

Travail de fin d'études en gestion des forêts et des espaces naturels : La diversification des modes de financement des ASBL belges en tant que levier de résilience : étude de cas appliquée à l'ASBL Nature+.

Auteur : Bosteels, Marie

Promoteur(s) : Dogot, Thomas; 31296

Faculté : Gembloux Agro-Bio Tech (GxABT)

Diplôme : Master en bioingénieur : gestion des forêts et des espaces naturels, à finalité spécialisée

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/26065>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**La diversification des modes de financement
des ASBL belges en tant que levier de résilience :
Etude de cas appliquée à l'ASBL Nature+**

MARIE BOSTEELS

**TRAVAIL DE FIN D'ETUDES PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER BIOINGENIEUR EN GESTION DES FORÊTS ET DES ESPACES NATURELS**

ANNEE ACADEMIQUE 2025-2026

CO-PROMOTEURS : DOGOT T. & JULVE LARRUBIA C.

© *Toute reproduction du présent document, par quelque procédé que ce soit, ne peut être réalisée qu'avec l'autorisation de l'auteur et de l'autorité académique¹ de Gembloux Agro-Bio Tech.*

Le présent document n'engage que son auteur.

© *Any reproduction of this document, by any means whatsoever, may only be carried out with the authorization of the author and the academic authority² of Gembloux Agro-Bio Tech.*

The present document engages only its author.

¹ *Dans ce cas, l'autorité académique est représentée par les promoteurs, membres du personnel enseignant de GxABT.*

² *In this case, the academic authority is represented by the supervisors, who are members of the teaching staff at Gembloux Agro-Bio Tech.*

**La diversification des modes de financement
des ASBL belges en tant que levier de résilience :
Etude de cas appliquée à l'ASBL Nature+**

MARIE BOSTEELS

**TRAVAIL DE FIN D'ETUDES PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER BIOINGENIEUR EN GESTION DES FORÊTS ET DES ESPACES NATURELS**

ANNEE ACADEMIQUE 2025-2026

CO-PROMOTEURS : DOGOT T. & JULVE LARRUBIA C.

REMERCIEMENTS

En préambule de ce travail de fin d'études, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à sa réalisation.

Je pense en particulier à mes co-promoteurs, le Pr. Thomas Dogot et Mme Cecilia Julve Larrubia, pour leur encadrement, leur disponibilité et la liberté laissée dans mes réflexions. Merci également à l'équipe de Nature+ et ses membres pour nos échanges et leur aide précieuse, qui ont permis d'ancrer ce travail dans la réalité du terrain.

Je remercie également l'ensemble des personnes ayant apporté leur expertise ou leurs retours dans le cadre des différents projets abordés.

Simon Lhoest et Barbara Haurez pour leur aide et leurs pistes de réflexion autour du projet de parrainage de caméras photographiques. Guillaume Baltus, Nicolas Drunet et Jyan Mastan pour leur contribution au projet de jeu pédagogique. Cindy Simioni et Emmanuel Fourmann pour leurs éclairages sur le projet chocolat premium, ainsi que Baudouin Michel pour la formation sur l'analyse des chaînes de valeur (VCA4D).

Mes remerciements vont également à Sabine Demazy et Émilie Petrucci pour leur accueil, leurs conseils et leur regard extérieur, Françoise Castrique pour la relecture orthographique et la mise en page, Gaëlle Panneels pour la relecture de la bibliographie, et l'ensemble des ASBL et structures contactées pour nos échanges.

Un merci sincère à mes proches pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur patience tout au long de mon parcours, en particulier ma famille et mes amis.

Enfin, j'adresse une pensée à l'ensemble de mes enseignants, qui ont contribué, chacun à leur manière, à éveiller ma curiosité et mon esprit critique au fil des années.

Après sept années d'études, ce TFE marque la fin d'un chapitre, mais aussi le début d'un nouveau. Je vous en souhaite une bonne lecture.

RÉSUMÉ

Contexte	La raréfaction des subsides publics et la pression croissante sur les ressources philanthropiques confrontent les ASBL belges à une injonction paradoxale : maintenir l'intensité de leurs activités tout en diversifiant des financements historiquement concentrés. La diversification apparaît comme un levier de résilience, mais soulève une tension fondamentale : comment intégrer une logique marchande sans dévier de la mission sociale qui fonde leur légitimité ?
Objectifs	Ce travail analyse la pertinence, la pré-faisabilité et le potentiel économique d'activités génératrices de revenus propres visant à renforcer la résilience financière de L'ASBL Nature+, tout en préservant sa finalité sociale.
Localisation	L'analyse porte sur Nature+, ASBL belge active depuis 2000 dans la gestion durable des ressources naturelles, avec un focus particulier sur les forêts d'Afrique centrale, et dont le siège est basé à Gembloux, en Belgique.
Méthodes	Trois activités ont été évaluées selon une approche de pré-faisabilité : le repositionnement en gamme premium d'un chocolat déjà commercialisé sous le label « Pure Odzala », un système de parrainage de pièges photographiques et un jeu pédagogique sur la gestion durable d'un terroir d'Afrique centrale. Chaque activité a été analysée à l'aide d'une analyse Social Entreprise Model Canvas, d'une analyse SWOT, d'un calcul de seuil de rentabilité selon différents scénarios, ainsi que d'une approche B2B.
Résultats	Le chocolat premium présente le potentiel financier le plus élevé mais aussi la plus forte complexité opérationnelle. Le parrainage de pièges photographiques offre un potentiel intermédiaire, mais un modèle encore incertain quant à l'adhésion du public. Le jeu pédagogique, quant à lui, constitue surtout un levier de sensibilisation à faible investissement et aux revenus directs limités. L'approche B2B apparaît pertinente pour les deux premières activités afin de compenser la faible visibilité de Nature+.
Conclusion	La diversification des modes de financement constitue une stratégie cohérente pour renforcer la résilience de Nature+, mais suppose un engagement organisationnel réel. Elle ne remplace pas les financements publics, mais vise à en réduire la dépendance. La mise en place d'une fonction transversale dédiée au développement des activités apparaît comme un levier pertinent.
Mots-clés	ASBL, diversification des modes de financements, résilience financière, étude de cas, seuil de rentabilité, mission sociale.

ABSTRACT

Context	The decline in public subsidies and increasing pressure on philanthropic resources confront Belgian non-profit organisations (ASBL) with a paradoxical injunction: to maintain the intensity of their activities while diversifying historically concentrated funding sources. Diversification appears as a lever of resilience, but raises a fundamental tension: how to integrate a market-oriented logic without deviating from the social mission that underpins their legitimacy?
Objectives	This study analyses the relevance, pre-feasibility, and economic potential of revenue-generating activities aimed at strengthening the financial resilience of the non-profit organisation Nature+, while preserving its social purpose.
Location	The analysis focuses on Nature+, a Belgian non-profit organisation headquartered in Gembloux, Belgium, active since 2000 in the sustainable management of natural resources, with a particular focus on Central African forests.
Methods	Three activities were assessed using a pre-feasibility approach: the repositioning of an existing chocolate product into a premium segment under the “Pure Odzala” label, a camera trap sponsorship system, and an educational game on the sustainable management of a Central African terroir. Each activity was analysed using a Social Enterprise Model Canvas, a SWOT analysis, break-even analyses under different scenarios, as well as a B2B approach.
Results	The premium chocolate shows the highest financial potential but also the greatest operational complexity. The camera trap sponsorship offers an intermediate potential, but is based on a model that remains uncertain in terms of public acceptance, while the educational game mainly acts as an awareness-raising tool, requiring low investment but generating limited direct revenues. A B2B approach appears relevant for the first two activities to compensate for Nature+’s limited public visibility.
Conclusions	Diversifying funding sources constitutes a coherent strategy to strengthen Nature+’s resilience, but requires a genuine organisational commitment. It does not replace public funding but aims to reduce dependency on it. The implementation of a dedicated cross-functional role to support activity development appears to be a relevant lever.
Keywords	Non-profit organisations, funding diversification, financial resilience, case study, break-even analysis, social mission.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
1.1. Des associations sous pression financière croissante	1
1.2. Qu'est-ce qu'une ASBL ?	2
1.3. Comprendre la logique de financement des ASBL	3
1.3.1. Financements publics	4
1.3.2. Financements privés	4
1.3.3. Modèle hybride	5
1.4. Fragilités du modèle de financement actuel	5
1.4.1. Dépendance aux subsides publics	5
1.4.2. Limites des financements privés	6
1.4.3. Instabilité des ressources humaines	7
1.4.4. Vers une diversification des modes de financement	7
1.5. Problématiques et objectifs de l'étude	8
2. MATÉRIEL ET MÉTHODE	10
2.1. Enquête qualitative interne sur l'approche de financement de Nature+	10
2.2. Sélection des activités analysées	10
2.2.1. Repositionnement du chocolat « Pure Odzala » vers une gamme premium	11
2.2.2. Parrainage de pièges photographiques	11
2.2.3. Développement d'un jeu pédagogique	11
2.3. Outils d'analyse	12
2.3.1. Social Enterprise Model Canvas	12
2.3.2. Matrice SWOT	12
2.3.3. Seuil de rentabilité	12
2.3.3.1. Hypothèses de calcul du seuil de rentabilité par activité	13
2.3.3.2. Hypothèse B2B	14
2.3.3.3. Plafonds de production	15
2.3.4. Outils informatiques	15

3. RÉSULTATS	16
3.1. Enquête qualitative interne sur l'approche de financement de Nature+	16
3.2. Social Enterprise Model Canvas.....	16
3.3. Matrice SWOT	22
3.4. Seuil de rentabilité.....	26
4. DISCUSSION	28
4.1. Enjeux de diversification financière pour Nature+	28
4.2. Discussion comparative des activités	28
4.2.1. Chocolat premium : un positionnement différentiel fondé sur l'impact.....	28
4.2.1.1. Label « Pure Odzala ».....	29
4.2.1.2. Complexité logistique	29
4.2.1.3. Volatilité des prix du cacao	29
4.2.1.4. Quel positionnement pour Nature+ après le projet RIFoP ?.....	30
4.2.2. Parrainage de pièges photographiques : valoriser des données scientifiques existantes	30
4.2.2.1. Un concept différenciant, une adhésion incertaine.....	30
4.2.2.2. Adapter le modèle aux contraintes du terrain.....	31
4.2.3. Jeu pédagogique : un levier de visibilité à faible contrainte.....	31
4.2.3.1. Un outil de visibilité plutôt qu'une source de financement.....	32
4.2.4. Tableau comparatif des trois activités.....	32
4.3. Intérêt d'une approche B2B.....	33
4.4. Tension entre finalité sociale et logique marchande	33
4.5. Les ressources humaines : contrainte transversale.....	34
5. LIMITES ET PERSPECTIVES.....	35
5.1. Limites méthodologiques	35
5.2. Perspectives de développement	35
5.2.1. Chocolat premium	35
5.2.2. Parrainage de pièges photographiques	36
5.2.3. Jeu pédagogique	36
5.2.4. Au-delà des activités marchandes	37

6. CONCLUSION	38
7. CONTRIBUTION PERSONNELLE.....	39
RÉFÉRENCES	40
ANNEXES.....	48

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Positionnement des ASBL dans le secteur non marchand.....	3
Figure 2. Sources de financement des ASBL.....	3
Figure 3. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1) adapté à l'ASBL Nature+	18
Figure 4. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1) adapté à l'activité "chocolat premium" pour l'ASBL Nature+	19
Figure 5. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1), adapté à l'activité "parrainage de pièges photographiques" pour l'ASBL Nature+	20
Figure 6. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1) adapté à l'activité "jeu pédagogique" pour l'ASBL Nature+	21
Figure 7. Matrice SWOT adaptée à l'activité "chocolat premium" pour l'ASBL Nature+ (adaptée du modèle Canva : https://www.canva.com/templates/EAGtJ3yM7Jc/)	23
Figure 8. Matrice SWOT, adaptée à l'activité "parrainage de pièges photographiques" pour l'ASBL Nature+ (adaptée du modèle Canva https://www.canva.com/templates/EAGtJ3yM7Jc/)	24
Figure 9. Matrice SWOT adaptée à l'activité "jeu pédagogique" pour l'ASBL Nature+ (adaptée du modèle Canva : https://www.canva.com/templates/EAGtJ3yM7Jc/)	25

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. Principales causes de difficultés financières des associations belges (FRB, 2024).....	6
Tableau 2. Synthèse des choix des activités.....	10
Tableau 3. Formules de calcul utilisées pour calculer le seuil de rentabilité	13
Tableau 4. Modèles envisagés par activité	13
Tableau 5. Seuil de rentabilité adapté à l'activité "chocolat premium" pour l'ASBL Nature+	26
Tableau 6. Seuil de rentabilité adapté à l'activité "parrainage de pièges photographiques" pour l'ASBL Nature+	26
Tableau 7. Seuil de rentabilité adapté à l'activité "jeu pédagogique" pour l'ASBL Nature+.....	27
Tableau 8. Synthèse comparative des trois activités analysées.....	32

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège dans le cadre du projet ESCAP	48
Annexe 2. Résultats du questionnaire Google Forms sur les types de financement et perception des membres de Nature+	49
Annexe 3. Analyse exploratoire des prix du marché pour le chocolat premium	51
Annexe 4. Analyse exploratoire des prix du marché pour le parrainage de pièges photographiques	52
Annexe 5. Analyse exploratoire des prix du marché pour le jeu pédagogique	53
Annexe 6. Détail du calcul du seuil de rentabilité pour le chocolat premium	54
Annexe 7. Détail du calcul du seuil de rentabilité pour le parrainage de pièges photographiques	56

SIGLES & ABRÉVIATIONS

APD	Aide Publique au Développement
ASBL	Association Sans But Lucratif
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CA	Chiffre d’Affaires
CSA	Code des Sociétés et des Associations
HT	Hors Taxes
MCV	Marge sur Coût Variable
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PNOK	Parc National d’Odzala-Kokoua
RDUE	Règlement de l’Union Européenne sur la Déforestation
RIFoP	Renforcement et Innovation en Foresterie Participative
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SEMC	Social Enterprise Model Canvas
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TMCV	Taux de Marge sur Coût Variable
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
USAID	United States Agency for International Development

1. INTRODUCTION

1.1. Des associations sous pression financière croissante

En Belgique, les associations constituent un pilier discret mais essentiel de la réponse collective aux besoins sociétaux (Watillon, 2026). Elles emploient, forment et agissent, souvent là où ni le marché ni les pouvoirs publics ne répondent suffisamment à la demande. Il peut sembler paradoxal d'aborder le secteur associatif sous un angle économique. Pourtant, s'il ne poursuit pas d'objectif de profit financier, il n'en reste pas moins soumis à des contraintes économiques : rémunérer son personnel, financer ses projets et assurer la continuité de ses activités (Meert et al., 2024).

Cependant, son modèle de financement repose encore largement sur une source unique : les subsides publics, qui représentent en moyenne 57 % de ses revenus et bénéficient à près de trois quarts des associations belges (Fondation Roi Baudouin [FRB], 2024). Cette concentration expose les organisations à une fragilité structurelle particulièrement visible dans le contexte actuel. En 2025, la Wallonie a réduit de plus de 17 millions d'euros son budget consacré à la biodiversité (Canopea et al., 2024) ; l'accord de coalition fédéral a abaissé l'avantage fiscal sur les dons de 45 % à 30 % (Accord de coalition fédérale 2025-2029, 2025 ; Bissuel, 2025) ; et, à l'échelle internationale, l'aide publique au développement a connu une baisse historique, notamment sous l'effet des réductions opérées au sein de la United States Agency for International Development (USAID), contribuant à un mouvement plus large de recul parmi quelques grands pays donateurs, qui expliquent à eux seuls 95,7 % du recul mondial (Pradier Goeting, 2026 ; OCDE, 2026). Cette contraction budgétaire s'inscrit dans un environnement de plus en plus concurrentiel pour l'accès aux subsides (Cazenave et al., 2020) et se traduit concrètement par des projets interrompus, des partenariats fragilisés, des emplois supprimés ainsi que des conséquences directes pour les bénéficiaires (Coordination SUD, 2026 ; Cortès Zéa & Pradier Goeting, 2026 ; Sud Ouest, 2026).

Face à cette pression, la diversification des modes de financement semble apparaître de plus en plus comme une nécessité pour stabiliser les ressources, soutenir les activités des associations et maintenir, voire renforcer, leur impact social (France Active, 2017). Mais cette diversification ne va pas de soi : elle implique des compétences, des ressources humaines et une gouvernance que les petites structures n'ont pas toujours. Elle soulève aussi une tension plus fondamentale : comment intégrer une logique marchande sans dévier de la mission sociale qui fonde la légitimité des associations ?

1.2. Qu'est-ce qu'une ASBL ?

Une ASBL est une forme d'association appartenant au secteur privé non marchand, qui se distingue du secteur lucratif (CRISP, s.d.a). Le secteur non marchand englobe également d'autres formes juridiques, telles que les coopératives, les fondations, les sociétés à finalité sociale ou encore les mutualités (CRISP, s.d.b).

Les associations poursuivent une finalité désintéressée et, sans rechercher de profit pour leurs membres, interviennent dans des domaines variés tels que le social, la santé, la culture, l'environnement, la coopération au développement ou encore les droits humains. Sur le plan juridique, les associations peuvent prendre différentes formes, allant des associations de fait (sans personnalité juridique) aux ASBL et aux AISBL (associations internationales sans but lucratif), ces deux dernières disposant de la personnalité juridique (Code des sociétés et des associations [CSA], 2019, art. 1:6). Cette structuration est présentée en *Figure 1*.

Dans ce travail de fin d'études, l'analyse se concentre uniquement sur les ASBL³, sans distinction entre les trois catégories reconnues par la législation belge, à savoir les « petites », « grandes » et « très grandes » ASBL (CRISP, s.d.c). De même, aucune distinction n'est opérée selon leur domaine d'action. En effet, même si les ASBL peuvent être distinguées selon leur objet social, ces catégories ne correspondent pas à des statuts juridiques distincts. Par ailleurs, une même ASBL peut intervenir dans plusieurs secteurs à la fois (par exemple l'environnement et le social), ce qui rend les frontières entre domaines d'activité parfois difficiles à établir.

³ Les données issues des baromètres et enquêtes disponibles portent généralement sur les associations dans leur ensemble, sans distinction systématique entre ASBL, AISBL et associations de fait. Certaines analyses statistiques mobilisées dans ce travail peuvent donc refléter cette agrégation.

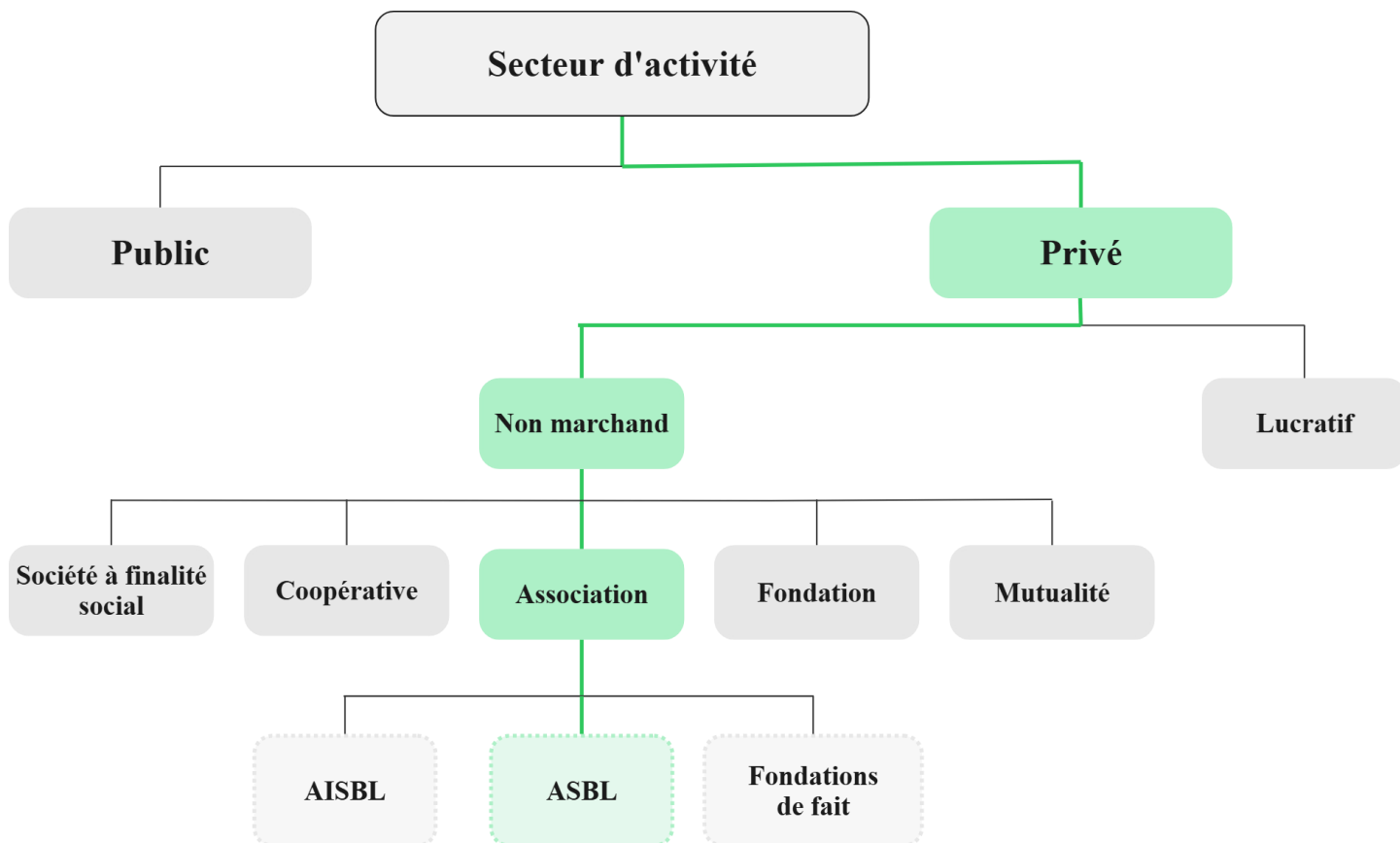


Figure 1. Positionnement des ASBL dans le secteur non marchand

1.3. Comprendre la logique de financement des ASBL

Les ASBL peuvent mobiliser différentes formes de financement : monétaire, matériel ou sous forme de services, réparties en deux grandes catégories : publiques et privées (Figure 2).

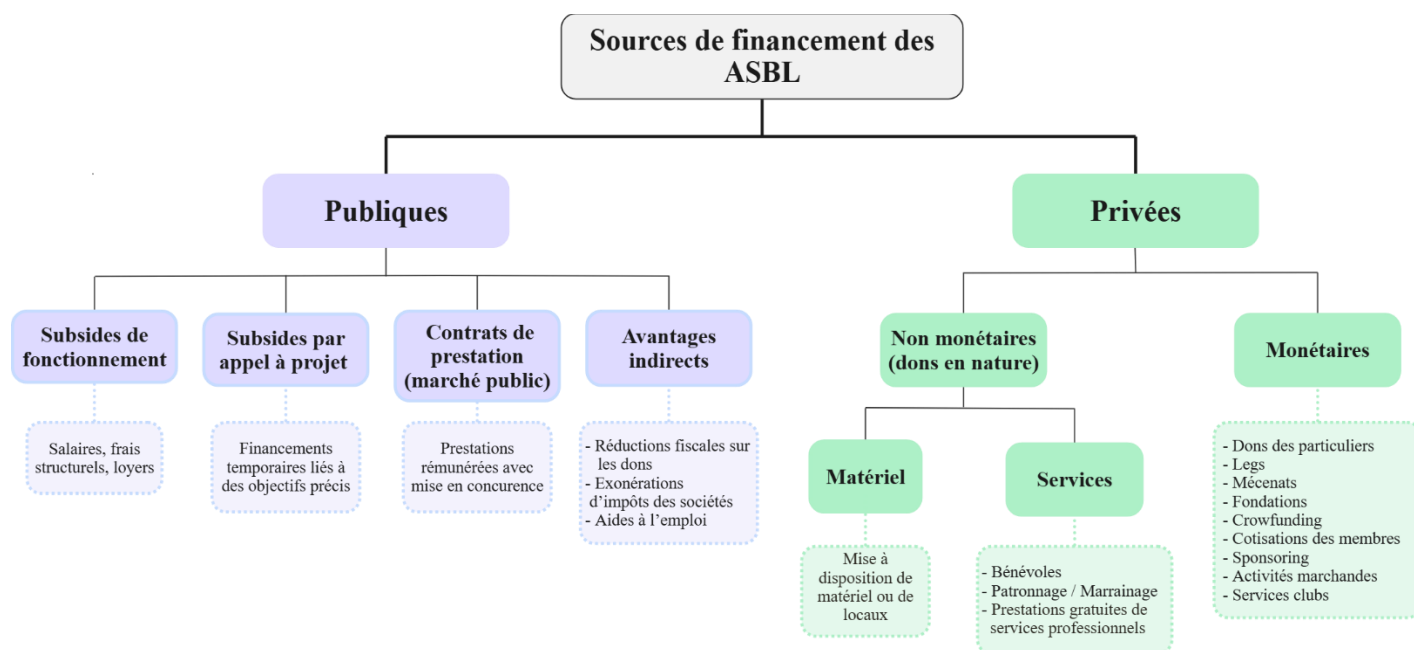


Figure 2. Sources de financement des ASBL

1.3.1. Financements publics

Les financements publics constituent l'un des piliers du modèle associatif. En Belgique, près des trois quarts des associations en bénéficient (FRB, 2024, 2026). Contrairement aux marchés publics, qui reposent sur un contrat à titre onéreux conclu à l'issue d'une mise en concurrence, les subventions visent à soutenir une activité reconnue d'intérêt général. Elles peuvent émaner de différents niveaux de pouvoir (communal, régional, fédéral ou international), et couvrir des dépenses de fonctionnement (salaires, loyers), des projets ponctuels, des investissements matériels ou encore prendre la forme d'avantages fiscaux comme la réduction d'impôt sur les dons (Agence pour le Non-Marchand [ANM], 2025 ; Watillon, 2025) (*Figure 2*).

Pour de nombreuses structures, ces subsides sont indispensables pour maintenir des activités peu rentables économiquement mais socialement utiles. Toutefois, les autorités tendent de plus en plus à financer des projets temporaires et ciblés plutôt que d'accorder des soutiens structurels pérennes (Hub.brussels, 2025b), ce qui peut accroître l'incertitude financière et complique la planification à long terme.

1.3.2. Financements privés

À côté des financements publics, les ASBL peuvent mobiliser des ressources privées de nature variée. Celles-ci peuvent provenir de financements privés externes, tels que les dons de particuliers, les legs testamentaires, les cotisations des membres, le financement participatif, les soutiens de fondations, les actions de services clubs, le mécénat ou le parrainage d'entreprises (Abdennouri, 2025 ; ANM, 2022 ; Ideji ASBL, s.d.) (*Figure 2*). Il convient de distinguer le mécénat, sans contrepartie commerciale, du parrainage, qui s'inscrit davantage dans une logique de visibilité pour l'entreprise partenaire.

Les dons, bien que largement répandus (environ 70 % des associations en bénéficient), demeurent une source de financement secondaire, représentant en moyenne un tiers de leurs revenus (FRB, 2024, 2026). Toutefois, les données récentes témoignent d'une dynamique positive de la générosité privée depuis 2020, année de pic des dons (Donorinfo, 2025 ; FRB, 2026). Néanmoins, la réduction progressive de l'avantage fiscal, de 60 % en 2020 à 45 % en 2021, puis à 30 % en 2025, pourrait freiner cette tendance (FRB, 2026).

Les ressources privées peuvent également relever d'une logique d'autofinancement, à travers des activités marchandes développées par l'association elle-même, telles que la vente de produits ou de services, l'organisation de formations ou d'événements, etc.

1.3.3. Modèle hybride

De plus en plus d'organisations à finalité sociale combinent financements publics et privés, ressources marchandes et non marchandes (Battilana, 2015 ; Karré, 2020 ; Vidal & St-Onge, 2023). Ce modèle hybride repose sur plusieurs formes de légitimité : celle des usagers, qui financent un service à valeur sociétale, celle des donateurs, qui soutiennent une cause, et celle des pouvoirs publics, qui reconnaissent l'intérêt général de leurs actions (Moreau & Mortier, 2017).

Le cadre juridique belge a évolué en ce sens : depuis janvier 2020, le code des sociétés et des associations (CSA) autorise les associations à exercer des activités commerciales sans plafond, à condition de conserver un but désintéressé (CSA, 2019, art. 1:2 ; Herzé, 2020 ; Hub.brussels, 2025b). Les activités économiques peuvent ainsi devenir un levier de consolidation financière, à condition de rester au service de l'objet social.

L'hybridation comporte néanmoins des risques : complexification de la gouvernance, tensions internes et brouillage de l'image auprès des parties prenantes (Karré, 2020 ; Kirchhofer et al., 2021 ; Mair et al., 2015). Le principal danger est celui du mission drift — un glissement progressif vers des objectifs financiers au détriment de la mission sociale initiale (Cornforth, 2014 ; Mersland & Strøm, 2010) —, qui peut survenir lorsqu'une activité rentable prend une place disproportionnée en l'absence d'un cadre stratégique clair (Battilana, 2015). Cette hétérogénéité peut offrir davantage d'autonomie financière et réduire la dépendance à une seule source mais peut aussi rendre la gestion du financement plus complexe (Karré, 2020 ; Henry, 2010). Se pose dès lors la question de la capacité des organisations au modèle hybride à concilier durablement logique marchande et finalité sociale (Battilana, 2015).

1.4. Fragilités du modèle de financement actuel

1.4.1. Dépendance aux subsides publics

En Belgique, 74 % des associations bénéficient de financements publics (FRB, 2024). Si ces subsides représentent souvent des montants importants, cette dépendance expose les organisations aux changements de priorités politiques susceptibles d'entraîner des réallocations budgétaires, ainsi qu'à des contraintes administratives, à des critères d'éligibilité stricts et à des retards de paiement (Cazenave et al., 2020 ; Hub.brussels, 2025b ; Mertens & Maree, 2010). Certains financements contraignent également les associations à préfinancer leurs activités, nécessitant des réserves suffisantes (France Active, 2017 ; Henry, 2010). De plus, certaines subventions, bien que théoriquement indexées, ne suivent pas toujours l'évolution réelle des coûts salariaux (Abdennouri, 2025).

Les données de la Fondation Roi Baudouin (2024) confirment cette fragilité⁴ (*Tableau 1*).

Tableau 1. Principales causes de difficultés financières des associations belges (FRB, 2024)

Rang	Difficultés financières	Puiseiment dans les réserves
1	Difficulté d'obtenir des subsides	Inflation
2	Inflation	Non-indexation des fonds de fonctionnement
3	Indexation salariale	Indexation salariale
4	Délais de paiement des subsides publics	- Subsides tardifs ou insuffisants - Obligation de rénovation
5	Faiblesse des fonds de roulement	Coûts de fonctionnement quotidiens
6	- Diminution des subsides publics - Non-indexation des fonds de fonctionnement	- Infrastructure (rénovation, achat, ...) - Moins de revenus ou de dons

Au-delà de leur poids financier, les subsides publics impliquent des procédures exigeantes : planification budgétaire détaillée, définition d'indicateurs de résultats, rapports intermédiaires et production de justificatifs multiples. Si ces exigences se justifient au regard des impératifs de transparence dans l'utilisation des fonds publics et par la nécessité d'évaluer l'efficacité et l'efficience des subventions (Service public fédéral [SPF] stratégie & appui, 2024), elles pèsent néanmoins lourdement sur les petites structures aux capacités administratives limitées et réduisent leur marge de manœuvre face aux imprévus, alors que les réalités de terrain évoluent souvent plus rapidement que les cadres budgétaires initialement fixés (Cazenave et al., 2020).

Par ailleurs, les associations évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel pour l'accès aux ressources financières (Cazenave et al., 2020 ; Couprie, 2012), tout en subissant une pression croissante pour démontrer leur valeur ajoutée sociale (Meert et al., 2024). Or, l'impact de leurs actions demeure complexe, évolutif et difficile à anticiper (Cazenave et al., 2020).

Enfin, la tendance au financement par projets ciblés et temporaires, au détriment d'un soutien structurel pérenne, fragilise davantage les organisations, contraintes de renouveler continuellement leurs demandes de financement (Hub.brussels, 2025b ; Abdennouri, 2025).

1.4.2. Limites des financements privés

Les financements privés offrent généralement plus de flexibilité que les subsides publics, notamment pour couvrir des dépenses imprévues ou non éligibles. Ce type de financement peut non seulement diversifier les sources de revenus, mais aussi, lorsque les activités associées génèrent des excédents, alimenter les fonds propres et contribuer à la constitution de réserves, le financement d'investissements futurs ou encore la réduction des dettes (France Active, 2017 ; Moreau & Mortier, 2017).

⁴ À noter que ces données, collectées entre septembre et octobre 2024, précèdent l'annonce de l'accord de coalition Arizona et ses mesures de rigueur budgétaire, ainsi que la réduction de l'avantage fiscal accordé aux dons (Accord de coalition fédérale 2025-2029, 2025).

Ils présentent toutefois leurs propres limites : les dons privés sont volatils, souvent influencés par l'actualité médiatique, et nécessitent des efforts constants de prospection et de fidélisation (Abdennouri, 2025 ; Cazenave et al., 2020). Par ailleurs, le statut non lucratif peut freiner l'accès à certains financements privés en quête de rentabilité (Moreau & Mortier, 2017). Le Baromètre de la philanthropie souligne néanmoins une dynamique encourageante, 81 % des Belges reconnaissant en 2025 l'importance sociétale de la philanthropie (FRB, 2026).

Si les financements privés peuvent contribuer au modèle économique des ASBL, ils demeurent limités en volume (Coordination SUD, 2022), et ne sauraient se substituer aux financements publics, dont ils constituent un complément mais non un substitut (Pradier & Goeting, 2026).

1.4.3. Instabilité des ressources humaines

Les difficultés financières se répercutent directement sur les ressources humaines (RH). La précarité des emplois y est structurelle : qu'ils dépendent des subsides publics — soumis aux retards de versement et à la non-reconduction des aides — ou des fonds propres, souvent insuffisants pour garantir des contrats stables ou des postes à temps plein (Blaise, 2004 ; Cazenave et al., 2020 ; Davister, 2010). Cette instabilité peut nuire à l'attractivité des ASBL sur le marché de l'emploi, où elles peinent à rivaliser avec des employeurs offrant de meilleures perspectives salariales et de carrière (Meert et al., 2024 ; Mertens & Maree, 2010), tandis que l'engagement fort des travailleurs en place les expose à des risques de surcharge et d'épuisement professionnel (Cazenave et al., 2020).

Ces tensions se reflètent concrètement dans les pratiques RH : en 2024, 60 % des associations belges employant du personnel ont dû limiter leurs recrutements, geler certains postes ou renforcer le recours aux bénévoles (FRB, 2024), tandis que certaines pourraient désormais privilégier des profils juniors, moins coûteux (Abdennouri, 2025).

1.4.4. Vers une diversification des modes de financement

Face aux fragilités identifiées, la diversification des modes de financement apparaît comme une piste pour réduire la dépendance à une source unique et limiter les risques associés à sa défaillance (Abdennouri, 2025 ; France Active, 2017).

La diversification des modes de financement ne constitue toutefois pas une solution automatique. Sur le plan organisationnel, elle implique une gestion plus complexe et requiert des compétences spécifiques en communication, prospection et gestion financière (Henry, 2010). Sans stratégie claire ni moyens adaptés, les résultats restent limités (Abdennouri, 2025).

Elle peut également conduire à une forte mobilisation autour des contrats de marchés publics, davantage soutenables pour les structures les plus professionnalisées, au risque de détourner les autres de leurs activités principales (Talpin & Bonnevalle, 2024).

Au-delà des contraintes pratiques, la diversification soulève enfin des enjeux éthiques. Le recours à des partenariats privés ou au développement d'activités commerciales introduit une tension entre performance économique et fidélité à la mission sociale (Battilana et al., 2018 ; Mertens & Maree, 2010). Cette évolution requiert ainsi une gouvernance rigoureuse et une vigilance constante afin de maintenir un équilibre entre ces différentes logiques (Abdennouri, 2025 ; Rijpens, 2010).

1.5. Problématiques et objectifs de l'étude

Dans un contexte de raréfaction des subsides publics et de pression croissante sur les ressources philanthropiques, les ASBL belges se trouvent confrontées à une injonction paradoxale : maintenir l'intensité de leurs projets tout en diversifiant des modes de financement historiquement concentrés. Ce travail de fin d'études en milieu professionnel s'inscrit à la fois dans une réflexion plus large sur la diversification des modes de financement des ASBL belges et dans une problématique concrète rencontrée par l'ASBL belge Nature+. Cette dernière est active depuis 2000 dans le domaine de la gestion durable des ressources naturelles, avec un focus particulier sur les forêts d'Afrique centrale. Ses activités couvrent des projets de terrain, des travaux de recherche et des programmes de formation portant sur la biodiversité, les enjeux sociaux et la gestion durable des écosystèmes forestiers. L'ASBL s'appuie sur une expertise scientifique développée en collaboration avec le centre TERRA de Gembloux Agro-Bio Tech (ULiège), ainsi que sur des partenariats avec des institutions académiques, des associations internationales, des organisations publiques et des entreprises privées du Bassin du Congo (Nature+, s.d.).

Nature+ illustre de manière exemplaire la vulnérabilité structurelle décrite dans la partie théorique : plus de 80 % de son budget reposent sur des subsides publics obtenus par appels à projets sur la période 2022–2024⁵ (Nature+, 2025, p. 30). Cette vulnérabilité se manifeste concrètement de deux manières : d'une part, les financements publics par projets, par nature ciblés et temporaires, ne couvrent pas toujours l'ensemble des charges de fonctionnement, notamment certains frais administratifs ainsi que les salaires du personnel du siège social de Gembloux, qui ne sont pas systématiquement éligibles aux financements de projets ou suffisamment couverts par ceux-ci ; d'autre part, la forte dépendance à une source de financement dominante expose l'ASBL à une fragilité en cas de réduction ou de non-renouvellement des subsides.

⁵ Au moment de la rédaction de ce travail, le rapport d'activité 2025 n'est pas encore publié.

C'est dans ce contexte que l'organisation s'est interrogée sur la possibilité d'une diversification de ses modes de financement, en formulant trois questionnements principaux :

- Une diversification des modes de financement est-elle réellement envisageable pour une structure de la taille et du profil de Nature+ ?
- Quels investissements implique-t-elle concrètement — financiers, humains et organisationnels — notamment au regard de la faible visibilité de l'ASBL auprès du grand public ?
- Dans quelle mesure des activités génératrices de revenus propres pourraient-elles contribuer à couvrir des charges structurelles aujourd'hui insuffisamment prises en charge par les financements publics ?

À partir de ces questionnements, ce travail se fixe comme objectif général d'évaluer la pré-faisabilité⁶ d'activités génératrices de revenus privés — ressources propres, en se concentrant sur les activités marchandes — susceptibles de renforcer la résilience financière de Nature+ tout en préservant l'intégrité de sa mission sociale.

Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques :

- **OS1** — Identifier des activités génératrices de revenus adaptées à la structure et aux spécificités de l'ASBL ;
- **OS2** — Évaluer la pré-faisabilité de ces activités ;
- **OS3** — Évaluer la pertinence et le potentiel des activités génératrices de revenus propres.

Pour répondre à ces objectifs, le travail mobilise plusieurs outils complémentaires. Une enquête interne auprès de Nature+ permet d'abord de cerner les enjeux liés à la diversification des modes de financement. Les critères ayant guidé la sélection des activités étudiées sont ensuite explicités. Chaque activité retenue est alors analysée à l'aide du Social Enterprise Model Canvas et d'une matrice SWOT, avant d'être soumise à un calcul de seuil de rentabilité pour en évaluer la viabilité financière. Le travail se clôture par une mise en perspective des résultats et des pistes de développement envisageables.

⁶ La pré-faisabilité permet d'évaluer de manière préliminaire la viabilité d'un projet avant tout engagement dans une analyse approfondie.

2. MATÉRIEL ET MÉTHODE

2.1. Enquête qualitative interne sur l'approche de financement de Nature+

Afin de recueillir les avis internes de Nature+, un formulaire en ligne anonyme de type Google Forms a été diffusé par courriel auprès des membres de l'association entre le 12 avril et le 21 mai 2026. Le questionnaire comprenait huit questions ouvertes et fermées portant sur l'approche de financement de Nature+. Celles-ci visaient à identifier la perception des principaux modes de financement de Nature+, ainsi que les principaux risques financiers identifiés pour l'ASBL. Le questionnaire portait aussi sur les effets perçus de la réforme du Code des sociétés et des associations (CSA) sur la suppression du seuil limitant les activités marchandes, les orientations stratégiques souhaitées pour 2026–2028 en matière de financement, et les freins à la diversification des modes de financement. Enfin, les répondants étaient invités à proposer des indicateurs permettant d'évaluer, à moyen terme, la performance de Nature+ en termes de résilience financière et d'impact social.

2.2. Sélection des activités analysées

L'organisation n'ayant pas encore arrêté d'orientations précises, l'objectif est de comparer plusieurs pistes réalistes en termes d'implications et de potentiel économique. Le panorama des activités possibles a été établi à partir d'échanges exploratoires avec l'ASBL Nature+. Ces discussions ont permis d'identifier un ensemble large de pistes de diversification. Cette réflexion a toutefois été encadrée par plusieurs critères liés aux contraintes propres à l'organisation, notamment le caractère secondaire de ces activités par rapport aux projets principaux, ainsi que les limites en termes de ressources humaines, de capacité organisationnelle et d'investissement financier.

Trois activités ont ensuite été sélectionnées pour une analyse de pré-faisabilité sur la base de deux critères : leur ancrage dans des ressources déjà présentes au sein de l'ASBL et leur diversité en termes de niveaux d'investissement financier, humain et organisationnel. Ces activités sont présentées dans le *Tableau 2* et les sections suivantes.

Tableau 2. Synthèse des choix des activités

	Chocolat premium	Parrainage de pièges photographiques	Jeu pédagogique
Ressources existantes	Tablettes de chocolat déjà commercialisées	Données scientifiques déjà produites	Travail interne déjà initié
Description	Repositionnement gamme premium label "Pure Odzala"	Système d'abonnement à une plateforme numérique dédiée	Propriété intellectuelle à valoriser

2.2.1. Repositionnement du chocolat « Pure Odzala » vers une gamme premium

Nature+ commercialise déjà des tablettes de chocolat développées dans le cadre du projet RIFoP⁷ (Renforcement et Innovation en Foresterie Participative), dont une première production de 511 tablettes a été réalisée en 2023 chez leur partenaire Ecocoa.

L'activité envisagée consiste à repositionner ce produit sur une gamme premium afin d'en accroître la valeur ajoutée. Ce segment se distingue par une forte valorisation fondée sur la qualité du produit, sa traçabilité ainsi que des pratiques d'approvisionnement durables (CBI, 2026). Dans cette perspective, l'objectif est de développer, sous le label « Pure Odzala », une filière de cacao premium et traçable permettant à la fois de renforcer les revenus des producteurs, de contribuer à la préservation du parc national d'Odzala-Kokoua et de dégager une marge financière pour Nature+.

2.2.2. Parrainage de pièges photographiques

Cette activité valoriserait les photos et vidéos collectées via les pièges photographiques déjà déployés dans le cadre des projets Nature+. À ce stade, aucune infrastructure ni offre n'est en place : l'ensemble du dispositif serait à construire. Le modèle envisagé reposerait sur un système d'abonnement mensuel donnant accès à une plateforme numérique dédiée, proposant des images, des séquences vidéo et un suivi narratif des actions menées sur le terrain. L'objectif est de transformer une ressource scientifique déjà financée en levier économique.

2.2.3. Développement d'un jeu pédagogique

Le projet consiste à développer un jeu de sensibilisation à la gestion durable d'un terroir d'Afrique centrale, inspiré du concept Pioche et Plante de la Société Royale Forestière de Belgique (SFRB, 2022). Deux versions sont envisagées : une version destinée à une commercialisation grand public et une version conçue comme outil de terrain pour les projets et formations. Cette activité s'appuie sur des travaux déjà initiés en interne par l'équipe de Nature+, le jeu étant actuellement en cours de conception au sein de l'ASBL.

⁷ « Le projet RIFoP a pour objectif d'améliorer les conditions socio-économiques des populations rurales du bassin du Congo, tout en préservant les fonctions écologiques de la région. Ce projet explore un modèle de gestion participative innovant, centré sur les agroforêts des ménages. En attribuant aux ménages des droits sur des espaces de 5 à 25 hectares, il espère garantir à long terme le maintien de la mosaïque paysagère typique de l'agriculture itinérante, qui inclut champs, jachères forestières, forêts secondaires et cultures de rente, ainsi que les nombreux biens et services qu'elle procure. RIFoP se concentre sur plusieurs axes clés : la réhabilitation du couvert forestier via des techniques agroforestières, l'accès au foncier, le développement de filières économiques durables, et le renforcement des droits des femmes. » (Nature+, 2025, p. 17)

2.3. Outils d'analyse

Chaque activité a été évaluée à l'aide de trois outils, complétés par une analyse exploratoire des prix du marché servant de base à l'estimation des coûts et à la fixation des prix de vente.

2.3.1. Social Enterprise Model Canvas

Le Social Enterprise Model Canvas (SEMC) (*Annexe 1*), développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège⁸, a été privilégié au Business Model Canvas⁹, car il est conçu spécifiquement pour les organisations à finalité sociale. Il permet de représenter le fonctionnement socio-économique d'un projet en intégrant la notion de surplus, entendu comme un excédent réinvesti dans la mission sociale (Mertens & Arpigny, 2022). Il prend également en compte les spécificités du secteur associatif, notamment les arbitrages entre renonciation à certains revenus (ex. : maintien de prix accessibles pour tous) et acceptation de coûts supplémentaires (ex. : rémunération équitable). Enfin, il met en évidence certains avantages propres au statut associatif, tels que l'accès à des ressources spécifiques, comme les dons, ou la réduction de certains coûts, comme le bénévolat (Meert et al., 2024 ; Moreau & Mortier, 2017).

Dans un premier temps, un SEMC global présente le modèle socio-économique de Nature+ dans son ensemble. Dans un second temps, des SEMC spécifiques sont développés pour chaque activité afin d'en analyser la logique propre et leur articulation au sein de Nature+.

2.3.2. Matrice SWOT

Une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a été réalisée pour chacune des trois activités. Cet outil permet d'identifier les facteurs internes et externes influençant leur développement, ainsi que d'évaluer leur potentiel et leurs contraintes.

2.3.3. Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires minimal nécessaire pour couvrir l'ensemble des charges — fixes et variables — et atteindre un résultat nul. En deçà de ce seuil, l'activité est déficitaire ; au-delà, elle dégager un excédent. Les formules utilisées sont présentées dans le *Tableau 3*.

⁸ Ce canevas est présenté dans une capsule vidéo qui en explique le fonctionnement (Centre d'Économie Sociale de l'ULiège [CES], 2022) et accompagné d'un document guidant la collecte des informations clés sur le projet et son modèle économique (ESCAP, 2021).

⁹ Le Business Model Canvas (BMC) est un outil qui synthétise sur une seule page neuf composantes clés de l'activité d'une structure. Développé par Osterwalder (2004), il a ensuite été diffusé plus largement par Osterwalder et Pigneur (2010).

Tableau 3. Formules de calcul utilisées pour calculer le seuil de rentabilité

Indicateur	Définition	Formule
Marge sur coût variable (MCV)	Contribution de chaque unité vendue à la couverture des charges fixes	<i>Prix de vente unitaire – Coût variable unitaire</i>
Taux de marge sur coût variable (TMCV)	MCV exprimée en % du prix de vente	$TMCV = (MCV / \text{Prix de vente unitaire}) \times 100$
Seuil de rentabilité (CA)	CA minimal pour couvrir l'ensemble des coûts	$\text{Charges fixes} / TMCV$
Seuil de rentabilité (unités)	Nombre minimal d'unités à vendre	$\text{Charges fixes} / MCV$
Excédent maximal	Bénéfice maximal si le volume plafond est atteint	$(\text{Prix de vente} \times \text{Volume max}) - \text{Charges fixes} - \text{Charges variables}$
Part dans le CA total	Poids de l'excédent dans le budget global de Nature+	$\text{Excédent max} / \text{CA total}$

2.3.3.1. Hypothèses de calcul du seuil de rentabilité par activité

Pour chaque activité, le seuil de rentabilité a été calculé en ne retenant que les coûts supplémentaires directement liés à sa mise en œuvre, afin de s'appuyer sur les ressources existantes de Nature+ et de minimiser les coûts additionnels. Les coûts couverts par des subsides ou intégrés à des projets en cours ont été exclus, afin d'isoler la viabilité économique propre à chaque activité. Des scénarios bas et hauts ont été construits pour encadrer les résultats. Pour le chocolat premium, un scénario « actuel » (prix de vente existant) a été ajouté à titre de comparaison. Le *Tableau 4* présente les modèles envisagés pour chaque activité.

Tableau 4. Modèles envisagés par activité

Activités	Modèle	Prix de vente par scénario ¹⁰	Coûts pris en compte
Chocolat premium	Vente en ligne de tablettes de chocolat 70 %, 90 g, avec packaging premium ; scénario bas : vente d'une tablette avec packaging premium ; scénario haut : coffret de deux tablettes avec packaging plus élaboré	Actuel : 6 € Bas : 10 € Haut : 25 €	Matières premières (fèves), transformation, logistique externalisée, frais de transaction, packaging, conception graphique, communication, coordination interne
Parrainage de pièges photographiques	Abonnement mensuel donnant accès à une plateforme de contenus visuels issus du terrain	Bas : 30 € / mois Haut : 80 € / mois	Création et maintenance de la plateforme, coordination interne, communication, frais de transaction
Jeu pédagogique	Nature+ intervient en tant qu'auteur et perçoit des royalties comprises entre 3 % et 12 % du prix de gros hors taxes (HT) ¹¹	Commercialisé : 30 € Outil de terrain : gratuit	Aucun coût direct : production, stockage et distribution sont à charge de l'éditeur et/ou du distributeur

Par ailleurs, des hypothèses spécifiques aux activités chocolat premium et parrainage de pièges photographiques ont été retenues et sont détaillées ci-après.

¹⁰ Les prix des scénarios ont été fixés sur base d'une analyse exploratoire des prix du marché en Annexe 3, 4 et 5

¹¹ Le pourcentage est fixé sur une fourchette observée du secteur (Cardboard Edison, s. d. ; Gus & Co, 2025)

Chocolat premium

Logistique externalisée

La logistique est entièrement externalisée, Nature+ ne disposant pas des infrastructures nécessaires (stockage, personnel logistique, système e-commerce). L'ASBL assure la gestion de la boutique en ligne, le marketing et le service client, tandis que la société logistique prend en charge le stockage, la préparation des commandes et l'expédition.

Exclusion des coûts historiques de la filière

Les coûts historiques liés au développement de la filière — notamment la formation des producteurs, la structuration des partenariats et l'acquisition de matériel — sont exclus de l'analyse, ces dépenses ayant déjà été financées dans le cadre des subsides du projet RIFoP.

Parrainage de pièges photographiques

Caméras déjà déployées

La première hypothèse repose sur l'utilisation exclusive des caméras déjà déployées dans le cadre des projets en cours de Nature+. Les coûts d'achat, d'installation, de récupération et de maintenance du matériel sont dès lors exclus de l'analyse, ces dépenses étant supposées couvertes par les budgets des projets existants.

Pré-sélection du contenu

La deuxième hypothèse concerne la valorisation du travail déjà réalisé sur le terrain. Les équipes assurent déjà le tri des images, l'identification des espèces et la sélection des données exploitables dans le cadre des projets. Il s'agirait donc d'intégrer à ce processus une procédure standardisée de constitution de dossiers par projet, regroupant les images et séquences vidéo pertinentes. Cette formalisation permettrait de réduire la charge de coordination interne et, à terme, d'automatiser l'alimentation de la plateforme.

2.3.3.2. Hypothèse B2B

Pour les activités de chocolat premium et de parrainage de pièges photographiques, une hypothèse B2B a été intégrée en complément du scénario destiné aux particuliers afin d'évaluer le volume d'activité nécessaire dans le cadre d'un démarchage auprès d'entreprises.

Pour le chocolat premium, l'hypothèse retenue correspond à un achat minimum de 50 tablettes par entreprise contractante. Pour le parrainage, l'hypothèse correspond à un abonnement annuel par entreprise partenaire. Ces volumes ont été définis comme des seuils jugés réalistes dans le cadre d'une collaboration entreprise-ASBL.

Le modèle intègre également les coûts supplémentaires liés à la prospection commerciale et à la gestion des partenariats. Un taux de réussite hypothétique de 70 % auprès des entreprises contactées a été retenu pour les simulations dans le modèle.

2.3.3.3. Plafonds de production

Des capacités maximales annuelles ont été définies pour chaque activité afin d'encadrer les estimations dans un cadre réaliste. Ces plafonds ne constituent pas des objectifs opérationnels mais des limites théoriques représentant un scénario de succès plausible, tenant compte des contraintes spécifiques de Nature+ : notoriété limitée, capacités logistiques restreintes et caractère secondaire des activités. Ils servent de base au calcul de l'excédent maximum potentiel et de son poids dans le budget global de l'organisation.

Chocolat premium : Plafond fixé à 1 tonne de cacao sur la base des 670 kg importés en 2024 (Nature+, 2024).

Parrainage de pièges photographiques : Plafond fixé à 1.000 parrains. Les seules références existantes concernent des dispositifs de parrainage animalier, concept proche mais non équivalent. Les données relatives au nombre de parrains actifs y demeurent par ailleurs très limitées. À titre de référence, le ZooParc de Beauval comptabilisait 4.511 parrainages actifs en 2022 (ZooParc de Beauval, 2022). Compte tenu de l'écart de visibilité entre Nature+ et un parc animalier, une estimation plus prudente a été retenue.

Jeu pédagogique : plafond fixé à 1.000 unités, correspondant au seuil inférieur du tirage moyen d'un premier jeu édité, généralement compris entre 1.000 et 5.000 exemplaires (CB News, 2025; Gus & Co, 2016 ; La Croix, 2025), afin de refléter le positionnement de niche de l'activité.

2.3.4. Outils informatiques

Les calculs ont été réalisés à l'aide du logiciel Microsoft Excel (Microsoft 365, version 2508), tandis que Canva a été utilisé pour modéliser la matrice SWOT ainsi que le SEMC. Par ailleurs, une partie de la rédaction du TFE a été réalisée avec l'aide d'outils d'intelligence artificielle, notamment ChatGPT version GPT-5.5 (OpenAI, 2026) et Claude Sonnet 4.6 (Anthropic, 2026), mobilisés comme outils d'aide à la structuration et à la reformulation des textes. Enfin, Perplexity Sonar (Perplexity AI., 2026) a été utilisé comme outil complémentaire de recherche documentaire, en complément des moteurs de recherche scientifiques.

3. RÉSULTATS

3.1. Enquête qualitative interne sur l'approche de financement de Nature+

Dix-sept réponses ont été collectées dans le cadre du questionnaire. Les réponses sont disponibles à l'Annexe 2.

L'ensemble des répondants identifie les subsides publics comme principale source de financement de Nature+. Parmi eux 88 % les considèrent comme risqués à moyen ou long terme, en raison de leur instabilité perçue liée à la dépendance aux décisions politiques, du manque de flexibilité qu'ils engendrent ainsi que des contraintes opérationnelles et administratives qui y sont associées. Les principaux risques identifiés pour Nature+ sont la diminution des subsides publics, la faiblesse du fonds de roulement et les retards dans l'octroi des financements. Certains soulignent néanmoins qu'ils constituent un socle historique essentiel, garantissant la crédibilité et l'indépendance de l'ASBL.

88 % des répondants se déclarent favorables à une stratégie active de diversification des financements, sous certaines conditions, notamment une sélection cohérente des partenaires et une maîtrise des investissements engagés. Toutefois, plusieurs freins à cette diversification pour Nature+ sont identifiés, dont les principaux sont des ressources humaines limitées, une faible visibilité de l'organisation et la tension entre mission sociale et logique commerciale.

Par ailleurs, 76 % des répondants perçoivent positivement la réforme du CSA, notamment pour sa capacité à renforcer le fonds de roulement, soutenir le siège social situé en Belgique et réduire la dépendance aux subsides publics, bien que des contraintes logistiques et commerciales soient également mentionnées.

Les répondants préconisent ainsi une diversification progressive reposant sur le maintien des subsides publics, le développement de financements privés et de partenariats, les prestations de services ainsi que des activités marchandes.

Enfin, les indicateurs de performance identifiés pour Nature+ portent à la fois sur la résilience financière (part des revenus hors subsides, stabilité de la trésorerie), la stabilité organisationnelle (rotation et satisfaction du personnel, capacité d'évaluation interne) et l'impact externe (satisfaction des bénéficiaires, durabilité des effets produits, visibilité de l'organisation).

3.2. Social Enterprise Model Canvas

Les Figures 3,4,5 et 6 présentent respectivement le modèle socio-économique global de Nature+ et ceux des activités analysées (chocolat premium, parrainage de pièges photographiques et jeu pédagogique) construits à partir du SEMC (Annexe 1) et adaptés aux spécificités de l'organisation.

Les trois activités s'ancrent dans des missions sociales distinctes mais cohérentes avec celle de Nature+. Le chocolat premium repose sur la création d'une filière traçable en périphérie du Parc National d'Odzala-Kokoua, combinant performance économique et impact environnemental et social (*Figure 4*). Le parrainage de pièges photographiques valorise la connaissance scientifique en transformant des données de terrain en expérience immersive autour de l'environnement (*Figure 5*). Le jeu pédagogique, enfin, vise à rendre accessibles des enjeux complexes de gestion durable des forêts d'Afrique centrale à travers une expérience ludique (*Figure 6*). La gouvernance de Nature+ — assurée par ses instances internes — joue dans les trois cas un rôle de régulation, garantissant la cohérence entre logique commerciale et finalité sociale, notamment dans l'affectation des surplus vers la mise en réserve et le réinvestissement dans les projets de l'organisation.

Les trois activités mobilisent des logiques de distribution distinctes. Le chocolat premium et le parrainage de pièges photographiques combinent une approche B2C et une approche B2B, ciblant à la fois des particuliers et des entreprises inscrites dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)¹² (*Figure 4 et 5*). Le jeu pédagogique s'adresse quant à lui au grand public et aux acteurs éducatifs — musées, associations, écoles — avec une version spécifique dédiée aux acteurs de terrain en Afrique centrale (*Figure 6*). Cette différenciation des publics permet de compenser une notoriété limitée auprès du grand public par des relations plus ciblées avec des organisations pour les activités qui s'y prêtent. Sur le plan des revenus, les trois modèles diffèrent sensiblement : le chocolat génère des revenus directs par la vente, le parrainage des revenus récurrents via des abonnements, et le jeu par des royalties.

Les trois activités reposent sur un socle commun de ressources déjà existantes au sein de Nature+ — expertise scientifique et technique, partenaires de terrain, réseau de chercheurs — ce qui constitue un avantage opérationnel important (*Figure 3*). Leur degré de dépendance à des infrastructures externes varie toutefois fortement. Le chocolat premium s'appuie sur une filière physique existante mais implique des contraintes logistiques importantes et une forte externalisation de la transformation et de la distribution (*Figure 4*). Le parrainage repose sur une infrastructure numérique à développer en interne — plateforme et production de contenus — ce qui génère des coûts récurrents (*Figure 5*). Le jeu pédagogique se distingue par une externalisation quasi complète via un partenaire éditorial, ce qui limite l'exposition financière de Nature+ mais plafonne également les revenus potentiels (*Figure 6*).

¹² La RSE renvoie aux démarches volontaires mises en place par les entreprises afin d'intégrer des préoccupations sociales et environnementales au-delà de la seule recherche du profit (Mertens, 2010)

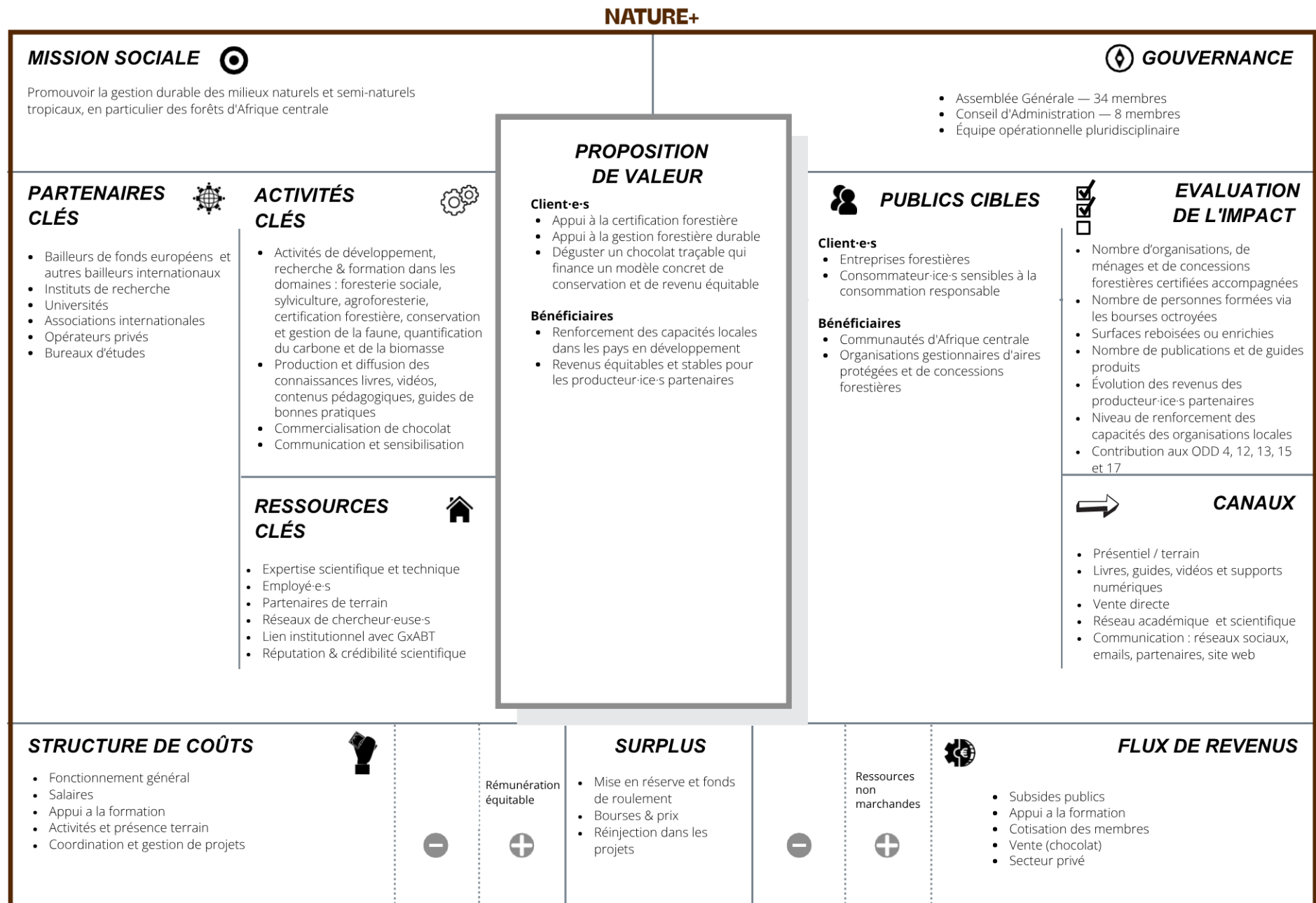


Figure 3. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1) adapté à l'ASBL Nature+

CHOCOLAT PREMIUM

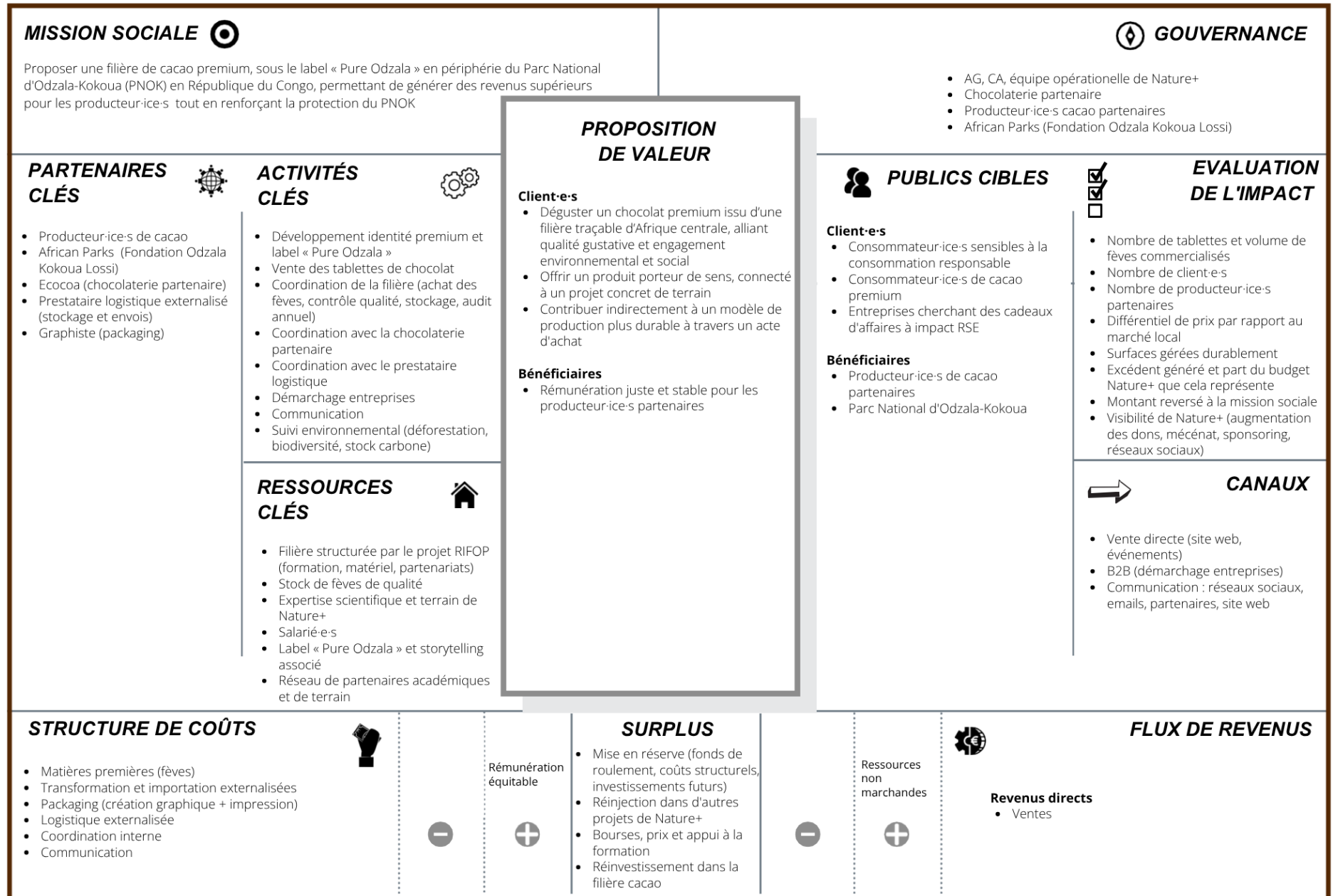


Figure 4. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1) adapté à l'activité "chocolat premium" pour l'ASBL Nature+

PARRAINAGE DE PIÈGES PHOTOGRAPHIQUES

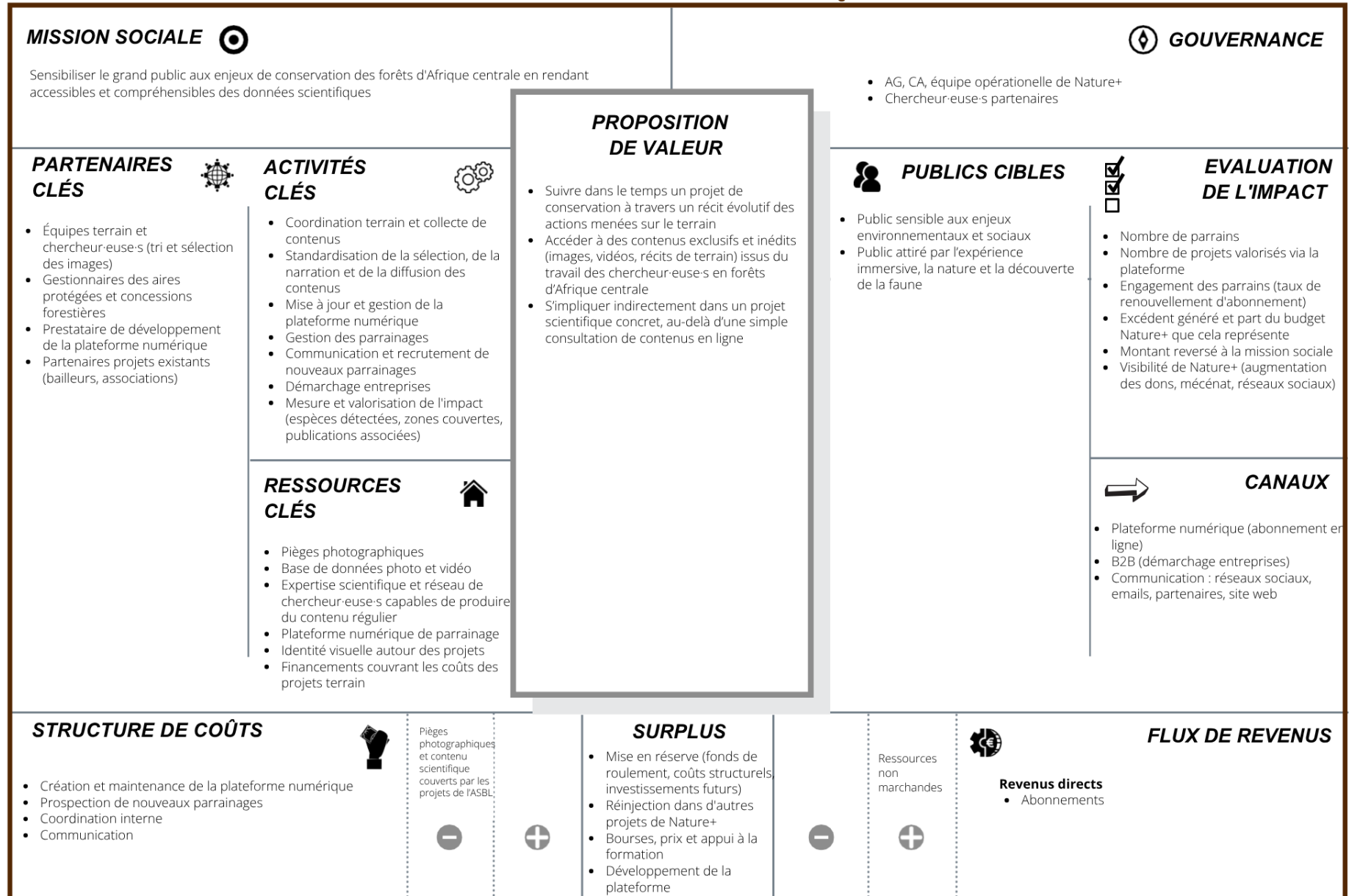


Figure 5. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1), adapté à l'activité "parrainage de pièges photographiques" pour l'ASBL Nature+

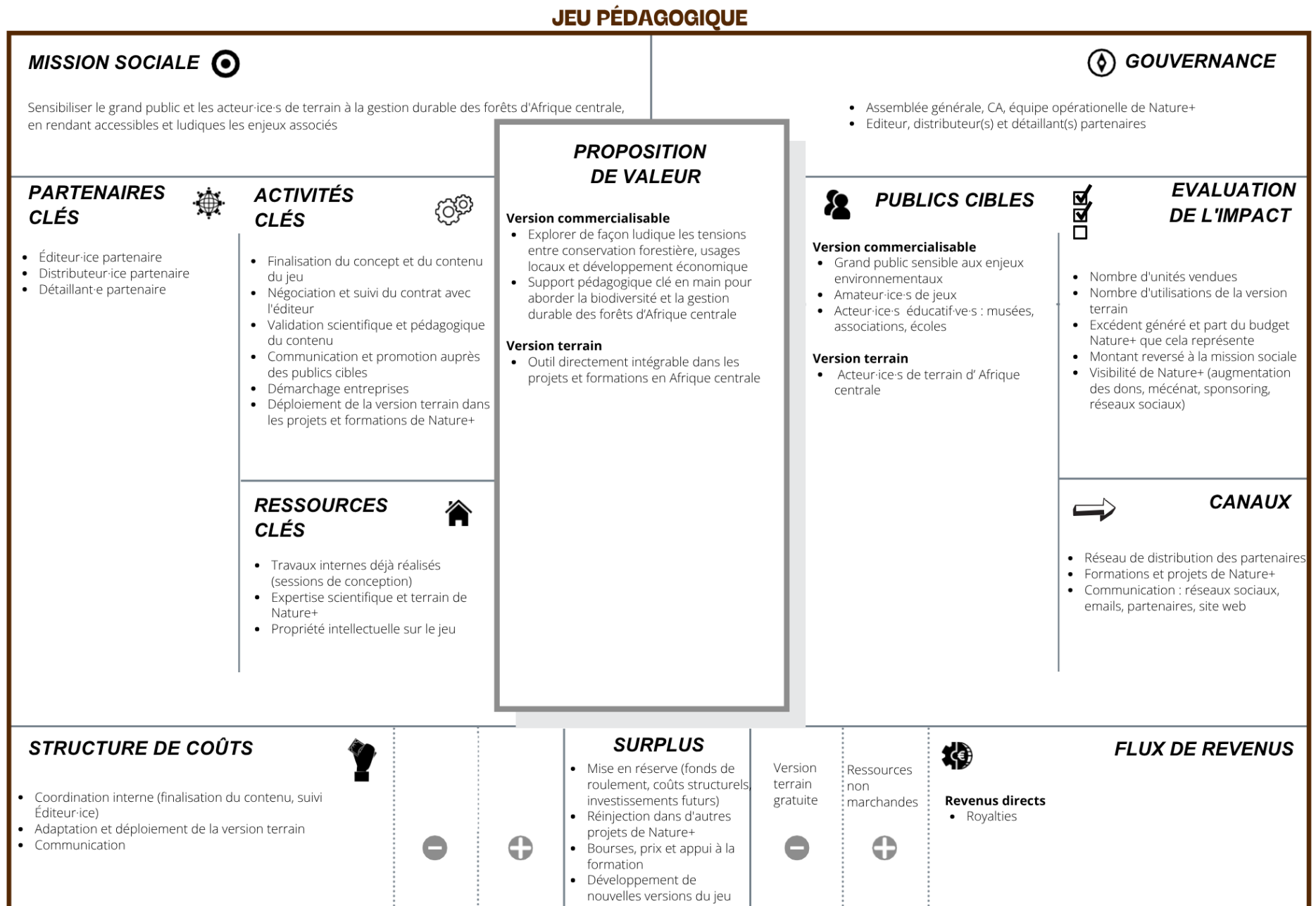


Figure 6. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège (Annexe 1) adapté à l'activité "jeu pédagogique" pour l'ASBL Nature+

3.3. Matrice SWOT

Les *Figures 7, 8 et 9* synthétisent les facteurs internes et externes influençant respectivement le développement du chocolat premium, du parrainage de pièges photographiques et du jeu pédagogique.

Le chocolat premium apparaît comme l'activité la plus structurée mais aussi la plus exposée. Il bénéficie d'un socle interne solide grâce au projet RIFoP et d'un positionnement différenciant fondé sur le label « Pure Odzala », néanmoins dépendant de son potentiel de succès auprès des consommateurs. Ces atouts sont toutefois contrebalancés par une forte dépendance opérationnelle — logistique, transformation — et par des incertitudes externes, notamment la volatilité du marché du cacao et la fin programmée des subsides du projet RIFoP en 2027. Le principal enjeu réside dans la capacité à sécuriser la filière et à transformer un produit existant en levier commercial pérenne (*Figure 7*).

Le parrainage de pièges photographiques repose sur la valorisation de ressources déjà disponibles, ce qui limite les coûts. Son opportunité principale tient à son caractère innovant et à l'intérêt croissant pour les contenus liés à la biodiversité et l'acceptation de modèles d'abonnements numériques. Toutefois, ce caractère innovant rend l'adhésion du public incertaine. Son développement dépend par ailleurs fortement de la continuité des projets terrain financés et de la capacité à maintenir un flux de contenus régulier et de qualité. Le risque principal n'est donc pas tant commercial qu'organisationnel et lié à la gestion des contenus (*Figure 8*).

Le jeu pédagogique présente un profil très sécurisé grâce à l'externalisation quasi complète de la production et des coûts, mais aussi le plus limité en potentiel de revenus directs. Son principal intérêt réside davantage dans sa capacité à élargir la visibilité de Nature+ et à toucher un public peu familiarisé avec ses enjeux, que dans sa contribution financière directe. Les menaces concernent surtout son positionnement sur un marché concurrentiel et l'équilibre à trouver entre attractivité ludique et portée éducative (*Figure 9*).

Au-delà de ces profils distincts, les trois SWOT font apparaître des contraintes transversales communes à l'ensemble des activités : une faible visibilité auprès du grand public, des ressources humaines et organisationnelles limitées, et une tension structurelle entre objectifs sociétaux et logique commerciale. Ces éléments ne sont pas propres à une activité en particulier — ils reflètent les contraintes inhérentes au modèle associatif de Nature+ et conditionnent le développement de toute nouvelle activité génératrice de revenus. À l'inverse, deux opportunités partagées offrent un contexte favorable : le potentiel de visibilité que chaque activité peut générer pour l'organisation et l'assouplissement du cadre légal belge depuis la réforme du CSA.

CHOCOLAT PREMIUM

INTERNE

FORCES

- Filière déjà structurée et partiellement financée par des subsides publics (formation, matériel, partenariats)
- Label "Pure Odzala" : origine traçable, storytelling fort, lien direct avec la conservation
- Expertise scientifique et terrain de Nature+
- Produit déjà existant et commercialisé
- Partenariat avec African Parks (Fondation Odzala Kokoua Lossi) et Ecococoa
- Statut associatif perçu positivement : crédibilité et désintéressement financier
- Absence de pression sur les rendements financiers de la part d'investisseurs externes
- Accès à des ressources non marchandes complémentaires (crowdfunding, mécénat, dons, subsides)

FAIBLESSES

- Absence de logistique et de structure e-commerce internalisée
- Capacité de commercialisation limitée pour Nature+ malgré un potentiel de production de fèves plus élevé de la part des producteur-ice-s
- Gamme limitée à un seul produit
- Dépendance à un seul fournisseur de transformation (Ecococoa)
- Activité secondaire pour l'ASBL : ressources humaines et organisationnelles limitées
- Faible visibilité auprès du grand public et expertise marketing limitée au sein de l'ASBL
- Tension entre objectifs sociétaux et commerciaux

EXTERNE

SWOT

OPPORTUNITÉS

- Demande croissante pour le chocolat éthique et traçable
- Règlement européen contre la déforestation (RDUE) : avantage compétitif pour une filière certifiée non-déforestation
- Potentiel de reconnaissance du label « Pure Odzala »
- Protection du PNOK par le développement d'activités génératrices de revenus
- Demande en hausse pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
- Visibilité pour Nature+ pouvant générer de nouveaux partenariats, dons et mécénats
- Réforme du CSA : le cadre légal belge ne limite plus les activités marchandes des ASBL

MENACES

- Fin des subsides en 2027 : risque de rupture si la filière n'est pas structurée
- Non-respect des engagements environnementaux par certains producteur-ice-s, pouvant nuire à la crédibilité et au succès du label « Pure Odzala »
- Risque de vente anticipée des fèves par les producteurs (crédit informel)
- Volatilité du prix mondial du cacao
- Marché du chocolat éthique concurrentiel, marqué par la présence d'acteurs déjà bien établis
- Absence de certification officielle pouvant fragiliser la crédibilité du projet si le label "Pure Odzala" ne parvient pas à s'imposer
- Statut associatif pouvant nuire à la légitimité commerciale et au positionnement premium

Figure 7. Matrice SWOT adaptée à l'activité "chocolat premium" pour l'ASBL Nature+ (adaptée du modèle Canva : <https://www.canva.com/templates/EAGtJ3yM7Jc/>)

PARRAINAGE PIÈGES PHOTOGRAPHIQUES

INTERNE

FORCES

- Valorisation de ressources scientifiques déjà existantes et financées
- Expertise scientifique crédible et équipes terrain actives
- Partenariat universitaire donnant accès à un réseau de chercheur-euse-s, étudiant-e-s et doctorant-e-s
- Statut associatif perçu positivement : crédibilité et désintéressement financier
- Absence de pression sur les rendements financiers de la part d'investisseurs externes
- Accès à des ressources non marchandes complémentaires (crowdfunding, mécénat, dons, subsides)

FAIBLESSES

- Absence de plateforme numérique existante : investissement initial nécessaire
- Contraintes de confidentialité sur la localisation des sites (accords partenaires)
- Dépendance indirecte aux financements des projets terrain : sans projets financés, pas de contenu
- Dépendance à la régularité et à la qualité du contenu produit par les équipes terrain
- Activité secondaire pour l'ASBL : ressources humaines et organisationnelles limitées
- Faible visibilité auprès du grand public et expertise marketing limitée au sein de l'ASBL
- Tension entre objectifs sociétaux et commerciaux

EXTERNE

SWOT

OPPORTUNITÉS

- Intérêt croissant du grand public pour la biodiversité et la faune sauvage
- Modèle d'abonnement numérique largement accepté par les consommateurs et générant des revenus récurrents
- Développement potentiel vers des outils éducatifs interactifs
- Modèle innovant : peu ou pas de concurrence directe sur le marché du parrainage de pièges photographiques
- Demande en hausse pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
- Visibilité pour Nature+ pouvant générer de nouveaux partenariats, dons et mécénats
- Réforme du CSA : le cadre légal belge ne limite plus les activités marchandes des ASBL

MENACES

- Dépendance au maintien des projets terrain financés par des subsides : réduction du contenu en cas de baisse des financements publics
- Lassitude si le contenu devient répétitif ou peu renouvelé
- Dépendance aux conditions terrain : conflits, accès, météo peuvent interrompre le flux de contenu
- Toute diffusion de localisation des caméras pourrait faciliter l'identification de sites riches en faune et exposer ces zones au braconnage
- Statut associatif pouvant nuire à la légitimité commerciale
- Concurrence de programmes de parrainage mieux établis (ex: animalier)
- Risque que le modèle ne rencontre pas son public

Figure 8. Matrice SWOT, adaptée à l'activité "parrainage de pièges photographiques" pour l'ASBL Nature+ (adaptée du modèle Canva <https://www.canva.com/templates/EAGtJ3yM7Jc/>)

JEU PEDAGOGIQUE

INTERNE

FORCES

- Modèle sans coût de production, stockage ou distribution : risque financier quasi nul pour Nature+
- Travaux internes déjà réalisés : phase de conception avancée
- Ancrage scientifique réel et lien direct avec des projets de conservation concrets
- Double version : commercialisable et terrain, maximisant l'impact et les canaux de diffusion
- Statut associatif perçu positivement : crédibilité et désintéressement financier
- Absence de pression sur les rendements financiers de la part d'investisseurs externes
- Accès à des ressources non marchandes complémentaires (crowdfunding, mécénat, dons, subsides)

FAIBLESSES

- Système de royalties générant des revenus limités même en cas de volumes de vente élevés
- Dépendance à des partenaires externes pour la production et la distribution
- Activité secondaire pour l'ASBL : ressources humaines et organisationnelles limitées
- Faible visibilité auprès du grand public et expertise marketing limitée au sein de l'ASBL
- Tension entre objectifs sociétaux et commerciaux

EXTERNE

SWOT

OPPORTUNITÉS

- Demande croissante pour l'éducation à l'environnement et au développement durable
- Toucher un public plus large et moins familiarisé avec les enjeux de la gestion durable des forêts d'Afrique centrale
- Possibilité de décliner le concept sur d'autres écosystèmes ou thématiques
- Complémentarité possible avec les autres activités de Nature+ (chocolat, parrainage)
- Visibilité pour Nature+ pouvant générer de nouveaux partenariats, dons et mécénats
- Réforme du CSA : le cadre légal belge ne limite plus les activités marchandes des ASBL

MENACES

- Marché des jeux concurrentiel
- Risque de défaillance des partenaires externes en matière de délais, qualité ou de réseau de distribution
- Risque que le jeu ne rencontre pas son public
- Risque de déséquilibre entre dimension pédagogique et ludique : un jeu trop éducatif perd son attrait commercial, un jeu trop ludique dilue la sensibilisation

Figure 9. Matrice SWOT adaptée à l'activité "jeu pédagogique" pour l'ASBL Nature+ (adaptée du modèle Canva : <https://www.canva.com/templates/EAGtJ3yM7Jc/>)

3.4. Seuil de rentabilité

L'analyse exploratoire des prix du marché pour les trois activités figure en *Annexe 3, 4 et 5*, tandis que les calculs détaillés du seuil de rentabilité pour le chocolat premium et le parrainage de pièges photographiques sont présentés en *Annexe 6 et 7*. Les *Tableaux 5, 6 et 7* en synthétisent les principaux résultats.

Le chocolat premium présente le potentiel financier le plus élevé, pouvant représenter jusqu'à 12 % du chiffre d'affaires total de Nature+ dans le scénario haut (*Tableau 5*) et 5 % dans le scénario bas (*Annexe 6*), le 0,8 % correspondant au prix de vente actuel de 6 €.

Tableau 5. Seuil de rentabilité adapté à l'activité "chocolat premium" pour l'ASBL Nature+

CHOCOLAT PREMIUM	
Indicateurs	Valeurs estimées
Prix de vente	10-25€
Coût variable unitaire	5-15€
Charges fixes totales	5.000-12.000€
Seuil de rentabilité (CA)	10.000-28.000€
Seuil de rentabilité (unités)	1.000-5.000€
Nombre d'entreprises pour atteindre le seuil de rentabilité	20-40
Excédent max. (1 t/an)	9.000-139.000€
Part du CA total de Nature+	0,8-12%

Le parrainage de pièges photographiques offre un potentiel intermédiaire, avec un seuil de rentabilité inférieur à celui du chocolat premium : 200 à 300 abonnés individuels suffisent à l'atteindre, ou seulement 20 à 30 entreprises dans une approche B2B (*Tableau 6*). Une logique similaire s'observe pour le chocolat, où le seuil de 1.000 à 5.000 unités en B2C peut être ramené à 20 à 40 entreprises clientes en B2B (*Tableau 5*). Cependant, au prix de vente actuel de 6 €, la marge nette par entreprise est négative (-48,64 €, *Annexe 6*).

Tableau 6. Seuil de rentabilité adapté à l'activité "parrainage de pièges photographiques" pour l'ASBL Nature+

PARRAINAGE DE PIÈGES PHOTOGRAPHIQUES	
Indicateurs	Valeurs estimées
Prix de vente	30-80€
Coût variable unitaire	0,5 - 1,5€
Charges fixes totales	6.000-15.000€
Seuil de rentabilité (CA)	7.000 - 16.000€
Seuil de rentabilité (unités)	200-300
Nombre d'entreprises pour atteindre le seuil de rentabilité	20 -30
Excédent max. (1 t/an) (€)	23.000-63.000
Part du CA total de Nature+ (%)	2-6%

Le jeu pédagogique présente quant à lui le potentiel de revenus directs le plus limité, 0,13 % dans le scénario haut (*Tableau 7*). En revanche, aucune exigence de seuil de rentabilité n'est à atteindre, puisque les charges de production, de stockage et de distribution sont entièrement supportées par les partenaires externes.

RÉSULTATS

Tableau 7. Seuil de rentabilité adapté à l'activité "jeu pédagogique" pour l'ASBL Nature+

JEU PÉDAGOGIQUE				
Indicateurs	Valeur fixe	Scénario bas	Scénario haut	Justification
Prix détail TTC	30,00 €			Prix boutique estimé
TVA	21%			
Prix détail HT	24,79 €			
Prix de gros	12,40 €			50% du prix détail HT
Royalties		3%	12%	Calculé sur prix de gros
Bénéfice unitaire		0,37 €	1,49 €	
Quantité maximum de jeux	1.000			Plafond fixé pour une première édition
Excédent max		372 €	1.488 €	
CA 2024	1.118.374,00 €	0,03%	0,13%	

4. DISCUSSION

4.1. Enjeux de diversification financière pour Nature+

Les résultats de l'enquête interne présentés en section 3.1 soulignent les limites d'un modèle fortement dépendant des subsides publics, notamment en termes de stabilité financière et de continuité des actions menées. Cette dépendance est particulièrement problématique pour une ASBL dont les projets nécessitent une continuité d'action à long terme, alors que les financements publics sont généralement accordés selon des cycles courts et orientés vers des objectifs prédéfinis (Hub.brussels, 2025b). À l'échéance de ces financements, les dynamiques locales peuvent être fragilisées lorsque les dispositifs, partenariats ou initiatives mis en place n'ont pas été suffisamment consolidés pour assurer leur pérennité (Vidal & St-Onge, 2023).

Dans ce contexte, la diversification des modes de financement apparaît comme une stratégie pertinente pour renforcer la résilience financière de l'organisation. Toutefois, la pertinence d'une activité ne dépend pas uniquement de son potentiel financier : elle est également conditionnée par sa compatibilité avec les capacités réelles de l'ASBL (ressources humaines limitées, faible visibilité auprès du grand public et capacité opérationnelle restreinte).

4.2. Discussion comparative des activités

4.2.1. Chocolat premium : un positionnement différentiel fondé sur l'impact

Parmi les trois activités analysées, le chocolat premium présente le potentiel économique le plus important, représentant jusqu'à 12 %^{*13} du chiffre d'affaires total de Nature+ dans le scénario haut (*Tableau 5*). Il bénéficie d'une forte cohérence avec la finalité sociale de Nature+, en valorisant une filière déjà partiellement structurée. Son principal avantage concurrentiel repose sur un positionnement différencié : Nature+ ne commercialise pas uniquement un produit alimentaire, mais une proposition de valeur fondée sur un impact environnemental et social. Ce positionnement s'inscrit dans un contexte marqué par une demande croissante pour des produits éthiques et responsables, ainsi que par l'essor du segment du chocolat premium, associé à une qualité et une valeur perçue plus élevées (CBI, 2025 ; 2026).

¹³ Il convient toutefois de noter qu'au-delà d'un certain seuil et sous certaines conditions, les activités lucratives d'une ASBL peuvent être soumises à l'impôt sur les sociétés, lequel est limité aux seuls résultats de l'activité lucrative concernée (Hub.brussels, 2025a ; SPF Finance, s.d.).

4.2.1.1. Label « Pure Odzala »

En associant l'image de Nature+ à un territoire précis et à une filière identifiable, le label « Pure Odzala » constitue un storytelling fort et traçable. Le Règlement de l'Union européenne sur la déforestation et la dégradation des forêts (RDUE)¹⁴ représente par ailleurs une opportunité compétitive pour une filière certifiée non-déforestation, là où d'autres acteurs devront adapter leurs pratiques. Ce même label expose toutefois l'organisation à un risque réputationnel : tout manquement d'un producteur partenaire à ses engagements environnementaux fragiliserait l'ensemble de la crédibilité de Nature+, justifiant la mise en place d'un dispositif d'audit régulier, lui-même générateur de coûts opérationnels à anticiper.

4.2.1.2. Complexité logistique

Cette activité reste la plus complexe à déployer sur le plan opérationnel. Contrairement aux deux autres activités, essentiellement numériques ou éditoriales, le chocolat est un produit physique alimentaire dont le parcours entre producteur et client final comporte plusieurs étapes : acheminement des fèves depuis la République du Congo, transformation par un partenaire intermédiaire, stockage en conditions contrôlées, puis expédition. À chaque maillon, Nature+ est exposée à des risques spécifiques : délais, ruptures de stock, dégradation du produit, ce dernier étant particulièrement sensible aux variations de température et d'humidité (Forestier-Chiron et al., 2022). L'externalisation logistique constitue une piste pour alléger cette charge, mais génère des coûts supplémentaires et une dépendance à des prestataires tiers.

4.2.1.3. Volatilité des prix du cacao

L'activité est également exposée à la forte volatilité des prix du cacao, passés de près de 12.000 \$/tonne en 2024 à environ 4.000 \$/tonne en mai 2026 (ICCO, 2026 ; Fountain & Hütz-Adams, 2025). Cette instabilité a une double implication : en cas de hausse, les producteurs partenaires peuvent être tentés de vendre à d'autres acheteurs, exposant Nature+ à un risque de rupture d'approvisionnement ; en cas de baisse, maintenir un prix d'achat garanti supérieur au marché protège les producteurs mais alourdit la charge financière assumée par Nature+ sur chaque tonne de fèves. La contractualisation d'un prix d'achat à long terme constitue une réponse partielle, rendue viable par le positionnement premium qui offre des marges suffisantes pour absorber cet engagement. Le faible volume annuel envisagé — une tonne de fèves — réduit

¹⁴ Règlement (UE) 2023/1115 du Parlement européen et du Conseil (2023) relatif à certains produits associés à la déforestation et à la dégradation des forêts (le cacao, le café, le soja, le bois, l'huile de palme, le caoutchouc et les bovins), interdisant la commercialisation sur le marché européen de produits issus de terres déboisées après le 31 décembre 2020.

cependant le pouvoir de levier de Nature+ dans cette négociation. Une analyse de sensibilité en fonction du cours du cacao devrait être intégrée à toute étude de faisabilité approfondie.

4.2.1.4. Quel positionnement pour Nature+ après le projet RIFoP ?

Certains coûts actuellement couverts par le projet RIFoP— notamment les techniciens de terrain assurant le suivi de la filière — ne seront plus pris en charge à son échéance en 2027, sauf prolongation du financement. Ce projet étant financé par des subsides publics à durée limitée (2022-2027), des coûts aujourd'hui invisibles dans les projections deviendraient alors entièrement à charge de l'activité chocolat premium.

De plus, cette transition soulève une question plus fondamentale : jusqu'ici, l'hypothèse implicite de ce travail était que Nature+ continuerait à commercialiser des tablettes de chocolat au-delà du projet RIFoP. Or, cette continuité ne constitue pas une évidence, c'est un choix stratégique qu'il reste à faire. Nature+ devra décider si elle entend se positionner comme intermédiaire de mise en marché des fèves, en accompagnant les producteurs vers une autonomie commerciale avec transfert progressif à une entreprise communautaire, ou assumer pleinement un rôle de distributrice de produit fini. Ces deux postures impliquent des modèles économiques, des compétences et des responsabilités fondamentalement différents, et cette décision conditionne l'ensemble des choix opérationnels et financiers qui suivent.

4.2.2. Parrainage de pièges photographiques : valoriser des données scientifiques existantes

Le parrainage de pièges photographiques constitue l'activité la plus innovante identifiée dans ce travail. Son principal atout réside dans la valorisation de données scientifiques déjà existantes, transformées en source potentielle de revenus récurrents sans nécessiter de production nouvelle coûteuse. En rendant tangible la biodiversité des forêts d'Afrique centrale, il remplit simultanément une fonction de vulgarisation scientifique cohérente avec la finalité sociale de Nature+.

4.2.2.1. Un concept différenciant, une adhésion incertaine

Malgré ce potentiel, le modèle présente une incertitude importante : la capacité à constituer et à fidéliser une base suffisante de parrains. Contrairement aux dispositifs de parrainage animalier déjà familiers du grand public (*Annexe 4*), le parrainage d'outils scientifiques de terrain demeure très marginal — ce qui constitue à la fois une opportunité de différenciation et une incertitude quant à l'acceptation du modèle par le public. Une analyse de marché serait donc nécessaire afin d'identifier les publics susceptibles de s'intéresser au parrainage, d'évaluer la taille du marché potentiel et de tester la réceptivité à ce type de dispositif avant son éventuelle mise en œuvre.

Un risque de lassitude peut également apparaître si les contenus ne sont pas suffisamment renouvelés, avec une forte dépendance à la régularité et à la qualité des productions des équipes de terrain.

4.2.2.2. Adapter le modèle aux contraintes du terrain

Structurer par projet plutôt que par dispositif

Une première adaptation consiste à structurer le parrainage autour de projets plutôt que de caméras individuelles. Cette approche garantit un volume de contenu suffisant et contextualise les données dans un cadre scientifique. Elle présente également un avantage stratégique : les projets de Nature+ étant financés à durée limitée, associer un parrainage à une caméra spécifique ne pourrait se faire que sur une période très restreinte. En raisonnant par projet, il devient possible de valoriser les archives constituées bien au-delà de la phase opérationnelle, réduisant ainsi la dépendance au lancement de nouveaux projets pour maintenir la production de contenu.

Cette structuration répond également à des contraintes de sécurité et de confidentialité. La diffusion de coordonnées GPS précises des dispositifs pourrait faciliter l'identification de zones à forte biodiversité et accroître les risques de braconnage. Par ailleurs, les interventions de Nature+ se situant dans des concessions forestières et des aires protégées, la diffusion de localisations précises serait également soumise à des contraintes de confidentialité et nécessiterait, au cas par cas, l'accord des gestionnaires concernés. Dès lors, une contextualisation générale — pays, type d'écosystème et enjeux de conservation — apparaît suffisante pour garantir à la fois la compréhension du public et la protection des sites.

Un mode de diffusion adapté aux contraintes de terrain

La seconde adaptation concerne le mode de diffusion. Une transmission en temps réel s'avère peu réaliste au regard des contraintes des zones de projet : connectivité limitée, décalage entre collecte et transmission des données, dépendance aux conditions d'accès terrain. Un modèle d'accès progressif à des contenus archivés semble mieux adapté : le parrain recevrait, sur une période définie, des images, données et contenus narratifs diffusés de manière échelonnée, préservant la dimension immersive de l'expérience sans dépendre d'une connexion terrain en temps réel.

4.2.3. Jeu pédagogique : un levier de visibilité à faible contrainte

Parmi les trois activités analysées, le jeu pédagogique constitue l'option qui demande le moins d'investissement, et est aussi la moins exigeante sur le plan logistique et organisationnel. Le modèle envisagé — partenariat avec un éditeur, Nature+ conservant la propriété intellectuelle en

échange de royalties — limite quasi intégralement l'exposition financière de l'ASBL, sans coûts de production, de stockage ni de distribution à sa charge. Une fois le contenu développé, la gestion courante de l'activité est minimale et elle incombe presque entièrement à l'éditeur partenaire. Sa cohérence avec la mission sociale est forte : rendre accessibles et ludiques des arbitrages complexes entre conservation forestière, usages locaux et développement économique. La conception d'une double version, commerciale pour le grand public, et terrain mise à disposition gratuitement dans le cadre des projets et formations de Nature+, maximise simultanément l'impact de sensibilisation et les canaux de diffusion.

4.2.3.1. Un outil de visibilité plutôt qu’une source de financement

Le potentiel économique reste néanmoins limité, dépassant à peine le millier d'euros dans le scénario haut (*Tableau 7*). Deux facteurs structurels l'expliquent : d'une part, le marché du jeu est dense, plusieurs milliers de nouveaux titres étant publiés chaque année (CB News, 2026 ; Gus & Co., 2023) et la visibilité d'un jeu de niche sur des thématiques de conservation forestière d’Afrique centrale ne peut être tenue pour acquise. D’autre part, le modèle de royalties génère des revenus unitaires faibles, dont le cumul ne devient important qu’à partir de volumes de vente élevés, eux-mêmes dépendants des capacités de distribution et de promotion du partenaire externe, ainsi que du succès du jeu auprès du grand public, leviers sur lesquels Nature+ n'a pas de maîtrise directe. À ces contraintes de marché s'ajoute un risque de conception : un jeu trop éducatif perd son attrait commercial, un jeu trop ludique dilue le message de sensibilisation. Trouver cet équilibre conditionne en grande partie le succès du produit et, par ricochet, le volume de royalties généré.

Son intérêt réside dans sa capacité à constituer une porte d'entrée vers l'univers de Nature+, en touchant un public plus large et moins familiarisé avec les enjeux de la gestion durable des forêts d'Afrique centrale. Son faible niveau d'investissement permet par ailleurs de le développer en parallèle d'initiatives plus ambitieuses.

4.2.4. Tableau comparatif des trois activités

Afin de les mettre en perspective, les profils des trois activités sont résumés dans le *Tableau 8*.

Tableau 8. Synthèse comparative des trois activités analysées

	Chocolat premium	Parrainage de pièges photographiques	Jeu pédagogique
Potentiel économique	Élevé (0,8-5-12% du CA)	Intermédiaire (2-6% du CA)	Faible (0,03-0,13% du CA)
Investissement financier	Moyen-élevé	Moyen	Quasi nul
Complexité opérationnelle	Élevée	Moyenne	Faible
Temps de gestion	Moyen-élevé	Moyen-élevé	Quasi nul
Cohérence avec la finalité sociale	Forte	Forte	Forte

Il convient de nuancer la lecture de la ligne « investissement financier ». Si l'objectif est bien de développer des revenus propres afin de réduire la dépendance aux subsides publics, le lancement de ces activités n'exclut pas un soutien public initial, notamment via des appels à projets sur l'innovation ou la sensibilisation, des financements d'amorçage ou des subsides d'investissement. Ceux-ci peuvent, par exemple, financer la création de la plateforme de parrainage. Diversification des modes de financement et soutien public ne sont pas mutuellement exclusifs, mais peuvent s'inscrire dans une logique de transition progressive vers une plus grande autonomie financière.

4.3. Intérêt d'une approche B2B

L'analyse souligne la pertinence d'un positionnement B2B pour les activités marchandes envisagées. Dans une logique B2C, atteindre le seuil de rentabilité supposerait des volumes importants — dans les scénarios hauts, plus de 1.000 coffrets pour le chocolat premium (*Tableau 5*) et 200 parrains pour le parrainage de pièges photographiques (*Tableau 6*) — impliquant des investissements en communication difficilement compatibles avec des activités secondaires au sein d'une ASBL dont la notoriété auprès du grand public reste limitée.

Une approche B2B permet à l'inverse de concentrer les efforts sur un nombre réduit d'acteurs, tout en ouvrant la voie à des relations partenariales durables : mécénat, sponsoring ou collaborations futures. Une entreprise non intéressée par un produit spécifique peut par ailleurs rester sensible à la vocation globale de l'ASBL, notamment dans le cadre de sa RSE.

Le chocolat peut ainsi être valorisé comme cadeau d'affaires responsable, tandis que le parrainage de pièges photographiques offre aux entreprises l'opportunité de soutenir concrètement des projets de recherche et de conservation. Le jeu pédagogique n'a pas été évalué sous cet angle, la distribution étant entièrement externalisée. Il pourrait néanmoins présenter un intérêt B2B dans le cadre d'activités de team building ou de formations internes à destination des entreprises.

Toutefois, cette approche n'est pas sans condition : au prix de vente actuel de 6 € par tablette de chocolat, la marge nette par entreprise est négative (*Annexe 6*), ce qui illustre que le démarchage B2B ne devient pertinent qu'à partir d'un repositionnement tarifaire suffisant pour absorber les coûts de prospection. De plus, cette orientation implique une vigilance dans le choix des partenaires : la cohérence entre le profil des entreprises et les valeurs portées par Nature+ n'est pas seulement une question éthique, c'est une condition de crédibilité commerciale.

4.4. Tension entre finalité sociale et logique marchande

Le développement d'activités génératrices de revenus soulève une tension fondamentale : comment intégrer une logique marchande sans compromettre la finalité sociale qui fonde la légitimité de l'ASBL ? La viabilité financière reste une condition de pérennité, mais elle ne peut

constituer le seul critère d'évaluation (Mertens & Maree, 2010). La performance d'une ASBL comme Nature+ intègre nécessairement des dimensions sociales et environnementales.

Cette double lecture conduit à nuancer l'évaluation des activités analysées. Le jeu pédagogique génère peu de revenus directs mais renforce la visibilité et la sensibilisation autour des enjeux portés par Nature+. Le parrainage de pièges photographiques favorise un engagement autour de projets de conservation concrets. Vendre un chocolat issu d'une filière sans déforestation et à prix équitable pour les producteurs, c'est prolonger la mission sociale par l'acte commercial lui-même. La diversification des modes de financement apparaît ainsi non seulement comme un levier de résilience financière, mais aussi comme un vecteur de continuité de la mission sociale.

4.5. Les ressources humaines : contrainte transversale

Au-delà de leurs spécificités, les trois activités partagent une contrainte transversale déterminante : les ressources humaines. Deux options s'offrent à Nature+ : confier le portage des activités aux personnes déjà en poste, au risque d'une surcharge de travail ou d'un abandon faute de référent clairement identifié, ou recruter une personne dédiée, ce qui représente un coût important.

Une fonction transversale combinant développement commercial, communication et recherche de financements permettrait de mutualiser les besoins entre activités tout en renforçant la visibilité globale de l'ASBL. Dans un premier temps, un temps partiel constituerait une entrée réaliste, à condition toutefois de vérifier qu'il couvre effectivement le volume de travail que représentent les activités retenues. Son coût pourrait ensuite être progressivement absorbé par les revenus générés. L'opportunité d'un passage à temps plein dépendrait alors de la capacité des activités à couvrir ce surcoût — une évaluation qui dépasse le périmètre de ce travail.

Quelle que soit la configuration retenue, renforcer la visibilité de Nature+ — aujourd'hui identifiée comme l'un de ses points faibles structurels (voir section 3.1) — ne peut être que bénéfique pour l'ensemble de l'ASBL.

5. LIMITES ET PERSPECTIVES

5.1. Limites méthodologiques

Les seuils de rentabilité présentés dans ce travail reposent sur des estimations et des hypothèses qui mériteront d'être affinées si l'une des activités est retenue. Ils sont calculés sans intégrer certains coûts déjà supportés par l'association indépendamment des activités — loyer, assurances, maintenance du site internet, etc. Ce choix est volontaire : les seuils de rentabilité sont calculés uniquement sur les coûts directement liés aux activités, afin de s'appuyer sur les ressources existantes de Nature+ et de minimiser les coûts additionnels.

L'analyse se limite par ailleurs aux trois activités sélectionnées lors de la phase exploratoire. Ce choix, nécessaire pour permettre une modélisation chiffrée, ne reflète pas l'ensemble des pistes envisageables pour Nature+ ; d'autres formes de diversification pourraient être explorées. Ce travail constitue avant tout une ouverture sur des pistes de diversification possibles, et non un plan opérationnel définitif. Si l'une des activités devait être retenue, les résultats présentés gagneraient à être approfondis et consolidés, notamment à travers une analyse de sensibilité, une analyse de marché, une validation auprès des publics cibles ainsi qu'une évaluation plus précise des ressources humaines à mobiliser.

De plus, l'analyse présentée dans ce travail s'est limitée à ce qui a pu être quantifié. Or les activités présentées génèrent également des effets indirects — renforcement de la visibilité, sensibilisation de nouveaux publics, retombées potentielles sur les dons ou les partenariats — dont la valeur réelle est difficile à chiffrer. Il est en effet illusoire de prétendre estimer le volume de dons qu'une activité pourrait indirectement susciter, ou le nombre de partenariats qu'une meilleure visibilité pourrait générer. Ces effets n'en sont pas moins réels, et constituent une dimension que les seuils de rentabilité seuls ne permettent pas de saisir.

5.2. Perspectives de développement

Chaque activité analysée offre des axes d'enrichissement qui n'ont pas été chiffrés dans ce travail mais mériteraient d'être explorés en parallèle de leur mise en place.

5.2.1. Chocolat premium

Au-delà de l'offre actuelle, plusieurs pistes complémentaires vaudraient la peine d'être explorées.

La création d'un coffret cadeau en bois local constitue une perspective pour Nature+. Un packaging en bois renforcerait le positionnement premium tout en valorisant de manière tangible le travail des partenaires locaux. Par ailleurs, Nature+ travaillant directement avec des entreprises et

concessions forestières, l'utilisation de chutes de bois pourrait être envisagée afin de réduire le coût de production de ce packaging.

Par ailleurs, un livre de recettes numérique — dont une réflexion est déjà en cours au sein de Nature+ — constituerait un support à faible coût de production, permettant de développer un univers narratif autour du cacao et des communautés locales, en complément de la tablette elle-même.

À plus long terme, une articulation avec une offre d'écotourisme autour du Parc National d'Odzala-Kokoua pourrait également être envisagée. Le présent travail s'est concentré sur la commercialisation de tablettes de chocolat, mais le projet RIFoP a permis d'accompagner les communautés dans la transformation locale d'une gamme plus large de produits : fèves caramélisées, poudre de cacao, savon de peke (*Irvingia Gabonensis*), miel et autres produits forestiers non ligneux. Actuellement écoulés sur des circuits locaux, ces produits pourraient être valorisés auprès d'un public touristique. L'intégration de visites de cacaoyères constituerait ainsi un vecteur supplémentaire de sensibilisation et une source de revenus complémentaire pour les agriculteurs et l'ASBL. Cette piste demeure toutefois prospective et supposerait des ressources organisationnelles importantes, dépassant le cadre de ce travail.

5.2.2. Parrainage de pièges photographiques

Plusieurs fonctionnalités complémentaires pourraient renforcer l'engagement des parrains. Une interface cartographique interactive permettrait aux utilisateurs de visualiser et sélectionner un projet ou une zone d'étude, renforçant la dimension ludique du dispositif.

L'organisation d'un événement annuel pour présenter les résultats de différents projets aux parrains (ou ouvert à tout public), permettrait de consolider le lien entre science et grand public, tout en générant une visibilité pour Nature+ auprès de nouveaux partenaires.

À plus long terme, une extension vers des données issues de capteurs acoustiques pourrait être envisagée. Elle représente toutefois une complexification technique importante en matière de stockage et de traitement, et constitue davantage une perspective future.

5.2.3. Jeu pédagogique

Des sessions d'animation payantes destinées à des écoles, musées ou dans le cadre d'événements, pourraient compléter ces revenus et renforcer l'impact pédagogique, bien qu'elles impliquent une disponibilité humaine supplémentaire.

Une fois le modèle éditorial établi, la déclinaison du concept sur d'autres thèmes permettrait d'élargir le catalogue à coût réduit.

5.2.4. Au-delà des activités marchandes

Ce travail s'est focalisé sur le potentiel d'activités marchandes, mais d'autres formes de diversification mériteraient d'être explorées : prix ou bourses de fondations, arrondis en caisse, dîners de charité via des services clubs, bénévolat, financeurs spécialisés en économie sociale proposant des crédits d'investissement, des financements de fonds de roulement, des prêts à taux réduit (ESCAP, 2023a, 2023b), crédits carbone ou biodiversité, tourisme de vision, parrainage d'arbres, moteurs de recherche solidaires ou encore l'immobilier comme levier de réduction des charges locatives (Abdennouri, 2025 ; ESCAPE, en cours, 2025–2026). Ces pistes, non évaluées ici, illustrent l'étendue des possibles au-delà des seules activités commerciales analysées dans ce travail.

6. CONCLUSION

Ce travail visait à répondre à une question centrale : quelles activités génératrices de revenus une ASBL comme Nature+ peut-elle développer pour diversifier ses ressources dans un contexte de raréfaction des financements publics, et dans quelle mesure ces activités peuvent-elles renforcer sa résilience financière tout en préservant sa mission sociale ?

L'analyse menée met en évidence plusieurs pistes de diversification des modes de financement et montre que l'intégration d'une logique marchande au sein d'une ASBL est non seulement possible, mais peut également, dans certaines configurations, s'articuler avec la mission sociale de l'organisation. Les trois activités étudiées — chocolat premium, parrainage de pièges photographiques et jeu pédagogique — présentent des profils distincts en termes de potentiel économique, de complexité opérationnelle et de contribution à la mission sociale.

Il convient toutefois de relativiser la portée de ces revenus : dans les scénarios les plus favorables, les activités marchandes analysées ne représentent qu'une fraction limitée du budget actuel de Nature+, sans commune mesure avec les volumes générés par les subsides publics. La diversification via des ressources privées ne saurait donc se substituer aux financements publics. Elle vise à les compléter et à réduire la vulnérabilité structurelle de l'organisation face à leur raréfaction.

La réussite de cette diversification est par ailleurs conditionnée à un engagement organisationnel réel. Développer une activité marchande sans ressource humaine dédiée, sans visibilité suffisante, sans suivi, présente plus de risques que de bénéfices. Les conditions de mise en œuvre sont au moins aussi déterminantes que le potentiel financier des activités elles-mêmes. Une fonction transversale combinant développement commercial, communication et recherche de financements apparaît comme une réponse pertinente à la contrainte des ressources humaines, en permettant de soutenir simultanément plusieurs activités tout en renforçant la visibilité globale de Nature+.

Enfin, ce travail ne prétend pas à l'exhaustivité. Il constitue une base de réflexion et un point de départ, non un plan opérationnel définitif. Les perspectives identifiées ouvrent des chantiers qui dépassent le cadre de cette étude et appellent des analyses complémentaires. Le cas de Nature+ illustre un défi auquel beaucoup d'ASBL vont devoir se confronter, celui de construire une résilience financière sans y sacrifier ce qui fonde leur raison d'être. La question de la résilience financière des associations à but non lucratif reste entière, et les réponses qu'elles devront y apporter seront nécessairement singulières, ancrées dans leurs missions sociales et leurs ressources.

7. CONTRIBUTION PERSONNELLE

Ce travail s'inscrit dans la continuité des réflexions menées par Nature+ sur la diversification de ses modes de financement et le développement de nouvelles activités. Les trois activités analysées — chocolat premium, parrainage de pièges photographiques et jeu pédagogique — correspondent à des pistes déjà identifiées par l'organisation.

L'étudiante a réalisé une revue de la littérature sur les modes de financement associatifs, ainsi que la construction de modèles économiques et scénarios d'analyse pour chaque activité, afin d'en évaluer la viabilité économique et stratégique.

L'équipe de Nature+ a contribué par le partage de son expertise et de sa connaissance des projets, permettant une analyse ancrée dans la réalité du terrain, tandis que les encadrants ont accompagné l'orientation générale et la relecture du travail.

RÉFÉRENCES

- Abdennouri, S. (2025, 17 février). *Subsides en péril : Les ASBL à la recherche d'un modèle viable*. Monasbl.be. Consulté le 8 février 2026. <https://www.monasbl.be/nouvelles/financement/subsides-en-peril-les-asbl-la-recherche-dun-modele-viable>
- Accord de coalition fédéral 2025-2029*. (2025, 31 janvier). https://www.belgium.be/sites/default/files/resources/publication/files/Accord_gouvernemental-Bart_De_Wever_fr.pdf
- Agence pour le Non-Marchand. (2022, 4 mai). *Secteur privé : quelles sources de financement pour les ASBL ?* Monasbl.be. Consulté le 10 février. <https://www.monasbl.be/node/86>
- Agence pour le Non-Marchand. (2025, 11 octobre). *Quelles aides à l'emploi pour mon ASBL ?* Monasbl.be. Consulté le 10 février 2026. <https://www.monasbl.be/info/quelles-aides-lemploi-pour-mon-asbl>
- Anthropic (2026). Claude Sonnet 4.6.[Large language model]. <https://claude.ai/new>
- Battilana, J. (2015). Recasting the corporate model: What can be learned from social enterprises? In S. Rangan (Ed.), *Performance and progress: Essays on capitalism, business, and society* (pp. 435–461). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198744283.003.0030>
- Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. (2018). New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs. In S. Rangan (Ed.), *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science* (pp. 256–288). Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/oso/9780198825067.003.0013>
- Bissuel, E. (2025, 15 décembre). *La déductibilité fiscale des dons diminue et passe à 30 % : qu'est-ce que cela signifie ?* Greenpeace Belgique. <https://www.greenpeace.org/belgium/fr/actualites-blog/61585/la-deductibilite-fiscale-des-dons-change-passe-a-30-en-2025-quest-ce-que-cela-signifie/>
- Blaise, P. (2004). *Les associations sans but lucratif*. Dossiers du CRISP, 62(2), 9-78. <https://shs.cairn.info/revue-dossiers-du-crisp-2004-2-page-9>

- Canopea, Natagora, & WWF Belgique. (2024, 19 décembre). *Protection de la biodiversité : une politique privée de moyens*. WWF Belgique. <https://wwf.be/fr/communiqués-de-presse/protection-de-la-biodiversité-une-politique-privée-de-moyens>
- Cardboard Edison. (s. d.). *Board Game Licensing Contract Terms*. Industry reports. Consulté le 8 avril 2026. <https://cardboardedison.com/reports>
- Cazenave, B., Garbe, E. et Morales, J. (2020). Le management des ONG. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.cazen.2020.01>
- CBI. (2025, 22 décembre). *Entering the European market for bean to bar chocolate*. Consulté le 5 mai 2026. <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/bean-bar/market-potential>
- CBI. (2026, 19 février). What trends offer opportunities or pose threats in the cocoa sector? Consulté le 5 mai 2026. <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/trends>
- CB News. (2025, 28 février). *Jeux de société : populaires, mais un trop-plein*. <https://www.cbnews.fr/cb/jeux-societe-populaires-trop-plein>
- CB News. (2026, 27 février). *Les jeux de société : tendances et chiffres*. <https://www.cbnews.fr/cb/les-jeux-societe-tendances-chiffres>
- Centre d'Economie Sociale. (2022, 31 janvier). *Canevas adapté aux entreprises sociales - MOOC A4I (Module 4)* [Video]. YouTube. Consulté le 25 février 2026. https://youtu.be/wBQ0IB8IL_4
- Code des Sociétés et des Associations, M.B. (2019, 4 avril). Consulté le 6 février 2026. <https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2019/03/23/2019A40586/justel#Art.1:2>
- Coordination SUD. (2022). *Les modèles socio-économiques des associations de solidarité internationale (ASI) françaises : 2016 > 2020* (Nouvelle édition de l'Étude Argent & ASI). <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/Etude-MSE-Coordination-SUD-1.pdf>

- Coordination SUD. (2026, 9 avril). *Aide publique au développement en 2025 : recul confirmé au niveau mondial, décrochage catastrophique pour la France*. <https://www.coordinationsud.org/communiquede-presse/aide-publique-au-developpement-en-2025-recul-confirme-au-niveau-mondial-decrochage-catastrophique-pour-la-france/>
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3-20. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2013-0036>
- Cortès Zéa, C., & Pradier Goeting, V. (2026, 15 février). L’avenir de la coopération au développement : vers un monde post-APD ? *Humanitaires en mouvement*, (27). https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/lavenir-de-la-cooperation-au-developpement-vers-un-monde-post-apd/
- Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, 159(3), 59-72. <https://doi.org/10.3917/med.159.0059>
- CRISP. (s.d.a). *Secteur d’activité*. Vocabulaire politique. Consulté le 21 mai 2026. <https://www.vocabulairepolitique.be/secteur-dactivite>
- CRISP. (s.d.b). *Secteur non marchand*. Vocabulaire politique. Consulté le 21 mai 2026. <https://www.vocabulairepolitique.be/secteur-non-marchand>
- CRISP. (s.d.c). *Association sans but lucratif (ASBL)*. Vocabulaire politique. Consulté le 21 mai 2026. <https://www.vocabulairepolitique.be/association-sans-but-lucratif-asbl>
- Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. In S. Mertens (Dir.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 287–349). Edipro.
- Donorinfo. (2025, 30 octobre). *Baromètre de la générosité des particuliers et des entreprises en 2024*. Consulté le 23 février 2026. <https://www.donorinfo.be/fr/nouvelles/barometre-de-la-generosite-des-particuliers-et-des-entreprises-en-2024>
- End, M. J., & Dand, R. (Eds.). (2023). *Fèves de cacao: Exigences de qualité de l’industrie du chocolat et du cacao*. ECA-Caobisco-Joint Cocoa Research Fund. <https://jointcocoaresearchfund.eu/fileadmin/downloads-25/guide/Cocoa-Beans-Guide-2023-fr.pdf>

- ESCAP. (2021, 21 octobre). *Entreprendre en s'inspirant des entreprises d'économie sociale : Outil de collecte de données*. https://escap.be/wp-content/uploads/2021/11/211122_GT2Outil-de-collecte-de-donne%CC%81es.pdf
- ESCAP. (2023a, septembre). *Fiches de présentation des principaux financeurs ouverts aux entreprises d'économie sociale*. <https://escap.be/wp-content/uploads/2023/09/ESCAP-GT5-Fiches-financeurs-EES.pdf>
- ESCAP. (2023b, septembre). *Panorama des principaux financeurs ouverts aux entreprises d'économie sociale*. <https://escap.be/wp-content/uploads/2023/09/ESCAP-GT5-Panorama-financeurs-EES.pdf>
- ESCAP. (2023c, octobre). *ESCAP, 3 ans de synergies et d'innovation : Rapport d'activités*. <https://escap.be/wp-content/uploads/2023/10/ESCAP-Rapport-activites-2020-2023.pdf>
- ESCAP. (en cours, 2025-2026a). *L'immobilier comme levier pour l'Entrepreneuriat Social*.
- Fondation Roi Baudouin. (2024). *Baromètre des associations—2024* (No. 11; p. 39). Ipsos. <https://media.kbs-frb.be/fr/media/12677/Barom%C3%A8tre%20des%20associations%202024>
- Fondation Roi Baudouin. (2026). *Baromètre de la philanthropie 2026 (8^e édition)*. Ipsos & Itinera Institute. <https://kbs-frb.be/fr/barometre-de-la-philanthropie-2026>
- Forestier-Chiron, N., Doaré, F., Mazardin, A., Maraval, I., & Saj, S. (2022). *Du cacao marchand au chocolat : Les étapes de transformation et leurs impacts sur les caractéristiques organoleptiques du chocolat*. CIRAD. <https://agritrop.cirad.fr/600634/1/Forestier%20et%20al%20-%2020220324%20-%20Du%20cacao%20marchand%20au%20chocolat.pdf>
- Fountain, A. C., & Hütz-Adams, F. (2025). *2025 Cocoa Barometer*. <https://oxfambelgique.be/publications/barometre-cacao-2025>
- France Active. (2017, 18 octobre). *Entreprises sociales et solidaires – Le modèle économique d'utilité sociale*. https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/Guide_Modele_Economique_d_Utilite_Sociale.pdf
- Gus & Co. (2016, 21 novembre). *Mais au fond, combien de jeux est-ce que les éditeurs doivent offrir à la presse ?* Consulté le 30 avril 2026. <https://gusandco.net/2016/11/21/mais-au-fond-combien-de-jeux-est-ce-que-les-editeurs-doivent-offrir-a-la-presse/>

Gus & Co. (2023, 22 novembre). *Statistiques des jeux de société 2023 : Une passion planétaire*.

<https://gusandco.net/2023/11/22/statistiques-jeux-de-societe-2023/>

Gus & Co. (2025, 13 décembre). *Qui détient les droits d'un jeu de société ?* Consulté le 30 avril 2025.

<https://gusandco.net/2025/12/13/droits-auteur-jeu-societe-enquete-juridique/>

Henry, A. (2010). *Le financement*. In S. Mertens (Dir.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 123–167). Edipro.

Herzé, A. (2020). *Réforme du régime juridique applicable aux ASBL dans le nouveau Code des sociétés et associations : examen des changements apportés aux procédures de dissolution, liquidation, restructuration et transformation*. MatheO, p. 14-15.

<https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/9354/4/Travail%20de%20fin%20d%27%C3%A9tudes%20-%20Alexandre%20HERZE.pdf>

Hub.brussels (2025a, 3 avril). *Financement via l'activité de l'ASBL*. hub.info. Consulté le 11 mars 2026.

<https://www.info.hub.brussels/guide/demarrer-une-asbl-formalites/financement-lactivite-de-lasbl>

Hub.brussels (2025b, 3 avril). *Financer son ASBL via les subventions publiques*. hub.info. Consulté le 10 février 2026. <https://info.hub.brussels/guide/demarrer-une-asbl-formalites/financer-son-asbl-les-subventions-publiques>

Ideji asbl (n.d). *Dons, donations et legs*. Consulté le 10 février 2026. <https://www.ideji.be/asbl2021/project/dons-donations-legs/>

International Cocoa Organization (2026). *Statistics*. Consulté le 5 mai 2026. <https://www.icco.org/statistics/>

Karré, M. P. (2020). Hybrid organisations between state and market. In D. Billis & C. Rochester (dir.), *International handbook of hybrid organizations* (pp. 31–47). Edward Elgar.
<https://doi.org/10.4337/9781785366116.00010>

Kirchhofer, M., Block, J., Worch, H., (2021, 9 avril). *Understanding Hybrid Organising*.

https://www.researchgate.net/publication/354698353_Understanding_Hybrid_Organising

La Croix. (2025, 28 février). *Tricheurs, prix moyen, nouveautés... Les jeux de société en cinq chiffres*. Consulté le 30 avril 2026. <https://www.la-croix.com/culture/tricheurs-prix-moyen-nouveautes-les-jeux-de-societe-en-cinq-chiffres-20250228>

- Magretta, J. (2012). *Comprendre Michael Porter: Concurrence - Stratégie*. Eyrolles
- Mair, J. Mayer, J. & Lutz, E. (2015). *Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations*. *Organization Studies*. 36(6), 713-739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Meert, S., Moreau, C., Sadzot, H. (2024). *Mobilisation des Objectifs de Développement Durable par les entreprises d'économie sociale, risque ou opportunité ?* Escap. <https://escap.be/wp-content/uploads/2025/02/ESCAP-GT4ODD.pdf>
- Mersland, R., & Strøm, R. (2010). Microfinance Mission Drift? *World Development*, 38, 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.05.006>
- Mertens, S., & Arpigny, L. (2022). *Modéliser les entreprises d'économie sociale : inspirer, expliquer, capitaliser*. Escap. <https://escap.be/wp-content/uploads/2023/06/ESCAP-GT2-Modeliser-les-entreprises-deconomie-sociale.pdf>
- Mertens, S., & Maree, M. (2010). Les contours de l'entreprise sociale. In S. Mertens (Dir.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 17–79). Edipro.
- Mertens, S. (2010). Les rôles des entreprises sociales. In S. Mertens (Dir.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 83–118). Edipro.
- Moreau, C., & Mortier Q. (2017, avril). *L'économie sociale en pratique. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/219562/1/rapport%20intermediaire_SECOIA.p
- Natagora (2025) *Création de réserves naturelles : un appel au soutien politique*. Consulté le 13 avril 2026. <https://volontariat.natagora.be/actualites/creation-de-reserves-naturelles-un-appel-au-soutien-politique>
- Nature+ (2025) *RAPPORT ANNUEL 2024 Nature +, développement et recherche appliquée au service des milieux tropicaux*. <https://natureplus.be/wp-content/uploads/2025/07/Rapport-Annuel-2024.pdf>
- Nature+. (n.d.). *Mission, vision et ODD*. Consulté le 16 février 2026. <https://natureplus.be/about-us/>

- OCDE (2026, 9 avril). *Un déclin historique de l'aide au développement : données préliminaires de l'APD pour 2025*. Consulté le 7 mai. <https://www.oecd.org/fr/data/insights/data-explainers/2026/04/a-historic-decline-in-foreign-aid-preliminary-2025-oda-data.html>
- OpenAI.(2026). ChatGPT version GPT-5.5. [Large language model]. <https://chatgpt.com>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales. academia.edu.
<https://www.academia.edu/download/30373644/thebusinessmodelontology.pdf>
- Perplexity AI.(2026). Perplexity Sonar. [Large language model]. <https://www.perplexity.ai/>
- Pradier Goeting, V. (2026, 20 avril). *La coopération internationale en crise ? Derrière la chute des budgets, une crise de légitimité*. The Conversation. Consulté le 7 avril 2026. <https://theconversation.com/la-cooperation-internationale-en-crise-derriere-la-chute-des-budgets-une-crise-de-legitimite-280948>
- Règlement (UE) 2023/1115 du Parlement européen et du Conseil (2023, 31 mai). Journal officiel de l'Union européenne. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32023R1115>
- Rijpens, J. (2010). La gouvernance dans les entreprises sociales. In S., Mertens (Dir.), *La gestion des entreprises sociales*, pp. 219-285, Liège, Edipro. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/82374/1/Rijpens%20-%20gouvernance%20preprint.pdf>
- ROUSSEAU F. (2007). Réapprendre à conter : genèse d'un entrepreneur social, *Gérer et Comprendre*, mars (87), 23-34. <https://Annales.org/site/gc/2007/gc87-03-07/rousseau.pdf>
- Service public fédéral finance (s.d.) *Déclaration à l'impôt des personnes morales : Mon ASBL est-elle soumise à l'impôt des personnes morales ou à l'impôt des sociétés ?*. Consulté le 20 mai 2026.
https://finances.belgium.be/fr/asbl/impots_et_tva/declaration-asbl-impot-des-personnes-morales#q1
- Service public fédéral stratégie & appui. (2024, 19 décembre). *Aperçu des subventions : Spending Review (Version traduite, version originale en néerlandais)*. Bosa. <https://bosa.belgium.be/fr/publications/spending-review-aperçu-des-subventions>
- Société Royale Forestière de Belgique. (2022, 29 août). *Pioche et Plante*. <https://srfb.be/2022/08/29/pioche-et-plante/>

- Sud Ouest. (2026, 3 avril). *Humanitaire : les coupes budgétaires entraînent une vague de licenciements dans les ONG*. <https://www.sudouest.fr/economie/social/humanitaire-les-coupes-budgetaires-entraiment-une-vague-de-licenciements-dans-les-ong-28553329.php>
- Vidal, M., & St-Onge, M. (2023). Les effets du financement par projet sur les organismes à but non lucratif : étude de cas de Déclic. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 14(1). DOI : <https://doi.org/10.29173/cjnser650>
- Watillon, C. (2025, septembre 18). *Subsides pour ASBL : comprendre et maîtriser le fonctionnement*. Monasbl.be. Consulté le 8 février 2026. <https://www.monasbl.be/info//subsides-asbl-bien-demarrer>
- Watillon, C. (2026, 29 avril). *ASBL, entreprises : deux poids, deux mesures face à l'argent public*. MonASBL. <https://monasbl.be/nouvelles/financement/asbl-entreprises-deux-poids-deux-mesures-face-largent-public>
- ZooParc de Beauval. (2022, 7 novembre). *1 parrainage en octobre = + 10 € à Beauval Nature*. Actus ZooBeauval. Consulté le 29 avril 2026. <https://actus.zoobeauval.com/offre-parrainage-beauval-nature-2022/>

ANNEXES

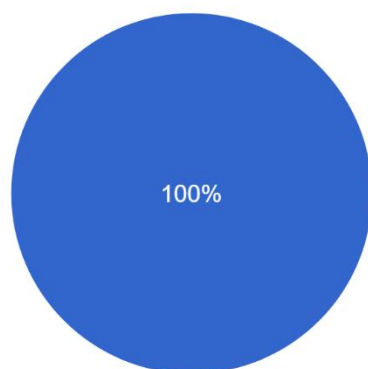
Annexe 1. Social Enterprise Model Canvas développé par le Centre d'Économie Sociale de l'ULiège dans le cadre du projet ESCAP¹

MISSION SOCIALE  A quel(s) besoin(s) sociétal(aux) répondez-vous ?			GOVERNANCE  Quelles parties prenantes sont impliquées dans la gouvernance, dans quels organes de prise de décision, et pourquoi ?			
PARTENAIRES CLÉS  Quels partenaires sont indispensables au fonctionnement de votre activité ?	ACTIVITÉS CLÉS  Quelles sont les activités principales des travailleur·euse·s au quotidien ?	PROPOSITION DE VALEUR En quoi votre organisation crée-t-elle de la valeur ?	PUBLICS CIBLES  Pour quelle(s) tranche(s) de la population votre organisation crée-t-elle de la valeur ? Client·e·s, bénéficiaires, travailleur·euse·s, membres, collectivité, etc.	EVALUATION DE L'IMPACT  Quels critères / indicateurs vous permettent de rendre compte de la valeur créée ?		
	RESSOURCES CLÉS  (matérielles, intellectuelles, humaines, financières) Quelles sont les ressources nécessaires au fonctionnement de votre organisation ?			CANAUx  Comment la valeur créée est-elle mise à disposition de vos publics cibles ?		
STRUCTURE DE COÛTS  Quelles activités et ressources clés sont les plus coûteuses ?	Ma mission sociale permet de diminuer certains coûts 	Ma mission sociale augmente certains coûts 	SURPLUS Comment affectez-vous vos bénéfices ?	Ma mission sociale diminue certains revenus 	Ma mission sociale permet d'augmenter certains revenus 	FLUX DE REVENUS (ventes, cotisations, dons, subsides, etc.) Comment votre organisation fait-elle reconnaître la valeur créée ? Quelles sont vos sources de revenus ?

¹ ESCAP est un projet collaboratif pour la co-production de connaissances/d'outils au service de l'économie sociale via des groupes de travail annuels réunissant experts et acteurs de terrain. Plus d'informations sur : <https://escap.be/escap/>

Quel est le type de financement principal de Nature+ ?

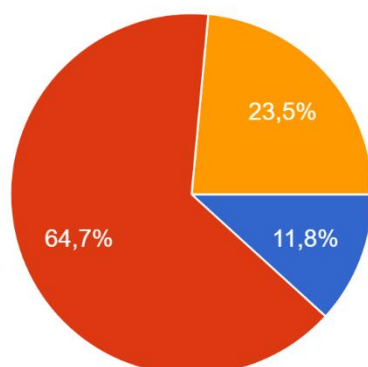
17 réponses



- Subsides public
- Mécénat/sponsoring d'entreprises privées
- Dons de particuliers
- Recettes propres (prestations, événements, vente produits)

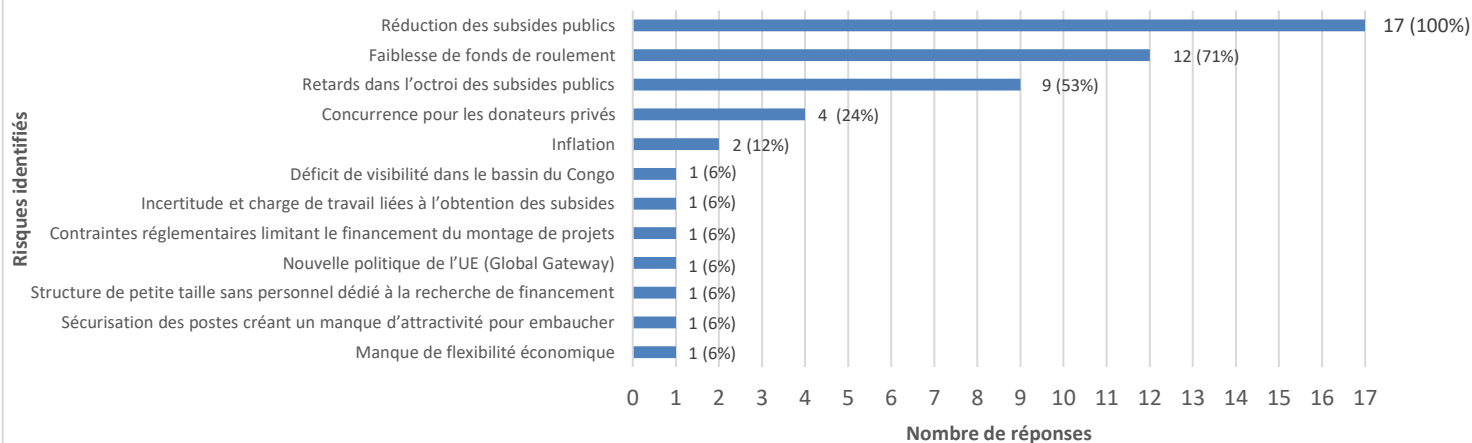
Ce type de financement vous paraît-il

17 réponses

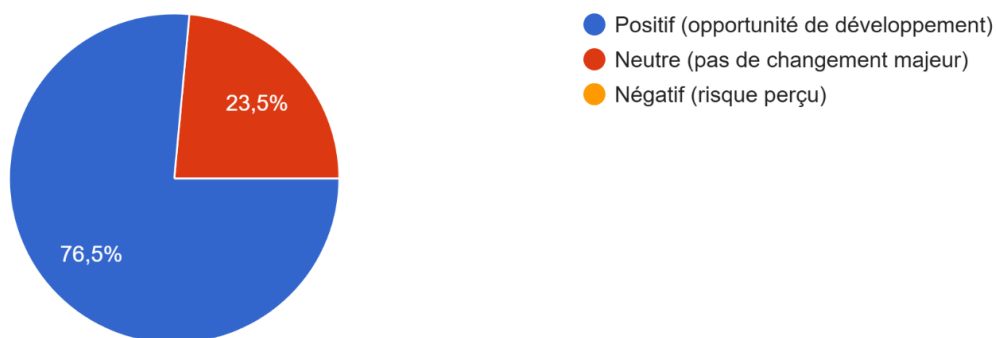


- Durable et rassurant (stabilité garantie)
- Risqué à moyen terme (nécessite une action)
- Risqué et non tenable sur le long terme

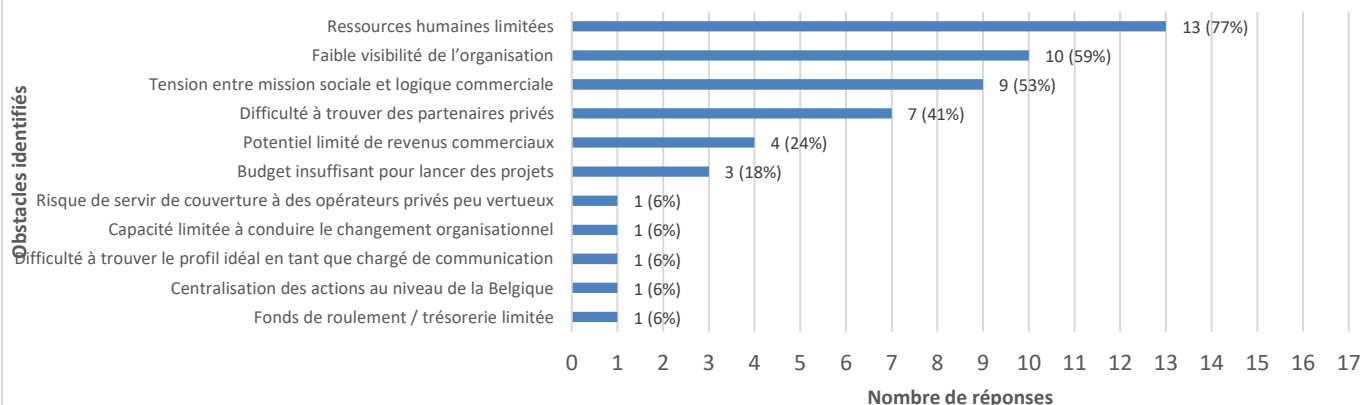
Quels sont les 3 principaux risques auxquels Nature+ est confrontée ?



Suite à la réforme du Code des Sociétés et des Associations (CSA), qui a supprimé le seuil limitant les activités marchandes pour les ASBL, quel impact observez-vous ou anticipez-vous pour Nature+ ?
17 réponses

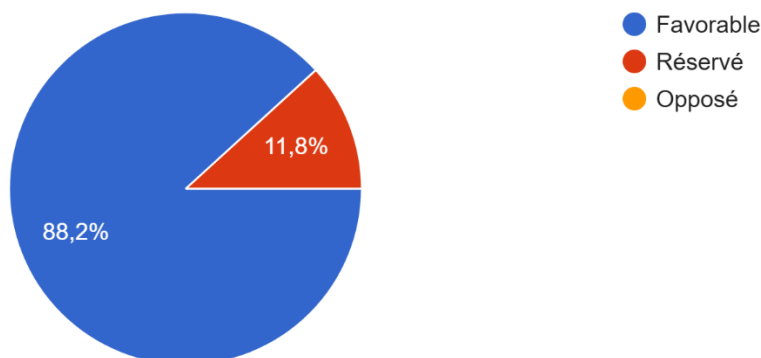


Quels sont les 3 principaux obstacles à la diversification des ressources ?



Quelle est votre position sur une stratégie active de diversification des financements (activités marchandes, mécénat, sponsoring, etc.) ?

17 réponses



Annexe 3. Analyse exploratoire des prix du marché pour le chocolat premium

CHOCOLAT PREMIUM							
Structure	Poids (g)	% de chocolat	Prix (€)	Prix/90 g	Prix coffret (€)	Poids coffret (g)	Type
Nature+	90	70	6,00	6,00	/	/	Référence
Oxfam	100	72	4,4	3,96	/	/	Association
Nao	80	72	6,8	7,65	/	/	Chocolaterie belge bean-to-bar
Belvas	90	72	5,49	5,49	/	/	Chocolaterie belge bean-to-bar
Marcolini	70	72	9,9	12,73	79,9	525	Chocolaterie belge bean-to-bar
Sigoji	80	65	6,5	7,31	/	/	Chocolaterie belge bean-to-bar
Neuhaus	100	70	6,5	5,85	/	/	Chocolaterie belge
La Brigaderie de Paris	60	70	9,2	13,80	/	/	Chocolaterie française bean-to-bar
Ara Chocolat	65	70	10,89	15,08	47,39	260	Chocolaterie française bean-to-bar
La Baleine a Cabosse	80	70	8,9	10,01	25	240	Chocolaterie française bean-to-bar
L'Instant Cacao	75	73	9,5	11,40	/	/	Chocolaterie française bean-to-bar
Reine Astrid	70	70	7	9,00	/	/	Chocolaterie française bean-to-bar
Lady Merveille	70	75	8	10,29	60,8	560	Chocolaterie française bean-to-bar
20°N 20°S	60	72	8,25	12,38	25,25	180	Chocolaterie française bean-to-bar
Cazenave	100	75	7,5	6,75			Chocolaterie française bean-to-bar
Ecuentro	75	70	8,6	10,32	45,9	375	Chocolaterie française bean-to-bar
Chuizel	70	70	7,3	9,39	27,5	140	Chocolaterie française bean-to-bar
Min				3,96			
Max				15,08			

Annexe 4. Analyse exploratoire des prix du marché pour le parrainage de pièges photographiques

PARRAINAGE PIÈGES PHOTOGRAPHIQUES				
Structure	Prix	Durée	Description	Exemple de contenu du parrainage
WWF Belgique	12 à 20 € / mois	Mensuel	Parrainage / adoption symbolique d'un animal menacé.	Certificat d'adoption (email), set de cartes pédagogiques, magazine WWF deux fois par an, etc.
Pairi Daiza Foundation	20 à 250 € (formules)	1 an	Parrainage d'un animal au zoo	Certificat, photos, mention du nom sur le site, invitation à la Journée des Parrains, etc.
Wild Angels	45 € à 4.500 €	3 ans	Adoption d'un corail ou d'une colonie	Certificat, nouvelles du corail pendant 3 ans, accès au kit de communication (logo, textes, visuels), etc.
Manul Working Group	215 € (1 piège photographique)	1 an	Parrainage d'un piège photographique	Images/vidéos de la caméra, mention du nom ou du logo, reconnaissance sur le site et dans les rapports/publications, etc.
Parc animalier Sainte-Croix	50 à 1.000 € (formules)	1 an	Parrainage d'un animal ou d'une meute, fonds reversés à des associations de conservation	Certificat, newsletters "Parrains" avec nouvelles des filleuls, actualité de la conservation, mise en avant des associations, etc.
Nos Grandes Forêts	À partir de 10 € HT par mois et par collaborateur, 100 € HT par mois minimum (10 collab.)	3–6–9 ans	Parrainage d'hectares de forêt pour la création/sauvegarde de puits de carbone axé entreprises démarche RSE	Label Nos Grandes Forêts, certificat de parrainage, kit de communication, atelier de sensibilisation, sortie en forêt, newsletter trimestrielle, etc.
Antwerp ZOO Society	125 à 2.500 € (formules)	1 an	Parrainage d'un animal au zoo d'Anvers et Planckendael	Certificat nominatif, newsletter annuelle exclusive sur le filleul, panneau des parrainages au parc, mention du nom sur le site web, etc.
Beauval Nature	20 à 1.000 € (formules)	1 an	Parrainage d'un animal au zoo	Certificat d'adoption, photo du filleul, nouvelles de l'association Beauval Nature, billet d'entrée, mention du nom sur le site, etc.
Auvergnattitude	Prix non affiché (dépend-du groupe : nombre de participants, type de public, etc.)	Séance ponctuelle	Animation caméras pièges	Animation accompagnée, installation/reprise des caméras, visionnage commenté des vidéos, certaines vidéos mises en libre accès, etc.
Ardenne & Gaume	20 à 200 € + dons libres	Ponctuel / projet ciblé	Dons pour protéger des parcelles naturelles précises	Pas de contrepartie matérielle, uniquement reconnaissance implicite dans le soutien au projet, etc.
Natagora	20 à 120 € (montants indicatifs)	Ponctuel / projet ciblé	Soutien à l'acquisition de terrains, de matériels, formations, etc.	Pas de contreparties, uniquement l'engagement et la contribution à la sauvegarde de la nature, etc.

Annexe 5. Analyse exploratoire des prix du marché pour le jeu pédagogique

JEU PÉDAGOGIQUE			
Structure	Prix	Description	Type
Amnesty International	10,90 € à 35 €	Puzzles et jeux éducatifs liés aux droits humains, animaux et environnement, vendus via boutique en ligne	Association
WWF	10,90 € à 30,90 €	Large gamme de jeux (puzzles, 7 familles, jeux de paires, Escape Game) orientés nature et biodiversité	Association
Oxfam	10 € à 32,50 €	Jeux et puzzles revendus (produits donnés ou issus du commerce équitable), pas de création propre	Association
Bioviva	9,99 € à 29,99 €	Jeux éducatifs spécialisés environnement, conçus de manière éco-responsable	Plateforme éditeur de jeux
Comprendre pour Agir (KuriOz)	Gratuit à 50 €	Plateforme de ressources pédagogiques (jeux, PDF, outils ECSI) utilisées en animation, école ou sensibilisation	Plateforme de vente de jeux et d'outils pédagogiques
Natagora	Gratuit (animation) / 70 €	Jeu pédagogique sur l'eau utilisé en animation scolaire ou vendu en version plateau (Nowatera)	Association
Réseau Idée	Gratuit à 50€	Jeux en ligne ou imprimés	Association
Climate Fresk	7-15€	Jeux cartes	Association

Annexe 6. Détail du calcul du seuil de rentabilité pour le chocolat premium

CHOCOLAT PREMIUM				
Indicateurs	Scénario actuel	Scénario bas	Scénario haut	Hypothèses / justification
-Charges variables				
Impression packaging premium	0,70 €	0,70 €	5,00 €	Scénario bas : devis de 3.605 € pour 5.000 unités. Scénario haut: estimation marché représentant 20 % du prix de vente (fourchette observée : 10–30 %).
Production tablette de chocolat	2,90 €	2,90 €	5,80 €	Prix d'achat unitaire auprès du chocolatier Le coffret comprend deux tablettes
Matières premières (fèves de cacao)	0,35 €	0,35 €	0,71 €	Calcul basé sur une tablette de 90 g à 70 % cacao, avec 20 % de pertes sur les fèves (coque, fèves défectueuses) et un coût des fèves à 4,5 €/kg (prix payé actuellement par Nature+)
Frais de transaction	0,40 €	0,40 €	0,63 €	Estimation basée sur les frais de paiement liés à la vente en ligne
Frais d'expédition	0,50 €	0,50 €	1,00 €	Estimation selon les coûts moyens d'envoi
Coût variable unitaire	4,85 €	4,85 €	13,13 €	Calcul selon les hypothèses de prix de vente : actuel (6 €), bas (10 €), haut (25 €)
Marge sur coût variable unitaire	1,15 €	5,15 €	11,87 €	
Taux marge sur coût variable (%)	19%	51%	47%	
-Charges Fixes				
Stockage	500,00 €	500,00 €	1.000,00 €	Estimation selon le volume stocké, la durée de conservation et les besoins logistiques
Coordination interne	3.363,75 €	3.363,75 €	4.366,97 €	Hypothèse de 3h/semaine de coordination interne, annualisée sur 46 semaines de travail effectif (hors congés payés, jours fériés et jours de repos), basée sur le salaire moyen d'un coordinateur d'ASBL incluant les charges patronales. Scénario bas : profil junior ; scénario haut : profil expérimenté
Création packaging	907,50 €	907,50 €	5.566,00 €	Basé sur des devis reçus par Nature+ Scénario bas : 750 € HTVA + 21 % TVA Scénario haut : 4.600 € HTVA + 21 % TVA
Publicité/communication	1.121,25 €	1.121,25 €	1.455,66 €	Charge de 1h hebdomadaire dédiée aux campagnes marketing et supports de communication, annualisée sur 46 semaines de travail effectif (hors congés payés, jours fériés et jours de repos) basée sur le salaire moyen d'un coordinateur d'ASBL incluant les charges patronales. Scénario bas : profil junior ; scénario haut : profil expérimenté
Charges fixes totales	5.892,50 €	5.892,50 €	12.388,63 €	
Seuil de rentabilité (CA)	30.860,88 €	11.451,48 €	26.100,56 €	
Seuil de rentabilité (unités)	5.143	1.145	1.044	
Excédent max	8.655,12 €	59.448,77 €	138.293,91 €	Calcul basé sur une tablette de 90 g à 70 % cacao, avec 20 % de pertes sur les fèves (coque, fèves défectueuses) et un coût des fèves à 4,5 €/kg (prix payé actuellement par Nature+) et une limite des ressources d'1 tonne de fèves par an
Part du CA total de Nature+	0,8%	5%	12%	Calcul basé sur le chiffre d'affaires 2024 de Nature+ (1.118.374 €)
Coût démarchage entreprise	73,00 €	73,13 €	94,93 €	Estimation basée sur 3h de prospection commerciale par entreprise basée sur le salaire moyen d'un coordinateur d'ASBL incluant les charges patronales. Scénario bas : profil junior ; scénario haut : profil expérimenté
Coût acquisition d'un client	104,29 €	104,46 €	135,62 €	Hypothèse d'un taux de 70 % de réussite sur le démarchage entreprise
Coût variable unitaire	4,88 €	4,85 €	13,13 €	
Coût variable pour 50 unités	348,64 €	347,18 €	792,31 €	
Prix de vente par entreprise	300,00 €	500,00 €	1.250,00 €	Calcul basé sur une commande standard de 50 tablettes par entreprise

Marge nette par entreprise	- 48,64 €	152,82 €	457,69 €	
Taux de marge		31%	37%	
Seuil de rentabilité €		19.279,60 €	33.834,51 €	
Nombre entreprises pour seuil de rentabilité		39	27	

CHOCOLAT PREMIUM						
Paramètres de production		Valeur		Scénarios	CA max	% CA
Poids tablette (g)	90			Actuel	8.655,12 €	0,8%
Taux de cacao (%)	70 %			Bas	59.448,77 €	5%
Taux de perte sur fèves (%)	20 %			Haut	138.293,91 €	12%
Prix d'achat fèves (€/kg)	4,50 €					
Plafond de production (t)	1					
Fèves exploitables au plafond (g)	800.000					
Nombre de tablettes au plafond	12.698					
CA 2024 (€)	1.118.374,00 €					

Annexe 7. Détail du calcul du seuil de rentabilité pour le parrainage de pièges photographiques

PARRAINAGE DE PIÈGES PHOTOGRAPHIQUES			
Indicateurs	Scénario bas	Scénario haut	Hypothèses / justification
-Charges variables			
Frais de transactions	0,70 €	1,45 €	Estimation basée sur les frais de paiement liés à la vente en ligne
Coût variable unitaire	0,70 €	1,45 €	
Marge sur coût variable unitaire	29,30 €	78,55 €	
Taux marge sur coût variable (%)	98%	98%	
-Charges Fixes			
Création plateforme	1.666,67 €	5.000,00 €	Coût estimé entre 5.000 € et 15.000 €, amorti sur 3 ans (durée moyenne d'amortissement d'un site web : 3 à 5 ans selon sa complexité, sa technologie et son obsolescence).
Coût maintenance	500,00 €	5.000,00 €	Coûts de maintenance : hébergement, nom de domaine, mises à jour et support technique
Coordination interne	3.363,75 €	4.366,97 €	Hypothèse de 3h/semaine de coordination interne, annualisée sur 46 semaines de travail effectif (hors congés payés, jours fériés et jours de repos), basée sur le salaire moyen d'un coordinateur d'ASBL incluant les charges patronales. Scénario bas : profil junior ; scénario haut : profil expérimenté
Publicité/communication	1.121,25 €	1.455,66 €	Charge de 1h hebdomadaire dédiée aux campagnes marketing et supports de communication, annualisée sur 46 semaines de travail effectif (hors congés payés, jours fériés et jours de repos), basée sur le salaire moyen d'un coordinateur d'ASBL incluant les charges patronales. Scénario bas : profil junior ; scénario haut : profil expérimenté
Charges fixes totales	6.651,67 €	15.822,63 €	
Seuil de rentabilité (CA)	6.810,58 €	16.114,71 €	
Seuil de rentabilité (unités)	227	201	
Excédent max	22.648,33 €	62.727,37 €	Limite des ressources fixée à 1.000 parrains
Part du CA total de Nature+	2%	6%	
Démarchage entreprises	73,13 €	94,93 €	Estimation basée sur 3h de prospection commerciale par entreprise basée sur le salaire moyen d'un coordinateur d'ASBL incluant les charges patronales. Scénario bas : profil junior ; scénario haut : profil expérimenté
Coût acquisition d'un client	104,46 €	135,62 €	Hypothèse d'un taux de 70 % de réussite sur le démarchage entreprise
Coût variable unitaire	0,70 €	1,45 €	
Coût variable pour 1 entreprise (1 an)	112,86 €	153,02 €	
Prix de vente 1 entreprise (1 an)	360,00 €	960,00 €	Calcul basé sur un abonnement annuel
Marge nette par entreprise	247,14 €	806,98 €	
Nombre entreprises pour seuil de rentabilité	27	20	