d'avoir un contact direct avec eux, et ce grâce à des rencontres physiques. Par exemple, chaque année lors de nos centralisations, nous prenons soin de passer du temps à discuter avec ces derniers

afin de mieux les comprendre et de nous informer toujours plus sur la provenance de leurs produits. On remarque que cette initiative est très souvent appréciée par les producteurs.

Enfin, nous supportons **très peu de coûts**. Cela est possible grâce au fait que nous nous basons sur le bénévolat. En effet, nous ne supportons aucune charge salariale. Les seuls coûts que nous supportons sont des coûts de gestion, de promotion, de petit matériel ainsi que de défraiements. C'est grâce à cela que nous sommes parvenus à nous construire un certain matelas financier depuis le début de notre activité.

5. Faiblesses

La première faiblesse majeure d'Objectivo naît de son **fonctionnement, son organisation et sa structure**, en d'autres termes de sa **gouvernance**. Cette dernière a très bien fonctionné jusqu'à aujourd'hui d'une part, car le projet était encore très petit et d'autre part, car nous étions encore tous aux études et avons par conséquent beaucoup de temps à consacrer à celui-ci. De plus, nous étions encore tous très motivés voyant l'ampleur que l'association prenait. Aujourd'hui, l'organisation grandissant, le management rentrant dans la vie active et l'activité se stabilisant, il est cependant, de plus en plus compliqué de gérer cette dernière sur base du bénévolat. Tout d'abord, il y a un réel manque de communication dans le management. En effet, travaillant tous de manière ponctuelle sur le projet, il nous arrive fréquemment de nous rendre compte que les informations ne sont soit pas communiquées, soit mal transmises. Il y a par conséquent trop souvent des doublons de tâches effectuées, car nous n'avons pas une structure claire et une délimitation des rôles suffisante. Ceci s'explique par le fait que chacun donne de son temps quand il en dispose. De plus, nous constatons une complète dépendance du projet autour d'une seule et même personne. Cela est principalement dû au fait que l'activité requiert un énorme investissement en temps et que seulement une personne se consacre presque à temps plein à l'ASBL de manière bénévole.

La deuxième faiblesse en interne est le **manque de structure financière**. En effet, jusqu'à présent nous n'avons pas de méthode de tarification fixe. Cela est dû au fait que le marché étant très peu rentable, nous tentons toujours d'adapter notre offre au client que nous avons devant nous. De plus, nous pratiquons souvent des prix définis au préalable ce qui induit de mauvaises surprises au niveau des centralisations comme cela a été le cas cette année. En effet, comme les fournisseurs nous donnent la facture en fin de camp, cela engendre régulièrement des coûts plus élevés que prévu. En outre, le coût d'une centralisation au niveau des frais opérationnels est important et nous n'en tenons pas compte dans la facturation. Nous pouvons donc constater que nos activités ne sont pas optimisées afin de réduire les imprévus et les coûts opérationnels.

Une troisième faiblesse est bien évidemment le **vieillessement du management**. Le scoutisme étant un marché jeune qui fonctionne très fort via des canaux de communication informels, nous avons de plus en plus de mal à garder la proximité avec nos clients et bénévoles. Notre vieillissement engendre par ailleurs une diminution de motivation de notre part parce que nous ne nous sentons plus autant intégrés dans ce monde des mouvements de jeunesse.

La quatrième faiblesse naît des activités que nous proposons. Le scoutisme est un marché qui ne tourne réellement que durant les deux dernières semaines de juillet. Nos activités sont par conséquent extrêmement ponctuelles. Nous constatons ainsi une réelle **saisonnalité** de celles-ci, ce qui engendre différentes difficultés. D'une part, une difficulté financière, car nous réalisons presque la totalité de nos bénéfices durant le mois juillet. Nous ne générons, en effet, aucun cash-flow durant l'année ce qui limite nos bénéfices. En outre, le fait de n'opérer presque aucune activité durant l'année induit un creux durant près de 10 mois. Cela se ressent aussi dans la gestion journalière : il est compliqué de se motiver quand il n'y a pas de perspectives d'activités dans un délai court.

Enfin, nous avons du mal à garder une **relation long terme avec nos bénévoles**. À la création de l'ASBL, nous avons pour ambition de réussir à créer une sorte de rotation des bénévoles. C'est-à-dire que tous les bénévoles s'engageaient pour au minimum deux ans dans le projet. Cependant, nous constatons que ces derniers sont rarement prêts à s'engager pour plus d'une année. La rotation est donc très élevée. Cela est dû au fait que nos bénévoles sont souvent d'anciens chefs scouts qui entrent dans la vie active ou sont dans leurs dernières années d'études et n'ont plus envie de consacrer 15 jours de leur été à faire du bénévolat.

6. Opportunités

Objectivo est un acteur majeur dans un **secteur en pleine croissance**. En effet, consommer de manière durable est un sujet particulièrement d'actualité et un point primordial aux yeux de notre génération. Les gens sont de plus en plus soucieux de faire attention à leur consommation. Nous pouvons affirmer cela en voyant le nombre de magasins bio et zéro déchet qui ont ouvert ces dernières années tels que The Barn, Farm, etc. De plus, il y a davantage d'exigences en termes de durabilité au niveau des mouvements de jeunesse. Ainsi, nous pouvons mettre en avant que la mission d'Objectivo est réellement au **goût du jour**. Nous constatons aussi davantage d'intérêt de la part des unités envers notre projet, ces derniers étant intéressés d'instaurer le zéro déchet dans leurs différents camps. Jusqu'à l'année dernière, l'état belge subsidiait d'ailleurs les camps qui fournissaient un effort écologique.

Parallèlement, il existe d'incontestables opportunités en termes de **déploiement géographique**. Actuellement, nous touchons principalement des mouvements de jeunesse de Bruxelles et du Brabant-Wallon. Nous ne sommes pas encore du tout présent en Flandre. En

effet, au niveau de notre vente de vrac, cette dernière s'opère uniquement à Bruxelles et nous touchons principalement des staffs bruxellois. En ce qui concerne les week-ends d'unités, nous touchons aussi majoritairement des unités bruxelloises ou du Brabant-Wallon. Finalement, nos centralisations sont quant à elles situées dans une certaine zone géographique. Ainsi, nous ne touchons que les camps qui sont présents dans cette zone où nous retrouvons également principalement des staffs bruxellois ou du Brabant-Wallon. Il y a par conséquent un réel potentiel, d'une part dans l'atteinte d'unités venant de Wallonie, mais aussi tout le scoutisme flamand. De plus, il y a une réelle capacité à ouvrir de nouvelles centralisations dans toutes les régions où il y a une forte concentration de camps dans une même zone géographique.

De plus, l'association s'expose également à d'intéressantes opportunités en ce qui concerne la **diversification des apports en trésorerie**. En effet, étant donné que nous agissons sur un marché qui ne nous permet pas d'être rentables et de pouvoir sur le long terme financer notre développement, nous devons faire appel à des fonds extérieurs. Ainsi, nous pourrions constituer des dossiers de candidature afin d'être subsidiés. Notre projet étant au goût du jour, nous aurions de grandes chances de pouvoir bénéficier d'aides publiques. Enfin, les fonds familiaux sont aussi à la recherche de projets comme Objectivo à financer.

Ensuite, une autre opportunité serait de trouver des **partenariats avec les écoles**. Notre mission touchant les jeunes de 6 à 25 ans, les écoles sont les principaux vecteurs d'éducation de ces derniers. Ce partenariat serait varié. D'une part en terme éducationnel, nous pourrions faire passer notre message au niveau des écoles. D'autre part, l'une de nos plus grandes difficultés est de réussir à trouver des endroits, entrepôts, locaux où opérer notre vente de vrac annuelle ainsi que nos centralisations. Ces entrepôts doivent bien évidemment répondre à certains critères de propreté et de fraîcheur. Les écoles étant fermées durant toutes les périodes des camps, cela pour être pour nous une réelle opportunité de pouvoir profiter de tels locaux inutilisés.

Finalement, notre plus grand problème est la quête de nouveaux bénévoles. Nous avons eu tendance jusqu'à l'an dernier de faire appel à notre cercle et au bouche-à-oreille pour trouver des bénévoles. Cette année grâce à notre campagne de recrutement, nous avons ainsi réussi à atteindre un kot à projet de Louvain-La-Neuve actif dans le zéro déchet. Nous avons constaté à cette occasion qu'une réelle opportunité serait justement d'atteindre le **secteur des universités pour la quête de bénévoles**. En tant qu'ASBL, nous pourrions aussi faire appel à des stagiaires. Dès lors, différentes options sont à envisager afin d'attirer de nouveaux volontaires dont notamment des campagnes marketing, des prises de paroles dans les auditoriums des universités, etc.

7. Menaces

La menace la plus importante provient de l'environnement externe de l'association, sur laquelle nous n'exerçons aucune influence. Il s'agit de notre **marché non rentable**. En effet, le marché du scoutisme n'est pas un marché réellement lucratif, et ce pour diverses raisons. Premièrement, les camps scouts fonctionnent sur une base de cotisations. Ces dernières sont payées par les parents et sont très peu élevées. En effet, pour 15 jours, elles oscillent entre 120 et 200 euros. Ainsi, nous constatons que les staffs ne peuvent ou ne veulent pas consacrer plus de 5 euros par jours et par personne aux repas. Deuxièmement, nous arrivons à avoir des prix très abordables pour du zéro déchet et du local, mais force est de constater que cette nourriture reste tout de même plus chère que dans un hypermarché. Enfin, les cotisations n'évoluent pas ou très peu alors que nous constatons une réelle augmentation du coût de la vie.

Une autre menace pesant sur Objectivo est la **fédération scoute**. La fédération scoute est l'organisation qui s'occupe de tous les mouvements de jeunesse en Belgique. C'est la fédération qui reprend toutes les unités de Belgique. Cette dernière est très archaïque et bloquée sur ces idées. Depuis la création du projet, nous tentons d'obtenir un partenariat avec cette dernière, mais elle n'est pas ouverte à la discussion. Elle nous considère comme des concurrents alors que nous pourrions réellement être des partenaires. Cette tendance actuelle de conflit pourrait être une réelle menace pour Objectivo dans l'acquisition de nouveaux clients ou de nouveaux bénévoles.

Ensuite, une menace qui est déjà bien présente, mais qui risque de prendre de plus en plus d'ampleur est l'**AFSCA**. C'est une organisation qui a pour objectif le contrôle de la sécurité alimentaire. Pour cela, l'AFSCA opère des contrôles auprès de toutes les entreprises qui vendent des denrées alimentaires pour s'assurer que la chaîne alimentaire soit respectée ainsi que la qualité des aliments préservée. Ce point de sécurité peut faire l'objet d'un travail à part entière et ne sera pas davantage détaillé dans le présent mémoire. Ce que nous pouvons en tous les cas avancer c'est que nous sommes soumis au contrôle de l'AFSCA et que nous risquons lors de nos activités de nous faire contrôler. Ainsi, cela engendre certaines obligations d'hygiène que nous essayons de remplir le mieux que nous pouvons. Étant encore que très petit, nous n'avons à ce jour jamais été contrôlés. Cependant, en grandissant nous sommes conscients de devoir être plus prudents et attentifs au respect de l'ensemble des règles de cette organisation.

Enfin, la dernière menace à laquelle s'expose Objectivo découle de l'état de la **situation économique mondiale actuelle qui résulte de la crise du COVID 19, suivie de la crise ukrainienne**. Cette situation économique a exercé une influence catastrophique au niveau du prix de nos matières premières qui ont explosé cette année. En plus de cela, nous devons aussi supporter des coûts opérationnels beaucoup plus élevés tels que pour le carburant. En effet, nous avons dû adapter de manière considérable nos marges, car les staffs ne pouvaient pas se permettre cette hausse de prix. Cette instabilité mondiale ainsi que cette totale incertitude rendent nos pronostics et planifications futures extrêmement compliqués. Nous ne savons pas à quoi nous attendre pour les années à venir.

BILAN ET PERSPECTIVES DE L'ASBL

Cette dernière partie a pour objectif d'identifier les défis futurs grâce au travail effectué auparavant et principalement sur base de notre analyse SWOT. Sur cette base, nous formulerons certaines recommandations opérationnelles et stratégiques qui permettraient de répondre aux différents enjeux identifiés.

8. Défis futurs

Suite à la réalisation de notre analyse SWOT, nous avons identifié 4 défis principaux.

Le **premier défi** que nous pouvons mettre en avant est notre nécessité d'accroître de manière importante notre visibilité, et ce dans un but d'atteindre davantage de bénévoles et de nouveaux clients. En effet, étant encore une structure de petite taille nous n'avons pas encore mis en place une stratégie de marketing adéquate. Nous recrutons des bénévoles et prospectons des clients principalement sur base de canaux informels tels que le bouche-à-oreille. Ainsi, si nous continuons sur cette base nous aurons de plus en plus de mal à atteindre davantage de candidats et clients potentiels. Pour résoudre cette situation, nous devons mettre en place une stratégie offensive au travers de canaux virtuels, mais aussi, et surtout, de canaux de communications physiques.

Le **deuxième défi** est la réorganisation et l'optimisation de nos activités économiques. Nous avons soulevé d'une part, le problème de la non-rentabilité de nos activités et d'autre part, la saisonnalité de ces dernières. Pour remédier à cela, il est indispensable de revoir toute la stratégie opérationnelle de l'association afin de la rendre totalement pérenne. Ce deuxième défi découle du premier étant donné que si nous voulons augmenter le nombre d'événements durant l'année, il est nécessaire d'accroître notre visibilité. De plus, il est important d'optimiser les dépenses et revenus de nos activités par une stratégie de tarification prédéfinie.

Le **troisième défi** est la refonte complète de notre structure interne et donc de notre gouvernance. Nous avons pu mettre en avant le manque de cohérence dans notre manière de nous organiser. Bien que de manière théorique cette dernière est clairement définie, nous constatons que dans la pratique cela s'avère plus compliqué que prévu. Ceci est principalement dû au fait que nous ne travaillons qu'avec des bénévoles. Il en résulte de nombreuses faiblesses de développement que nous ressentons réellement actuellement et qui affectent notre intérêt et notre motivation pour le projet.

Finalement, le **quatrième défi** que nous pouvons relever est la quête de nouveaux moyens de financement. En effet, étant une association nous pouvons avoir recours à de nombreux canaux de financement. Nous avons toujours réussi à fonctionner grâce aux fonds que nous générons. Si nous souhaitons évoluer et croître, nous aurons besoin d'autres sources de fonds.

9. Recommandations

Afin de relever ces différents défis, nous pouvons mettre en avant certaines recommandations opérationnelles.

9.1. Partenariats

La première recommandation concerne nos activités, mais surtout l'atteinte de nos clients et bénévoles. Afin de toucher davantage de gens et ainsi de sensibiliser un public plus large, nous devrions pousser nos partenariats plus loin, et ce au travers de 3 canaux différents.

Premièrement, nous pourrions procéder à un partenariat avec les **universités belges**. Ces dernières sont une cible idéale. En effet, elles rassemblent des clients et bénévoles potentiels étant donné que les membres des staffs et unités ont entre 18 et 35 ans. Ainsi, nous pourrions travailler de manière proactive sur la quête de nouveaux consommateurs et acteurs de notre projet. Différentes options sont à envisager pour attirer de nouveaux clients et bénévoles auprès des universités dont notamment des formations, des témoignages et sensibilisations dans les auditoriums, mais aussi dans le cadre d'événements tels les salons des étudiants ou encore lors de Business Challenges (tel que le Brussels Management Challenge organisé à l'ICHEC), etc. De plus cette année nous avons travaillé avec un kot à projet de Louvain-La-Neuve, ces derniers doivent s'engager dans des projets comme Objectivo pour pouvoir rester actifs. Ainsi, c'est aussi une piste importante pour dénicher de nouveaux staffs de bénévoles. Ce premier partenariat serait donc bénéfique, car il nous permettrait de régler d'une part notre problème de recrutement de bénévoles, mais aussi d'augmenter nos activités grâce à de nouveaux clients.

Deuxièmement, c'est du côté des **unités scout** que nous pourrions faire de réels efforts. Il faudrait sérieusement que nous accentuions nos campagnes marketing sur les réseaux sociaux ainsi que par l'envoi de mailings aux différentes unités afin de proposer nos services durant l'année. Il en résulterait différentes plus-values. D'une part, cela permettrait de lisser davantage nos activités durant toute l'année. D'autre part, nous aurions davantage de moyens financiers durant l'année. Finalement, durant ces week-ends nous donnons des formations sur la consommation durable et nous avons donc un contact direct avec les staffs qui sont des clients potentiels pour nos autres activités.

Finalement, il pourrait être intéressant de poursuivre l'obtention d'une collaboration avec les **écoles**. Comme expliqué plus haut, les écoles sont les principaux vecteurs d'éducatons de jeunes générations. Ainsi, nous pourrions durant l'année proposer des formations ludiques à présenter dans les classes sur le thème de la consommation durable et locale. En contrepartie des formations que nous donnerions, nous pourrions utiliser les locaux inutilisés durant la période des grandes vacances. En effet, une autre difficulté que nous rencontrons depuis 4 ans est de trouver des entrepôts nous permettant d'organiser nos centralisations et ventes de vrac. Ces derniers doivent évidemment répondre à certains critères de salubrité et de fraîcheur. Les locaux d'écoles sont des infrastructures répondant totalement à ces contraintes d'hygiène.

9.2. Réorganisation interne

Les 3 partenariats développés ci-dessus pourraient avoir un impact considérable sur notre organisation. D'une part, dans la quête de nouveaux clients et bénévoles, mais d'autre part, cela permettrait de résoudre partiellement le problème de saisonnalité de nos activités. Nous pourrions aussi augmenter considérablement nos revenus si les activités reprenaient de plus belle grâce à ces nouveaux partenariats. Il est cependant important d'être conscient du fait que ces différentes collaborations nous demanderaient un temps considérable qu'aucun de nous n'est prêt à fournir actuellement. Il serait donc indispensable de revoir notre organisation interne et d'engager une personne à mi-temps.

Là est l'objet principal de notre deuxième recommandation. Une personne à mi-temps pourrait s'occuper de toute la gestion journalière du projet avec l'aide par des bénévoles. En effet, cette personne serait responsable d'orchestrer la partie opérationnelle durant toute l'année en déléguant certaines parties à des bénévoles. Afin de s'assurer d'un bon suivi de ces derniers, le mi-temps organiserait des réunions hebdomadaires pour s'assurer de l'avancement de tous les projets. Ainsi, en réorganisant l'association avec une structure claire où le mi-temps est le point central de l'ASBL et en répartissant le travail de chacun avec un suivi efficace et une communication horizontale réelle, nous pensons raisonnablement pouvoir éviter les problèmes de mauvaise communication et de dédoublement de tâche.

En ce qui concerne les bénévoles actifs dans le management, ce que nous avons pu constater c'est que bien que nous sommes tous prêts à donner de notre temps, nous nous faisons souvent rattraper par ce dernier. Nous réalisons mal nos tâches ou prenons un temps considérable à les effectuer. Il est donc indispensable de réorganiser et de redéfinir de manière précise les rôles ainsi que le temps que chacun est prêt à accorder au projet. La personne engagée à mi-temps pourrait assurer un suivi efficace et ainsi garantir la réalisation en temps et en heure des différentes tâches.

D'autre part, afin d'épauler cette personne, nous pourrions aussi faire appel à des stagiaires. En effet, ces derniers pourraient s'occuper de certains points spécifiques tels que la communication, la gestion de projet, etc.

Il est évident qu'il sera aussi indispensable de revoir l'organisation et le rôle du conseil d'administration actuel qui n'est plus réellement actif. Dès lors, en formant un CA qui s'occuperait exclusivement de la partie stratégique de l'association et qui délèguerait la gestion au quotidien à la personne employée, nous pensons pouvoir garantir une gestion efficace au travers d'une bonne délégation des tâches. Pour rendre cette communication horizontale la plus efficace possible, il sera indispensable d'organiser de manière mensuelle des réunions et reportings du travail fourni et de l'évolution des projets. De plus, la composition de ce conseil d'administration doit être revue. Il est nécessaire que nous nous entourions de profils indépendants, expérimentés et variés qui sont totalement externes à l'association. Cela nous permettrait d'avoir un avis extérieur ainsi qu'une caisse de résonance. Finalement, ce conseil nécessitera une personne spécialisée dans le domaine financier pour pouvoir nous aiguiller sur notre Business Plan afin notamment d'optimiser nos tarifications.

Dès lors, cette deuxième recommandation de refonte totale de notre organisation interne en engageant un employé à mi-temps permettrait sur le long terme de faire tourner nos activités de manière plus active et plus efficace. De plus, cela nous permettrait d'examiner la faisabilité de potentiels nouveaux projets d'évolution et de développement organique (activités, moyens de financement, etc.).

9.3. Moyens de financement

Actuellement, nous sommes en mesure d'assumer un salaire à mi-temps durant une année. En effet, comme développé plus haut, nous avons réussi à générer et récolter assez de fonds durant 4 ans. Cependant, afin de pouvoir perdurer et continuer de cette manière, il sera nécessaire de trouver de nouveaux moyens de financement. Nous pensons notamment au fait, comme développé plus haut, que ce mi-temps pourrait dans un deuxième temps s'atteler à la quête de subsides ou faire appel à des fonds familiaux.

RECU CRITIQUE ET LIMITES

Nous clôturerons ce mémoire en évoquant les limites de l'élaboration du présent travail. En effet, ce dernier porte sur une association dans laquelle nous sommes actifs depuis plus de quatre ans. Il a été très intéressant de prendre du recul et du temps pour analyser le passé et imaginer le futur avec un regard critique.

Pour commencer, en règle générale, ce projet nous a appris énormément tant sur le plan humain que professionnel. Nous avons parcouru depuis la création d'Objectivo un parcours très riche. Ce projet nous a permis de rencontrer un nombre impressionnant de personnes et il nous a aussi permis d'acquérir des compétences spécifiques dans de nombreux domaines. Participer au développement d'un projet tel qu'Objectivo avant même de se lancer dans la vie active, nous a permis de mettre en pratique les compétences et enseignements acquis durant nos études ; de goûter au plaisir de l'entrepreneuriat ; de nous enrichir des expériences et connaissances de chacun des membres de l'équipe ; de mieux comprendre le fonctionnement interne d'une organisation ainsi que de développer un esprit critique sur le terrain. Nous sommes néanmoins conscients du temps et de l'investissement qu'un tel projet requiert et de la difficulté à mêler le développement de l'ASBL à nos activités professionnelles respectives.

Si nos conclusions plaident en faveur de la poursuite du projet de l'ASBL Objectivo, il est important de garder à l'esprit certaines limites. Nous pensons à ce titre que les recommandations faites dans le présent mémoire permettraient à l'association de reprendre un nouveau souffle.

Le point de départ de nos recommandations est incontestablement la recherche d'une personne prête à s'investir dans le projet à mi-temps moyennant rémunération. Il nous apparaît, en effet, que pour poursuivre efficacement et pérenniser l'activité d'Objectivo comme nous le souhaitons, il sera essentiel de trouver une personne au profil adapté. Toutefois, nous sommes conscients que trouver une personne entreprenante prête à se lancer de manière relativement indépendante dans un projet déjà bien développé ne sera pas tâche facile.

Deuxièmement, pour garantir la pérennité de notre ASBL, il est indispensable d'impliquer toutes les parties prenantes. En effet, nous mettons en avant un bon nombre de partenariats qui pourraient être la clef du développement de l'association. Un refus de leur part serait une entrave à la réussite de notre projet.

Finalement, c'est au niveau du financement qu'il est difficile d'assurer la réussite du projet. Nous sommes actuellement capables de financer un mi-temps durant une année. Afin de pouvoir se permettre celui-ci à plus long terme, il nous faudra trouver le financement ad hoc ou alors réussir à rendre nos activités plus rentables afin de pouvoir nous autofinancer.

Toutes ces limites agissent tels des menaces au développement de notre projet. Heureusement, nous sommes tous prêts à relever le défi afin de pouvoir continuer à faire vivre notre ASBL, convaincus par le potentiel du projet ainsi que l'impact positif qu'il peut avoir sur les mouvements de jeunesse. Animés par cette confiance, nous avons élaboré un plan d'action lors de notre dernière réunion stratégique en juillet dernier afin d'améliorer de manière considérable notre organisation et ainsi d'éviter d'être à nouveau dépassés par les événements.

CONCLUSION

Comme énoncé initialement, le présent mémoire a pour objectif de trouver des solutions durables afin de rendre notre ASBL pérenne dans le temps. Notre projet étant ambitieux, il est indispensable de déterminer les meilleures stratégies à adopter pour mener au mieux notre projet.

Pour répondre à cette question, nous avons débuté par une contextualisation théorique du monde des ASBL. Ainsi, dans un premier temps, nous avons parcouru différentes sources publiquement accessibles. Cette démarche nous a permis de comprendre réellement l'organisation dans laquelle nous avons évolué depuis quatre ans.

Par la suite, nous avons établi la situation actuelle de l'association afin de reprendre depuis sa création les points essentiels la concernant. Nous avons également procédé à une analyse financière afin de pouvoir appuyer notre réflexion sur des données concrètes. Ces parties nous ont permis d'aboutir à notre prototype de fonctionnement que nous avons interprété dans un Social Business Model Canvas. Pour ces différentes parties, nous nous sommes basés sur notre expérience, sur les documents internes ainsi que sur des discussions avec les membres de l'association et notre entourage.

Une fois le cadre posé, nous avons pu identifier les principales forces, faiblesses, menaces et opportunités. Ces dernières nous ont permis de dégager les défis futurs auxquels nous devons faire face : la nécessité d'accroître de manière importante notre visibilité ; le besoin d'une réorganisation et l'optimisation de nos activités économiques ; la refonte totale de notre structure interne ainsi que la quête de nouveaux moyens de financements.

Nous avons pour finir émis 3 recommandations afin de répondre à ces défis. Premièrement, dans un but d'augmenter notre visibilité, nous avons proposé d'établir des partenariats avec certaines de nos parties prenantes tels que les écoles, les universités et les unités scoutes. Deuxièmement, afin de résoudre notre problème de gestion interne, nous mettons en avant l'hypothèse d'engager une personne à mi-temps. Deuxièmement, il nous paraît indispensable de mettre sur pied un conseil d'administration actif. Enfin, afin de nous financer, nous avons émis le projet de faire appel à des subsides ou à notre entourage. C'est véritablement au travers de ces 3 recommandations que nous pensons parvenir à optimiser et à pérenniser nos activités économiques tout en améliorant nos performances.

Nous avons ainsi étudié bon nombre de contenus et hypothèses pour parvenir à répondre à cette question de la manière la plus appropriée possible. La qualité d'analyse nous a aidée à fournir un travail exhaustif et minutieux. Au terme de ce travail, nous pouvons affirmer que notre stratégie pourrait être une opportunité concrète pour Objectivo ASBL. En effet, tout porte à croire que ces recommandations sont réalisables. Bien évidemment, cela impliquera encore un certain investissement en temps de notre part qui, à terme, apportera une réelle plus-value à notre projet.

Il reste bien sûr encore plusieurs questions à résoudre et obstacles à dépasser. Jeunes et dynamiques, nous comptons mettre notre énergie, créativité et esprit critique en commun afin de relever ces défis.

BIBLIOGRAPHIE

AFSCA pour les consommateurs. (2017). *L'AFSCA à votre service... de la fourche à la fourchette !* Récupéré de <http://www.afsca.be/quefaiton/afscaavotreservice/>

Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. 133.

Azam, G. (2003). *Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières ?* Revue du MAUSS, no<(sup> 21), 151-161. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0151>

Beudelot, A. & al. (2020). *L'impact du covid-19 sur le secteur bio wallon*. Biowallonie. Récupéré de https://mk0biowalloniejo431r.kinstacdn.com/wpcontent/uploads/2020/05/EtudeCovid19-SecteurBioWallon_Biowallonie.pdf

Belga. (2016). *Qui sont les consommateurs de produits bio en Belgique ?* Récupéré de <https://www.7sur7.be/manger/qui-sont-les-consommateurs-de-produits-bio-enbelgique~acd5d9c6/?referrer=https://www.google.be/>

Belgium.be Informations et Services Officiels. (s. d.). *Travail bénévole*. Récupéré de https://www.belgium.be/fr/emploi/contrats_de_travail/types_de_contrats/benevoles

Blaise, P. (2004). *Les associations sans but lucratif*. Dossiers du CRISP, N° 62 (2), 9-78.

Boeraeve, C. (2016). *UNE ASBL PEUT-ELLE EXERCER DES ACTIVITÉS COMMERCIALES À TITRE PRINCIPAL ?* Law Right. Récupéré de <https://www.law-right.com/fr/asbl-exercer-activites-commerciales-a-titre-principal/>

Brouwers, V. & Peeters, L. (2018). *La nouvelle association sans but lucratif (ASBL) — Droit à venir*. Seeds of Law. Récupéré de <https://seeds.law/fr/actualites-et-publications/la-nouvelle-association-sans-but-lucratif-asbl-droit-a-venir/>

CES. (2017). *ASBL/AISBL*. Centre d'économie sociale. Récupéré de <http://www.ces.uliege.be/asbl-aisbl/>

Code des sociétés et des associations. (23 mars 2019). Moniteur Belge. 2019-03-23/09.

Davagle, M. (2022). *Momento des ASBL 2022*. Liège : Wolters Kluwer, 26e édition.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2019). *La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale*. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/revue-marche-et-organisations-2019-3.htm?contenu=sommaire>

Desfosses, A.-T. (2017). *L'assujettissement des ASBL à l'impôt des sociétés ou à l'impôt des personnes morales*. Pacioli N° 444 IPCF-BIBF. Récupéré de <http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/Pacioli%20444 FR PMS.pdf>

Dhont, F. (2019). *Zoom sur la nouvelle réforme des ASBL*. Securex. Récupéré de <https://www.securex.be/fr/blog/entrepreneurs/zoom-sur-la-reforme-des-asbl-a-partir-du-1er-mai>

Dufour, D. (2018). La nouvelle définition de l'association. ASBL actualité. 269. Récupéré de <https://economiesociale.be/wp-content/uploads/2019/04/Nouvelle-definition-delassociation.pdf>

Dupont, T. (2019). *Communication 2019/09 du conseil de l'institut des reviseurs d'entreprises*. Récupéré de <https://doc.ibr-ire.be/fr/Documents/reglementation-etpublications/Doctrine/communications/2019-09-Communication-CSA-15-04-2019.pdf>

Économie sociale. (2017). *L'économie sociale ou troisième secteur ou tiers-secteur*. Récupéré de <http://www.ces.uliege.be/economie-sociale-2/>

Économie sociale. (2020). Chiffres-clés. Récupéré de <https://economiesociale.be/decouvrir/chiffres-cles>

European Commission. (2013). *Économie sociale et entrepreneuriat social*. (Vol. 4). Publications Office. Récupéré de <https://data.europa.eu/doi/10.2767/79114>

Fondation Roi Baudoin. (2010). *Recommandations pour la gouvernance des organisations à profit social*. Récupéré de <https://www.bonnescauses.be/media/12201/1994-frb-socialprofit.pdf>

Garbarczyk, B. (2018). *Les financements privés au secours des entreprises sociales ?* 10. Récupéré de https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1806_fondations.pdf

Gardes, D. (2019). *Le travail gratuit : quelle reconnaissance par le droit du travail ?* Empan, 115, 77-82. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/empa.115.0077>

Garroy, S. (2020). *Les nouveaux défis de la fiscalité des ASBL après le code des sociétés et des associations*. 15. Récupéré de <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/248795/1/TAA-67-2020.pdf>

Gérard, X. & Garroy, S. (2019). *Régime fiscal des ASBL sous l'empire du Code des sociétés et des associations*. 86. Récupéré de https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/238468/1/ASBLCSA_Re%CC%81gime%20fiscal%20ASBL_X.%20Gerard%20et%20S.%20Garroy.pdf

IBR-IRE. (s.d.). *La notion de conflit d'intérêts dans les associations et fondations*. Récupéré de <https://www.ibr-ire.be/docs/defaultsource/fr/Documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/ASBL/IBRIRE-BROCHURE-ASBL-CONFLITDINTERET0c5d212b-1afe-4bb7-8eb8-94ea1f7e8202>

Ideji. (s.d.) *But et objet de l'ASBL*. Récupéré de http://vieassociative.be/sites/default/files/But%20et%20objet%20ASBL_0.pdf consulté le 07/02/2020

L'Associatif Financier. (2020). *La nouvelle comptabilité des PETITES ASBL*. 10. Récupéré de <http://www.associatiffinancier.be/COMPTA/La%20nouvelle%20compta%20des%20petites%20asbl.pdf>

L'Echo. (2019). *Les ASBL auront davantage la possibilité de faire du profit*. Récupéré de <https://www.lecho.be/dossiers/code-des-societes/les-asbl-aurent-davantage-la-possibilite-de-faire-du-profit/10121921.html>

La Constitution coordonnée. (17 février 1994). Moniteur Belge. 17-02-1994.

La Revue Nouvelle. (2019). *Code des sociétés et associations, déjà des conséquences*. 4/2019. Récupéré de https://www.revuenouvelle.be/IMG/pdf/lm_andrianne.pdf.

Laville, J-L. & Giust-Desprairies F. (2021). *Bénévolat : du travail gratuit au fait associatif*. Nouvelle revue de psychosociologie, 32, 181-188.

Lievens, J., Buysse, P. (2017). *Code Buysse III — Recommandations aux entreprises non cotées*. (3e édition).

Loi garantissant la liberté d'association. (24 mai 1921). Moniteur Belge. 1921-05-24/01.

Loi relative aux droits des volontaires. (3 juillet 2005). Moniteur Belge. 2005-07-03/59.

Loi sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations. (Loi du 2 mai 2022). Moniteur Belge. 2002-05-02/51.

Maillard, F. (2013). *La comptabilité des grandes et très grandes associations (ASBL, AISBL) & fondations en pratique*. Edipro.

Maillard, F. Fossion, J. Nobels, J-F. Bernard, D. de Bonhome, O. Keuppens, K. Marko, J. & Lenoir, P. (s.d.). *Associations (Internationales) sans but lucratif et Fondations, les apports de l'intervention du réviseur d'entreprises*. Récupéré de https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/brochures/asbl/ibr-ire_aisb_fondations_n.pdf?sfvrsn=bbc0e4_7

Marée M. Hustinx, L. Xhaufclair, V. De Keyser, L. & Verhaeghe, L. (2015). *Le volontariat en Belgique Chiffres-clés*. Fondation Roi Baudoin PUB N° 3367. Récupéré de https://www.bonnescauses.be/media/12397/pub_3367_volontariat.pdf consulté le 11/03/2020

Mellouki, C., Alami, A. O. & Bentahar, H. (2019). *L'association est-elle une entreprise comme toutes les autres ?* Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 3 (4), Article 4. Récupéré de <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/416>

Mertens, S. & Marée, M. (2014). *Comment se financent les associations belges francophones ?* Revue internationale de l'économie sociale : recma, 332, 93-110. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/1024825ar>

Moises, F. (2018). *Asbl : la grande réforme est en marche (le point de la situation au 10.09.2018)*. En ligne sur le site Elegis. Récupéré de https://www.elegis.be/sites/default/files/2018-09/Reforme_des_asbl.PDF consulté le 28/02/2020

Objectivo. (2021). Objectivo Let's Be Clean. Récupéré de <https://objectivo.be/>

Ortega, S. (2019). *Le nouveau Code des sociétés et des associations : Quelles conséquences pour les ASBL ?* « CODEF Info ». Newsletter de la Coordination et Défense des Services Sociaux et Culturels. Récupéré de <https://www.codef.be/wp-content/uploads/2019/04/CODEF-Info-Mars-2019-Code-des-soci%C3%A9t%C3%A9s.pdf>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model : Nouvelle Génération*. Paris : Pearson

Planzone. (2017). *Comment déterminer les ressources nécessaires pour un projet ?* Récupéré de <https://www.planzone.fr/blog/determiner-ressources-necessaires-projet>

Protin, A. (2020). *La nouvelle loi sur les ASBL*. Flash Accueil, 38, 2.

Renders, D., Rombaux, E. & Trybulowski, A. (2016). *La responsabilité de l'administrateur public d'une ASBL communale*. 40.

Réseau LIEU. (s.d.) *Le SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS. Pour structurer ses idéaux et entreprendre raisonnablement !* Réseau LIEU. Récupéré de <http://reseaulieuweb.dphi.be/wp-content/uploads/2019/04/Memo-LIEU-Social-business-model-canvasFR.pdf>

Social Entreprise Institute. (s.d.) *Social Business Model Canvas*. Récupéré de <https://socialentrepriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf>

Social Innovation Lab. (2013). *Social Business Model Canvas*. Business Model Toolbox. Récupéré de <https://bmtoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>

SPF Finances. (s.d.). *Taxe annuelle sur les asbl*. Récupéré de <https://finances.belgium.be/fr/asbl/impots-et-tva/taxe-annuelle-sur-les-asbl>

SPF Justice. (2018). *L'asbl après la réforme : du début à la fin*. Récupéré de https://temporelbw.files.wordpress.com/2018/11/2018-06_vzw-asbl_fr2.pdf

SPF Justice. (2019). *Coordination officieuse du droit des entreprises pour les associations et fondations*. Récupéré de https://justice.belgium.be/sites/default/files/ondernemingsrecht_fr.pdf

SPF Justice. (2021). *ASBL*. Récupéré de <https://justice.belgium.be/fr/themes-et-dossiers/societes-associations-et-fondations/associations/asbl>

Statbel. (2021). *Statistiques structurelles sur les entreprises*. Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/statistiques-structurelles-sur-les-entreprises>

Unisoc. (2019). *Se livrer à des opérations industrielles ou commerciales sans limite ? Prudence !* Récupéré de <https://www.unisoc.be/articles/fr/public/se-livrer-a-desoperations-industrielles-ou-commerciales-sans-limite-prudence> consulté le 27/02/2020

Verbyst, C. (2021). *COVID-19 : La moitié des associations ont vu leur situation financière se dégrader*. Koning Boudewijnstichting. Récupéré de <https://www.kbs-frb.be/fr/covid-19-la-moitie-des-associations-ont-vu-leur-situation-financiere-se-degrader>

Verbyst, C. (2021). *Les institutions sans but lucratif emploient près de 500 000 Belges*. Koning Boudewijnstichting. Récupéré de <https://www.kbs-frb.be/fr/les-institutions-sans-lucratif-emploient-pres-de-500000-belges>

Xerius. (s.d.). Quand opter pour une association. Récupéré de <https://www.xerius.be/fr-be/devenirindependant/constituer-societe/association#wanneerbvba>

Yunus, M. (2011). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. New York: PublicAffairs.

Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). *Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience*. Long Range Planning, 43(2), 308-325. Récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Zietlow, J., Hankin, J. A., Seidner, A. & O'Brien, T. (2018). *Financial Management for Nonprofit Organizations : Policies and Practices*. Récupéré de https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=TOVRDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR23&dq=non+profitable+organizations&ots=T0TefOVOrR&sig=n1aiti3T968vKkqFSI2DO3fGRcE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false