

Haute école
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement de type long de niveau universitaire

« Comment gérer la reprise de l'ASBL Vibrato? »

Étude de cas : ASBL Vibrato

Mémoire présenté par :
Elisa VAN POPPEL

Pour l'obtention du diplôme :
Master en gestion de l'entreprise : Tri diplomation ICHEC-UCL-ULB

Année académique :
2024-2025

Promoteur :
Vincent HUART

Boulevard Brand Whitlock 6 – 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout d'abord mon promoteur, Monsieur Vincent Huart, pour son accompagnement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils tout au long de ce travail. Ses remarques constructives et son regard critique ont été essentiels à l'approfondissement de ma réflexion et à la structuration de ce mémoire.

Je souhaite également remercier sincèrement toutes les personnes qui ont accepté de me consacrer de leur temps pour répondre à mes questions et partager leur expertise lors des entretiens menés dans le cadre de cette recherche :

Marine Falize, Valérie Denis, Corine Luyckx, Anaïs Van Poppel, Céline Levacq, Celia Andre Carrero, Marina Andre Carrero, Bettina Donarier et Suzanna Cielen.

Leur bienveillance, leur disponibilité et la richesse de leurs propos ont largement nourri mon analyse et renforcé la pertinence de ce travail.

Un grand merci également à Etienne Holzgen pour son soutien, ses conseils et son engagement tout au long de cette aventure, ainsi qu'à Amandine Lorrain.

Enfin, je remercie chaleureusement mes proches pour leur soutien indéfectible tout au long de mes études. Une pensée toute particulière pour Anaïs Van Poppel et Maxime Verbruggen, dont la relecture attentive et les encouragements constants m'ont été d'un grand réconfort, tant sur le plan académique que personnel.

Engagement anti-plagiat

Je soussignée, VAN POPPEL Elisa, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

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

Fait à Bruxelles, le 15/05/2025



Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste également en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Transparence IA

Je soussignée VAN POPPEL Elisa déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	X
Autres usages		

J'ai mis en Annexe 24 les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 15/05/2025



Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste également en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Préambule.....	9
Introduction générale	10
1. La transmission d'une entreprise ou d'une ASBL	12
2. L'ASBL Vibrato	12
3. La formulation de la problématique	13
4. La démarche et les objectifs du mémoire.....	13
4.1 La démarche méthodologique	13
4.1.1 L'observation directe	14
4.1.2 Des entretiens qualitatifs	14
4.1.3 Des questionnaires.....	15
4.2 Les critères de réussite de la transition	15
PARTIE 1 : Contextualisation	17
Chapitre 1 : L'importance des ASBL en Belgique	18
1.1 Définition et cadre légal.....	18
1.2 Un maillon essentiel du tissu socio-économique belge	18
1.3 Un acteur économique à part entière	18
1.4 Professionnalisation, gouvernance et défis contemporains	19
1.5 Un rôle clé dans les transitions sociétales	19
Chapitre 2 : La typologie des ASBL	20
2.1 Les petites ASBL	20
2.2 Les grandes ASBL	20
2.3 Les ASBL internationales (AISBL).....	20
2.4 Les ASBL employeuses	21
Conclusion des chapitres 1 et 2	22
Chapitre 3 : Le fonctionnement des ASBL.....	23
3.1 Les différents organes d'une ASBL	23
3.1.1 L'Assemblée générale	24
3.1.2 L'Organe d'administration	24
3.1.3 L'Organe de gestion journalière.....	24
3.1.4 Les travailleurs.....	24
3.2 Les démarches pour créer une ASBL	25
3.2.1 Les coûts associés à la création d'une ASBL	25
3.2.2 Les avantages de créer une ASBL.....	25
3.2.3 Les inconvénients de créer une ASBL.....	25
3.3 La rémunération et la gestion des ressources humaines dans une ASBL	26
3.3.1 La rémunération dans une ASBL	26
3.3.2 La gestion des ressources humaines et financement.....	26
3.4 Les obligations comptables et fiscales des ASBL	26
3.4.1 L'inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE)	26

3.4.2 La tenue d'une comptabilité adaptée	27
3.4.3 Le dépôt des comptes annuels	27
3.4.4 Le respect des obligations fiscales et sociales	28
3.4.5 La révision légale des comptes pour les grandes ASBL	28
3.5 Les impôts des ASBL.....	28
3.6 La rémunération au sein d'une ASBL	29
3.7 Les différentes formes de collaboration en ASBL.....	29
3.7.1 Les salariés	30
3.7.2 Les indépendants.....	30
3.7.3 Les bénévoles	30
3.8 L'accompagnement nécessaire pour créer et gérer une ASBL	32
3.9 Les défis et enjeux des ASBL	32
3.9.1 La gestion financière	32
3.9.2 La concurrence accrue	32
3.9.3 La gestion des ressources humaines	33
3.9.4 Les réglementations et obligations légales	33
3.9.5 La digitalisation	33
3.9.6 La transition écologique.....	33
3.9.7 Les attentes sociétales.....	33
3.10 La gouvernance associative et la transmission de mission	34
3.11 Les modèles de gestion et de financement pour la pérennité des ASBL	34
3.11.1 Financement hybride	34
3.11.2 Partenariats stratégiques.....	34
3.11.3 Diversification des sources de financement.....	34
3.11.4 Gestion durable	34
Conclusion chapitre 3.....	35
Chapitre 4 : Les types de ressources et de financements	36
4.1 Les subventions publiques	36
4.2 Les cotisations des membres	37
4.3 Les dons et mécénat.....	37
4.4 Les activités commerciales	37
4.5 Les partenariats privés	37
4.6 Les financements participatifs (crowdfunding).....	37
4.7 Les financements européens.....	38
4.8 La diversification des sources de financement.....	38
Conclusion chapitre 4.....	39
Chapitre 5 : Les processus de reprise et de transmission	40
5.1 La reprise et la transmission	40
5.2 Les formes de reprise d'entreprise.....	41
5.3 Les rôles du cédant et du repreneur lors d'une reprise et transmission.....	41
5.3.1 Le rôle du cédant.....	41
5.3.2 Le rôle du repreneur	42
5.4 Les spécificités d'une reprise d'entreprise.....	42

5.4.1 Les étapes clés d'une reprise d'entreprise	42
5.4.2 Les axes principaux de gestion de la reprise.....	44
5.5 Les spécificités de la reprise d'une ASBL	45
5.5.1 Le processus de reprise d'une ASBL.....	45
5.6 Le processus de transmission	46
5.6.1 La préparation du cédant.....	46
5.6.2 Les valeurs et la culture de l'entité.....	47
5.6.3 L'humain et la transmission des connaissances	48
5.6.4 L'accompagnement et la post-transmission.....	50
5.7 Les défis.....	50
Conclusion chapitres 4 et 5.....	51
Chapitre 6 : Le secteur de la danse en Belgique.....	52
6.1 La présentation du secteur de la danse en Belgique	52
6.2 Les écoles et centres de formations de danse	52
6.3 L'évolution et les tendances récentes.....	53
6.3.1 Diversification des disciplines et émergence des danses urbaines	53
6.3.2 La professionnalisation et la diversification de l'offre.....	54
6.3.3 L'impact des technologies numériques et des réseaux sociaux.....	54
6.3.4 L'évolution des attentes des danseurs et les nouvelles logiques de consommation.....	55
6.4. L'analyse concurrentielle des écoles de danse à Bruxelles	55
6.5 La concurrence et stratégies de différenciation.....	58
6.6 Les barrières à l'entrée	59
Conclusion partie 1.....	60
PARTIE 2 : Étude de cas Vibrato.....	61
Chapitre 1 : La présentation de l'ASBL Vibrato.....	64
1.1 La structure organisationnelle et le fonctionnement	64
1.1.1 Les acteurs internes	65
1.2 L'offre de cours	66
1.2.1 Les disciplines enseignées.....	68
1.2.2 Le nombre d'élèves et l'évolution de la fréquentation.....	68
1.3 La tarification et l'accessibilité	70
1.3.1 Les cours pour enfants/adolescents	70
1.3.2 Les cours pour adultes	71
1.4 Le modèle économique et les finances de l'ASBL	71
1.4.1 Les principales sources de revenus.....	71
1.4.2 Les principales charges	71
1.4.3 L'évolution des revenus et charges	72
1.4.4 Les événements et l'impact sur la communauté.....	73
Chapitre 2 : L'analyse de l'ASBL Vibrato	74
2.1. La présentation de l'historique et de la structure actuelle	74
2.2 La mission artistique et les valeurs fondamentales	74
2.3 L'analyse SWOT de l'ASBL Vibrato	75

Conclusion chapitres 1 et 2.....	75
Chapitre 3 : Les diagnostics de Vibrato	76
3.1 Le diagnostic culturel	76
3.1.1 Les artefacts.....	77
3.1.2 Les valeurs	80
3.1.3 Les normes de comportement.....	80
3.2 Le diagnostic financier.....	81
3.2.1 L'analyse du compte de résultats (exercice 2023).....	81
3.2.2 L'analyse du bilan au 31 décembre 2023	82
3.2.3 Les ratios et indicateurs financiers	83
3.2.4 Les forces et faiblesses de la situation financière.....	85
3.3 Le diagnostic stratégique.....	87
3.3.1 La mission	87
3.3.2 La vision	87
3.3.3 L'analyse de l'environnement externe.....	87
3.3.4 L'analyse de l'environnement interne	92
Conclusion chapitre 3.....	106
Chapitre 4 : Construire l'avenir de Vibrato, entre héritage et renouveau	107
4.1 L'identification de l'essence de Vibrato : valeurs, traditions et attentes	107
4.1.1 Les valeurs fondamentales de Vibrato.....	107
4.1.2 L'essentiel pour les élèves.....	108
4.1.3 L'essentiel pour les professeurs	108
4.1.4 Les défis et enjeux de la transition	108
4.1.5 Les actions à mettre en place.....	109
4.2 Les stratégies de communication et de leadership	110
4.2.1 Gérer la transition avec les professeurs et les élèves	110
4.2.2 Instaurer un dialogue constructif avec l'équipe	110
4.2.3 Assurer une communication claire sur les changements et les continuités.....	111
4.3 Les mécanismes de concertation avec l'équipe pédagogique.....	111
4.3.1 Impliquer les professeurs dans l'évolution de Vibrato sans tomber dans la co-gestion	111
4.3.2 Créer des espaces d'échange et de collaboration	112
4.3.3 Définir les rôles et responsabilités de chacun	112
4.4 Les innovations et évolutions possibles tout en préservant l'ADN de Vibrato	113
4.4.1 La modernisation des méthodes d'enseignement sans perdre l'esprit Vibrato	113
4.4.2 Le développement de nouvelles offres (stages, partenariats, événements).....	113
4.4.3 L'optimisation de la gestion et du modèle économique.....	114
Conclusion chapitre 4.....	115
Conclusion	116
Bibliographie	118

Table des tableaux

Tableau 1 : Les obligations des petites et grandes ASBL.....	27
Tableau 2 : Les disciplines enseignées	68
Tableau 3 : L'évolution des revenus et des charges	72
Tableau 4 : Les ratios et indicateurs financiers.....	83
Tableau 5 : L'analyse Pestel	89
Tableau 6 : L'analyse de Porter	92
Tableau 7 : Les ressources tangibles.....	93
Tableau 8 : Les ressources intangibles.....	93
Tableau 9 : Les capacités clés	94
Tableau 10 : Les avantages distinctifs	94
Tableau 11 : Les capacités dynamiques.....	95
Tableau 12 : Le positionnement de Bowman	99
Tableau 13 : L'analyse SWOT	103
Tableau 14 : L'analyse TOWS	105

Table des figures

Figure 1: Les différentes organes d'une ASBL	23
Figure 2 : La structure organisationnelle de Vibrato	64
Figure 3 : L'évolution du nombre d'élèves inscrits depuis 2013.....	66
Figure 4 : L'évolution du nombre de cours et de professeurs.....	67
Figure 5 : L'évolution du nombre d'élèves inscrits annuellement	69
Figure 6 : Le logo de Vibrato.....	77
Figure 7 : L'horloge de Bowman.....	96
Figure 8 : Le logo du Move Zone Dance Crew	97
Figure 9 : Le logo du Studio 52	97
Figure 10 : Le logo d'Impulsion	98
Figure 11 : Le logo du Karys Dance Center	98
Figure 12 : Le logo de The Flow Lab	99

Table des équations

Équation 1: Le ratio de trésorerie.....	83
Équation 2 : L'autonomie financière	83
Équation 3 : L'endettement	84
Équation 4 : La marge nette	84

Préambule

Depuis plusieurs années, la danse occupe une place centrale dans ma vie. Plus qu'une passion, elle est devenue une véritable vocation, nourrie par le rêve d'ouvrir un jour ma propre école. Ce rêve s'est construit progressivement, depuis mes premiers pas de danse au sein de l'école Vibrato, où j'ai grandi artistiquement. Aujourd'hui, cela fait plus de dix ans que j'y enseigne à mon tour. Cette expérience m'a profondément ancrée dans l'identité de cette structure, tant sur le plan pédagogique qu'humain.

C'est dans cette perspective que j'ai intégré l'ICHEC, avec l'objectif de me former à la gestion d'entreprise, afin d'acquérir les outils nécessaires pour concrétiser ce projet entrepreneurial. Mon parcours m'a permis d'explorer les dimensions stratégiques, humaines et financières liées à la création ou à la reprise d'organisation, et de mieux comprendre les spécificités du secteur associatif.

À présent, l'opportunité de reprendre l'école de danse Vibrato donne une dimension concrète à ce projet de vie. Mais très vite, une question s'est imposée : comment réussir cette reprise, au-delà des démarches administratives et financières ? Car reprendre une Association Sans But Lucratif (ASBL), c'est selon moi aussi reprendre une histoire, une équipe, une identité. C'est faire vivre un projet collectif qui repose sur des valeurs partagées, un mode de fonctionnement souvent informel et une mission à forte dimension humaine.

La gestion d'une telle reprise soulève plusieurs enjeux majeurs : comment assurer la continuité sans figer l'existant ? Comment affirmer une nouvelle posture de leadership tout en respectant les dynamiques déjà en place ? Quels sont les leviers pour préserver l'ADN d'une école comme Vibrato tout en la projetant dans l'avenir ?

Ce mémoire propose d'explorer ces différentes dimensions à travers une question centrale :

“Comment gérer la reprise de l'ASBL Vibrato ?”

Ce mémoire s'inscrit dans une réflexion plus vaste autour de la transmission et de l'évolution d'un projet artistique. Il cherche à comprendre comment orchestrer une transition harmonieuse, capable de préserver l'âme d'une institution tout en lui insufflant une nouvelle dynamique.

Plus spécifiquement, cette recherche explorera les multiples dimensions de la reprise d'une ASBL : les valeurs, l'ADN, la vision, mais aussi les aspects organisationnels, relationnels et stratégiques. Dans ce type de structure, fondée sur un engagement collectif et une mission porteuse de sens, il apparaît, au fil de l'analyse, que certains leviers s'avèrent plus déterminants que d'autres dans la réussite d'une reprise.

Ce travail vise ainsi à mettre en lumière les facteurs clés qui permettent une transition à la fois fidèle, engagée et tournée vers l'avenir.

Introduction générale

Reprendre une structure existante est une aventure entrepreneuriale aussi stimulante que complexe, surtout lorsqu'il s'agit d'une ASBL culturelle comme Vibrato. Cette école de danse bruxelloise, active depuis de nombreuses années, repose sur une mission artistique forte et un ancrage communautaire solide (Andre Carrero, 2025).

Sa reprise pose alors de nombreuses questions : comment transmettre son essence sans la trahir ? Comment en assurer la continuité tout en apportant un souffle nouveau ? Et surtout, comment en assurer la viabilité dans un secteur associatif marqué par des ressources limitées et un environnement concurrentiel en mutation ?

Ce mémoire s'intéresse à la gestion de la reprise de l'ASBL Vibrato, en analysant à la fois les aspects juridiques, organisationnels, humains, financiers et stratégiques. Il poursuit un double objectif : comprendre les spécificités de la transmission d'une ASBL et proposer une démarche concrète et adaptée pour en réussir la reprise.

La première partie du mémoire propose une contextualisation approfondie. Elle commence par un état des lieux des ASBL en Belgique (chapitre 1), leurs différentes typologies (chapitre 2), leur fonctionnement interne et obligations légales (chapitre 3), ainsi que les formes de financement et les enjeux de leur pérennité (chapitre 4). Ensuite, la question de la reprise et de la transmission est abordée à travers les modèles existants, les étapes clés, les rôles du cédant et du repreneur, et les défis propres à ce type de transition (chapitre 5). Cette partie s'achève par une analyse du secteur de la danse en Belgique, afin d'identifier les dynamiques spécifiques dans lesquelles s'inscrit l'ASBL Vibrato (chapitre 6).

La seconde partie est consacrée à une étude de cas détaillée de l'ASBL Vibrato. Elle commence par une présentation de la structure, de son fonctionnement, de son modèle économique et de son impact (chapitre 1). Elle se poursuit par une analyse organisationnelle, financière et stratégique de l'ASBL à travers plusieurs outils de diagnostic (chapitres 2 et 3). Enfin, le dernier chapitre (chapitre 4) s'interroge sur les conditions nécessaires à une reprise réussie : transmission des valeurs, dialogue avec l'équipe, vision stratégique, leviers d'innovation et continuité de mission.

À travers ce travail, nous tenterons de répondre à la question suivante :

“Comment gérer la reprise de l'ASBL Vibrato ?”

Une question à la fois technique et humaine, tant les perceptions d'une « reprise réussie » peuvent varier selon les parties prenantes. Pour certains, cela réside dans la continuité artistique ; pour d'autres, dans la rentabilité ou l'impact social. L'enjeu central sera donc de composer avec ces visions plurielles tout en traçant une voie cohérente et durable pour l'avenir de l'école.

Pour ce faire, une première partie d'introduction viendra poser les bases de compréhension. De plus, nous définirons la problématique centrale du mémoire, à travers une question de recherche qui guidera l'ensemble de l'analyse. Nous exposerons les hypothèses de travail qui seront testées à travers l'étude sur l'ASBL Vibrato. Enfin, nous préciserons la méthodologie adoptée et les objectifs concrets poursuivis par ce travail.

1. La transmission d'une entreprise ou d'une ASBL

Dans le cadre de la reprise d'une entreprise ou d'une ASBL, le processus de transmission joue un rôle crucial pour assurer la continuité de l'activité et préserver son identité. Ce processus ne se résume pas à un simple transfert d'actifs, mais englobe une série d'étapes stratégiques et humaines qui nécessitent une préparation minutieuse et une gestion efficace des relations humaines. En effet, comme le souligne l'IFAPME, un organisme belge de formation en alternance qui propose des formations professionnelles mêlant cours théoriques et expérience pratique en entreprise, un nombre important d'entreprises belges seront confrontées à un changement de direction dans les années à venir, ce qui accentue l'importance de bien préparer ces transitions afin de garantir la pérennité de l'activité (IFAPME, 2025).

La reprise et la transmission d'une entreprise ou d'une ASBL posent des défis spécifiques. Elles exigent une gestion de la culture organisationnelle, un respect des valeurs fondamentales, une communication fluide entre les parties prenantes, ainsi qu'une attention particulière aux aspects financiers et stratégiques (ICHEC, 2024).

Dans le cadre de ce mémoire, nous analyserons les formes de reprise et de transmission, en détaillant les rôles du cédant et du repreneur, ainsi que les spécificités liées à la reprise d'une ASBL, en particulier la préservation de sa mission sociale et culturelle.

Une attention particulière sera portée sur la reprise d'une école de danse sous forme d'ASBL, avec des implications sur la gestion des ressources humaines, l'équilibre financier, et la transmission des valeurs culturelles. Nous explorerons également les difficultés rencontrées par les cédants et les repreneurs, et comment une gestion adéquate de ces transitions peut mener à un succès durable pour l'organisation.

2. L'ASBL Vibrato

L'ASBL Vibrato a été fondée en 2010 par Etienne Holzgen avec l'ambition de rendre la danse accessible à tous, indépendamment de l'âge, du niveau ou des moyens financiers. Initialement centrée sur le jazz, elle a progressivement élargi son offre pour proposer aujourd'hui un panel diversifié d'une dizaine de disciplines, allant du classique au hip-hop, en passant par le contemporain (Vibrato, 2025).

Au fil des années, Vibrato s'est imposée comme une référence dans le paysage culturel de Schaerbeek et des environs, attirant chaque année un nombre croissant d'élèves. Cette croissance a été soutenue par une stratégie fondée sur la qualité pédagogique, l'inclusion et la mise en avant de la créativité et du bien-être des danseurs (Holzgen, 2025).

3. La formulation de la problématique

A travers ce mémoire, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante :

“Comment gérer la reprise de l’ASBL Vibrato ?”

La gestion d’une reprise, comme celle de l’école de danse Vibrato, est un processus complexe et profondément subjectif.

En effet, la notion de "reprise réussie" varie en fonction des critères et des attentes de chacun. Ce qui peut être perçu comme un succès pour l’un, en termes de continuité artistique, de viabilité financière ou d’impact social, peut être considéré différemment par d’autres parties prenantes. Cette diversité de points de vue rend la gestion d’une reprise particulièrement délicate, car elle implique de jongler avec des objectifs parfois contradictoires tout en conciliant les visions de l’acheteur, des anciens dirigeants, des employés et des clients (ICHEC, 2024).

Au cours de mes entretiens avec des experts dans le domaine de la reprise d’entreprise, cette subjectivité sera confirmée. Chacun d’eux définit le succès d’une reprise selon des paramètres qui lui sont propres, qu’il s’agisse de la préservation des valeurs fondamentales de l’organisation, de la rentabilité à court terme, ou de la pérennité du projet à long terme. Ainsi, cette analyse doit être menée avec la reconnaissance que, tout au long du processus de reprise, l’équilibre entre ces multiples perceptions sera l’enjeu central à gérer.

4. La démarche et les objectifs du mémoire

Ce mémoire s’inscrit dans une volonté de comprendre et de maîtriser les enjeux complexes liés à la reprise d’une ASBL artistique, à travers une étude de cas concrète : l’école de danse Vibrato. Il ne s’agit pas uniquement de reprendre une structure administrative, mais bien de préserver et faire évoluer une mission artistique et sociale dans un environnement institutionnel spécifique. Pour cela, une démarche méthodologique rigoureuse a été adoptée, mêlant observations de terrain, outils d’analyse stratégique et recueils de données qualitatives et quantitatives auprès des parties prenantes.

4.1 La démarche méthodologique

Dans un premier temps, une contextualisation générale sera effectuée afin de mieux comprendre le cadre de cette reprise. Cette partie portera sur le fonctionnement des ASBL, les enjeux spécifiques liés à leur transmission ainsi que sur les particularités du secteur de la danse. Cette analyse permettra de situer le projet dans un contexte plus large et d’identifier les défis propres à ce type de structure (Partie 1 : Contextualisation).

Ensuite, ce mémoire explorera les modalités de reprise de l'école de danse Vibrato tout en préservant sa mission artistique et son identité dans un contexte de transition (Partie 2 : Étude de cas Vibrato).

Premièrement, une évaluation complète de la situation actuelle de Vibrato sera réalisée, incluant une analyse SWOT pour identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Cette étape permettra de comprendre le paysage dans lequel se déroulera la reprise et d'identifier les défis spécifiques liés à la transition d'une ASBL. Afin d'enrichir cette étude, des questionnaires ont été élaborés et distribués aux élèves ainsi qu'aux professeurs de l'école. Ces questionnaires permettront de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur leur perception de l'école, leurs attentes et leurs préoccupations vis-à-vis de la transition. Les résultats obtenus contribueront à affiner l'analyse et à orienter les décisions stratégiques.

Deuxièmement, à travers un diagnostic culturel, le mémoire définira clairement la mission artistique de Vibrato. Ensuite, un diagnostic financier permettra de mettre en lumière la situation financière de l'école de danse.

Sur la base de ces analyses, un diagnostic stratégique sera élaboré pour garantir une reprise efficace tout en maintenant l'identité artistique de l'école et en respectant les exigences administratives et opérationnelles d'une ASBL.

Un diagnostic est une analyse approfondie de la situation d'une organisation ou d'un projet afin d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Il permet de mieux comprendre l'environnement interne et externe dans lequel l'organisation évolue, en vue de déterminer les actions à entreprendre pour améliorer sa performance ou réussir une transition. Le diagnostic peut être réalisé sous différentes formes, telles que le diagnostic culturel, financier ou stratégique, et repose sur la collecte d'informations diverses et variées (ICHEC, 2024).

Dans le cadre de la reprise de l'école de danse Vibrato, les diagnostics culturels, financiers et stratégiques seront construits principalement sur des méthodes qualitatives. Ces données seront récoltées par plusieurs moyens.

4.1.1 L'observation directe

Lors de mon stage dans l'école de danse, je serai en mesure de collecter des informations sur le terrain en observant les pratiques quotidiennes, la gestion des opérations, les interactions avec les parties prenantes et l'état général de l'organisation.

4.1.2 Des entretiens qualitatifs

Je mènerai des entretiens avec les parties prenantes clés de l'ASBL (le personnel, les bénévoles, les élèves,) pour recueillir leurs perceptions sur la mission artistique de l'école, son fonctionnement, ses défis et ses aspirations pour l'avenir.

4.1.3 Des questionnaires

Des questionnaires structurés seront utilisés pour obtenir des retours quantitatifs et qualitatifs de la part des membres de l'école, afin d'évaluer leur satisfaction, leur engagement, et leur vision de la transition. Cela permettra d'obtenir des données précieuses pour affiner les stratégies de reprise.

Ces méthodes permettront de récolter des informations directes et de mieux comprendre les dynamiques internes de Vibrato, mais aussi les attentes des parties prenantes.

Bien que ce processus d'observation et de dialogue permette d'obtenir une vision plus complète et nuancée de la situation, il présente néanmoins certaines limites, qui seront détaillées dans la partie 2 de ce mémoire.

4.2 Les critères de réussite de la transition

Le succès de la transition d'une ASBL, comme l'école de danse Vibrato, ne peut pas être mesuré de manière instantanée. En effet, les effets d'une reprise, particulièrement dans un environnement associatif où la mission sociale et artistique prime, se révèlent sur le long terme. Plusieurs aspects de la transition, tels que l'adhésion des parties prenantes et la préservation de l'identité artistique, sont difficilement mesurables de façon objective et immédiate (Luyckx, 2025).

Le ressenti des parties prenantes, notamment des membres du personnel, des bénévoles et des élèves, joue un rôle clé dans cette évaluation. Leur sentiment d'engagement et leur fidélité à la mission de l'école sont des indicateurs précieux du succès de la transition, mais ces éléments restent qualitatifs et subjectifs. Ils peuvent évoluer au fil du temps en fonction de l'expérience vécue et de la perception de la gestion de la reprise (Van Poppel, 2025c).

Les principaux critères qui détermineront si la transition est réussie seront observables dans les mois ou années qui suivront, notamment :

- **La continuité de l'engagement des parties prenantes** : Si les membres clés de l'ASBL continuent de participer activement et de soutenir la mission artistique après la reprise, c'est un signe positif.
- **La stabilité financière et la recherche de nouveaux financements** : La stabilité financière ou l'augmentation de la diversité des sources de financement seront des critères importants pour évaluer la pérennité de l'école.
- **La consolidation de la mission artistique** : Une évaluation continue de la manière dont la mission artistique est préservée et développée à travers les activités et les choix stratégiques permettra de voir si la transition a respecté l'identité de l'école.

Même si le succès de la transition ne peut être mesuré de manière immédiate, il semble possible d'en évaluer la pérennité à travers l'engagement continu des parties prenantes et la solidité des bases financières et culturelles établies à la suite de la reprise.

Ainsi, avant d'entamer l'analyse concrète de la reprise de l'ASBL Vibrato, il convient d'en établir les fondements théoriques et sectoriels.

La première partie de ce mémoire visera donc à contextualiser cette reprise en examinant, d'une part, le cadre légal, organisationnel et économique des ASBL en Belgique, et d'autre part, les enjeux spécifiques liés à leur transmission, ainsi que les dynamiques caractéristiques du secteur de la danse. Cette mise en perspective offrira une lecture éclairée de l'objet d'étude et préparera les outils d'analyse mobilisés dans l'étude de cas.

PARTIE 1 : Contextualisation

Afin de mieux comprendre les enjeux spécifiques de la reprise d'une ASBL dans le secteur culturel, cette première partie propose une contextualisation approfondie en six étapes.

Nous commencerons par souligner l'importance des ASBL en Belgique, tant sur le plan économique que social (Chapitre 1).

Par la suite, nous explorerons la typologie des ASBL, en distinguant les petites, grandes, internationales et employeuses, afin de mieux cerner leur diversité (Chapitre 2).

Le troisième chapitre portera sur le fonctionnement interne des ASBL, en abordant leur création, leurs obligations comptables et fiscales, ainsi que les défis liés à leur gestion quotidienne. Nous analyserons ensuite les différentes sources de financement mobilisées par les ASBL pour assurer leur pérennité (Chapitre 4).

Le cinquième chapitre se concentrera sur les processus de reprise et de transmission, en mettant en lumière les spécificités propres aux ASBL par rapport aux entreprises classiques.

Enfin, nous terminerons cette partie par une étude du secteur de la danse en Belgique, dans lequel s'inscrit l'ASBL Vibrato, afin d'en comprendre les dynamiques, les tendances récentes et les enjeux concurrentiels (Chapitre 6).

Tout au long de cette analyse, de nombreux exemples concrets seront apportés pour illustrer les témoignages et expériences, et ainsi ancrer la réflexion dans la réalité du terrain.

Chapitre 1 : L'importance des ASBL en Belgique

Les ASBL occupent une place centrale dans la société belge, tant par leur rôle social que par leur contribution économique (UNIPSO, 2023)

1.1 Définition et cadre légal

Les associations sans but lucratif (ASBL) sont des structures juridiques belges qui poursuivent un objectif non lucratif. Elles sont définies dans le Code des sociétés et des associations, en vigueur depuis mai 2019, comme un groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but autre que le partage de bénéfices. Cette définition, confirmée par le Service Public Fédéral Justice, précise que les ASBL ne peuvent procurer aucun avantage patrimonial direct ou indirect à leurs membres, administrateurs ou fondateurs. Néanmoins, elles peuvent exercer des activités économiques, pour autant que les éventuels bénéfices générés soient exclusivement réinvestis dans la poursuite de leur mission sociale (SPF Justice, 2024).

1.2 Un maillon essentiel du tissu socio-économique belge

La Belgique compte environ 140 000 ASBL actives, réparties dans des secteurs aussi divers que la santé, l'éducation, la culture, l'environnement, le sport ou encore l'action sociale. Leur densité par habitant est l'une des plus élevées d'Europe, ce qui témoigne de leur ancrage profond dans la société belge. Ces associations répondent souvent à des besoins sociaux que ni les autorités publiques ni les entreprises privées ne prennent en charge de manière suffisante. Elles assurent ainsi des services essentiels à la population et contribuent au renforcement du lien social, à la citoyenneté active et à l'intégration des personnes vulnérables (SPF Justice, 2024).

Le rôle des ASBL ne se limite pas à l'offre de services. Elles sont également porteuses de valeurs, de sens, et sont souvent à l'origine de mouvements sociaux ou de transformations culturelles. Elles permettent à de nombreux citoyens de s'engager bénévolement dans des causes qui leur tiennent à cœur, favorisant ainsi le vivre-ensemble et la solidarité (Mon ASBL, 2022).

1.3 Un acteur économique à part entière

Au-delà de leur fonction sociale, les ASBL jouent également un rôle économique majeur. Selon la Banque Nationale de Belgique, le secteur non marchand, dans lequel les ASBL occupent une place prépondérante, représente environ 10 % de l'emploi total en Belgique, soit près de 450 000 équivalents temps plein. Ce chiffre dépasse les effectifs de secteurs comme l'agriculture ou la construction (Banque Nationale de Belgique, 2022).

Les ASBL génèrent des revenus via différents canaux : subventions publiques, dons, cotisations, recettes issues de prestations de services ou de ventes de produits, mécénat, ou encore financements européens. Elles doivent cependant veiller à ce que leur gestion respecte les principes de transparence, d'efficacité et de bonne gouvernance. De plus en plus, elles adoptent des méthodes issues du monde entrepreneurial : planification stratégique, tableaux de bord, mesure d'impact, professionnalisation du personnel, etc (Mon ASBL, 2022).

1.4 Professionnalisation, gouvernance et défis contemporains

Depuis le début des années 2000, le secteur associatif connaît une transformation importante. L'augmentation des exigences en matière de qualité, de gestion financière, de transparence et de reddition de comptes pousse les ASBL à se professionnaliser. Cela se traduit notamment par l'engagement de salariés qualifiés, la mise en place de processus de gestion plus rigoureux et la recherche de financements diversifiés pour garantir leur pérennité (Mon ASBL, 2022).

En parallèle, les questions de gouvernance deviennent centrales. Comment prendre des décisions de manière démocratique tout en assurant une efficacité opérationnelle ? Comment impliquer les bénévoles sans freiner les professionnels ? Comment rester fidèle à sa mission sociale dans un environnement de plus en plus concurrentiel ? Ces tensions obligent les ASBL à repenser leurs modes d'organisation et leurs pratiques de gestion.

1.5 Un rôle clé dans les transitions sociétales

À l'heure où la société belge est confrontée à de grands défis tels que la crise climatique, des inégalités sociales, le repli identitaire, la perte de sens au travail,... les ASBL se révèlent être des acteurs de transition. Leur capacité à expérimenter de nouveaux modèles, à mobiliser les citoyens et à créer des réseaux locaux, leur donne un rôle de pionnier dans la recherche de solutions innovantes (UNIPSO, 2023).

Par exemple, certaines associations développent des circuits courts alimentaires, des initiatives de réparation collective, des systèmes d'échange non monétaires ou encore des projets d'éducation populaire. D'autres s'engagent dans la lutte contre la fracture numérique, l'accompagnement des migrants, ou la promotion de l'économie circulaire. Leurs actions, bien que parfois modestes à l'échelle macroéconomique, ont un impact direct et durable sur les territoires et les communautés (UNIPSO, 2023).

Actrices historiques du lien social, les ASBL semblent aujourd'hui être des partenaires incontournables dans la construction d'une société plus solidaire, plus durable et plus inclusive. Leur évolution vers davantage de professionnalisation, combinée à leur ancrage dans les valeurs de solidarité et d'engagement citoyen, leur confère une pertinence renouvelée face aux enjeux contemporains (UNIPSO, 2023).

Chapitre 2 : La typologie des ASBL

Il existe plusieurs types d'ASBL en Belgique, à distinguer selon leur taille, leur objet social et les obligations qui leur incombent (SPF Justice, 2024).

2.1 Les petites ASBL

Les petites ASBL disposent de ressources financières et humaines limitées. Elles doivent tenir une comptabilité simplifiée et ne sont pas tenues de publier leurs comptes annuels, sauf si elles dépassent certains seuils légaux qui seront exposés en section 3.4.2 portant sur la tenue d'une comptabilité adaptée.

Souvent portées par des bénévoles, les petites ASBL opèrent dans des domaines comme le sport local ou les activités culturelles communautaires (Hub.info, 2023).

A titre d'exemple, *La Maison des Jeunes de Jodoigne* est une petite ASBL qui propose des activités culturelles et sportives aux jeunes du quartier, en grande partie grâce à l'engagement bénévole de ses membres (Maison des Jeunes, 2023).

2.2 Les grandes ASBL

Les grandes ASBL disposent de ressources financières plus importantes et gèrent souvent plusieurs employés. Elles sont tenues de présenter une comptabilité en partie double et de publier leurs comptes annuels auprès de la Banque Nationale de Belgique. Ces structures peuvent recevoir des subventions publiques significatives ou gérer des projets à grande échelle, comme des établissements de santé ou des institutions culturelles majeures (Hub.info, 2023).

Par exemple, *Médecins Sans Frontières Belgique* est une grande ASBL qui opère dans le secteur de l'humanitaire et dispose de ressources financières substantielles pour ses projets médicaux à l'international. Elle est soumise à des obligations de transparence financière en raison de la taille de ses opérations (Médecins sans frontières, 2024).

2.3 Les ASBL internationales (AISBL)

Le champ d'action des ASBL internationales s'étend au-delà des frontières belges. Elles doivent respecter des règles supplémentaires liées à leur statut international, comme l'enregistrement dans plusieurs pays et l'adaptation à des réglementations internationales.

Lors d'une conférence donnée par Jan Lichota pour Hub Brussels, plusieurs différences importantes entre une ASBL et une AISBL ont été exposées (Lichota, 2025).

Tout d'abord, l'AISBL bénéficie d'une reconnaissance par décret royal, ce qui renforce son image institutionnelle, contrairement à l'ASBL qui ne dispose pas de ce type de reconnaissance.

L'AISBL offre également plus de liberté statutaire, étant soumise à moins de règles juridiques concernant son fonctionnement. En particulier, les droits et obligations des membres ne sont pas définis par la loi pour l'AISBL (Lichota, 2025).

Sur le plan de la création, l'AISBL requiert deux membres fondateurs. De plus, le changement de siège social est plus souple pour l'AISBL : il peut être décidé par l'organe de gestion, sans convocation de l'assemblée générale, à condition que les statuts le prévoient (Lichota, 2025).

En contrepartie, la création d'une AISBL est soumise à davantage de règles juridiques spécifiques lors de sa constitution (Lichota, 2025).

C'est le cas d'*Oxfam Belgique*, une ASBL internationale qui lutte contre la pauvreté et les injustices à l'échelle mondiale, avec des projets dans plusieurs pays (Oxfam Belgique, 2024).

2.4 Les ASBL employeuses

Les ASBL employeuses embauchent des salariés et sont soumises à des obligations en matière de droit du travail et de protection sociale. Elles doivent également se conformer aux règles d'établissement de contrats, de déclarations fiscales et de gestion des ressources humaines (Mertens, 2021).

Notamment, *Le CIRB (Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise)* est une ASBL employeuse qui gère les systèmes informatiques de la région bruxelloise et embauche de nombreux salariés dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (Paradigm, 2024).

Conclusion des chapitres 1 et 2

Les deux premiers chapitres de ce mémoire ont permis de poser les bases nécessaires à la compréhension du cadre général dans lequel s'inscrit l'objet de cette étude.

Le premier chapitre a mis en lumière l'importance des ASBL dans le paysage socio-économique belge, soulignant leur rôle fondamental dans de nombreux secteurs d'intérêt général, ainsi que les principes juridiques et économiques qui fondent leur spécificité.

Le second chapitre a ensuite précisé la diversité des formes que peuvent prendre les ASBL, en fonction de leur taille, de leur champ d'action ou de leur structure organisationnelle. Cette typologie met en évidence les disparités existantes en termes de fonctionnement, de ressources et d'obligations légales, ce qui souligne l'importance d'adapter toute stratégie de gestion ou de reprise à la réalité particulière de chaque ASBL.

Afin de poursuivre cette mise en perspective, le chapitre suivant s'intéressera au fonctionnement concret des ASBL en Belgique. Il examinera les modalités de leur création, leurs mécanismes de gouvernance, leurs obligations comptables et fiscales, ainsi que les spécificités liées à la gestion des ressources humaines, en vue de mieux comprendre les responsabilités opérationnelles qu'implique la direction d'une telle structure.

Chapitre 3 : Le fonctionnement des ASBL

Le fonctionnement d'une ASBL repose sur une hiérarchie claire où le Conseil d'Administration prend les décisions importantes, tandis que l'Assemblée Générale valide ces choix. Le modèle de gouvernance d'une ASBL se caractérise par son caractère démocratique et l'absence de distribution de bénéfices. En théorie, ce modèle permet une gestion transparente et participative, garantissant que l'association respecte son objectif social (Wikipreneurs, 2025).

Dans cette partie, nous explorons le fonctionnement des ASBL en Belgique, en nous intéressant d'abord aux démarches nécessaires à leur création, aux avantages et aux limites de ce statut, ainsi qu'aux coûts associés.

Nous poursuivons en examinant la question de la rémunération et de la gestion des ressources humaines dans ce type de structure, souvent soutenue par des aides publiques. Enfin, nous analysons les obligations comptables et fiscales auxquelles une ASBL doit se conformer, telles que l'inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises, la tenue d'une comptabilité adaptée à sa taille, le dépôt des comptes annuels et le respect des obligations fiscales. Cela nous permet de mieux comprendre les responsabilités qui accompagnent la gestion d'une ASBL et les spécificités qui la distinguent d'autres formes d'organisation.

3.1 Les différents organes d'une ASBL

Selon Mathieu, une Association Sans But Lucratif est structurée autour de trois organes essentiels : l'Assemblée générale, l'Organe d'administration et l'Organe de gestion journalière (Mathieu, 2025).

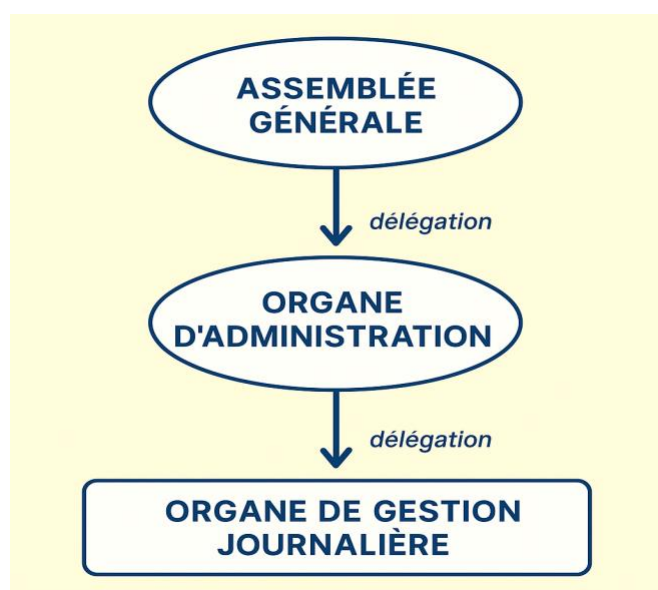


Figure 1: Les différents organes d'une ASBL

Sources: Mathieu, N. M. (2025). Les différents organes d'une ASBL. Dans *L'associatif financier*. Formation Hub.Brussels. OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 12 mai) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/cha>

3.1.1 L'Assemblée générale

L'Assemblée générale constitue l'organe souverain de l'ASBL. Elle est composée des membres effectifs, au minimum au nombre de deux, conformément à la législation en vigueur. Cet organe a pour missions principales d'approuver les comptes annuels, de voter le budget, et de fixer les grandes orientations stratégiques de l'association. L'Assemblée générale doit se réunir au moins une fois par an en séance ordinaire (Mathieu, 2025).

3.1.2 L'Organe d'administration

L'Organe d'administration, parfois appelé Conseil d'administration, est chargé de l'administration générale de l'ASBL. Il doit être composé d'au moins deux administrateurs. Cet organe assure la gestion de l'association en exécutant les décisions prises par l'Assemblée générale. Il dirige les activités de l'ASBL, prend les décisions stratégiques courantes et se réunit idéalement plusieurs fois par an afin d'assurer un suivi régulier de la gouvernance (Mathieu, 2025).

3.1.3 L'Organe de gestion journalière

L'Organe de gestion journalière est une délégation de l'Organe d'administration. Il est chargé de la gestion quotidienne de l'association. Cette fonction peut être exercée par un ou plusieurs délégué.e.s désigné.e.s. Le délégué à la gestion journalière prend en charge les affaires courantes telles que le paiement des factures, la gestion du personnel et l'organisation des activités. Il ou elle agit dans un cadre défini par l'Organe d'administration et dans les limites fixées par celui-ci (Mathieu, 2025).

3.1.4 Les travailleurs

Enfin, l'ASBL peut recourir à différents statuts de travailleurs pour réaliser ses activités (Bodson, 2025).

- Travailleurs bénévoles ;
- Travailleurs indépendants ;
- Travailleurs salariés ;
- Travailleurs étudiants.

Ces travailleurs ne constituent pas un organe au sens propre du terme, mais ils participent activement à la mise en œuvre des projets de l'association sous l'autorité des organes précités.

3.2 Les démarches pour créer une ASBL

La création d'une ASBL en Belgique suit un processus bien défini, qui comprend plusieurs étapes clés (Alami, 2025).

- Définir la mission et les valeurs du projet.
- Constituer une équipe d'administrateurs et définir les rôles de chacun.
- Rédiger les statuts et le règlement intérieur, documents essentiels qui cadrent le fonctionnement de l'ASBL.
- Publier les statuts au greffe du Tribunal de l'entreprise pour obtenir la personnalité juridique.
- Compléter les formalités auprès de la BCE et du registre UBO.
- Ouvrir un compte bancaire et souscrire aux assurances nécessaires pour couvrir les risques.

Ces étapes permettent d'assurer la légalité de l'ASBL et de garantir son bon fonctionnement à long terme.

3.2.1 Les coûts associés à la création d'une ASBL

Les frais de création d'une ASBL sont relativement faibles, notamment en raison de l'absence de capital de départ requis. Les principaux frais concernent la publication des statuts au Moniteur belge, qui s'élèvent à environ 230 € en cas de constitution électronique. Cependant, ce coût augmente de 170€ en cas de modifications des statuts (Wikipreneurs, 2025).

3.2.2 Les avantages de créer une ASBL

L'un des principaux avantages de la création d'une ASBL est son faible coût de mise en place et de gestion, ainsi que la possibilité d'obtenir des subventions publiques. De plus, l'ASBL bénéficie d'une personnalité juridique propre, ce qui signifie qu'elle peut agir en son propre nom, posséder des biens et gérer ses finances indépendamment de ses membres fondateurs.

Autre avantage majeur, les ASBL peuvent faire appel à des bénévoles et à une main-d'œuvre rémunérée dans des conditions fiscales avantageuses (contrats exonérés d'ONSS, subventions à l'emploi). Cela permet à une ASBL de bénéficier de coûts de fonctionnement plus réduits par rapport à des structures commerciales (Wikipreneurs, 2025).

3.2.3 Les inconvénients de créer une ASBL

Les inconvénients de l'ASBL incluent des contraintes administratives souvent jugées lourdes, notamment la gestion comptable et la nécessité de publier des informations détaillées sur les finances de l'association. Il existe également des risques liés à la gouvernance, notamment en cas de gestion défaillante des administrateurs, ce qui pourrait compromettre la mission sociale de l'association (Wikipreneurs, 2025).

3.3 La rémunération et la gestion des ressources humaines dans une ASBL

3.3.1 La rémunération dans une ASBL

La question de la rémunération dans une ASBL est souvent complexe. Les administrateurs d'une ASBL ne peuvent pas se rémunérer directement, sauf si cela est prévu dans les statuts et dans un cadre désintéressé. Cependant, l'ASBL peut embaucher des salariés pour accomplir ses missions, et ces derniers peuvent être rémunérés selon les standards du marché (Wikipreneurs, 2025).

3.3.2 La gestion des ressources humaines et financement

Les ASBL peuvent bénéficier de subventions publiques et de financements privés pour soutenir leur fonctionnement et rémunérer les employés. Il existe également des dispositifs spécifiques pour l'emploi des jeunes ou des personnes en situation de précarité, tels que les contrats Art 60 ou les subventions APE (Wikipreneurs, 2025).

3.4 Les obligations comptables et fiscales des ASBL

Les ASBL sont soumises à des obligations comptables spécifiques, en fonction de leur taille et de leur statut. Celles-ci incluent la tenue d'une comptabilité régulière, la soumission des comptes annuels au greffe, et l'établissement d'un bilan financier. Ces obligations permettent de garantir la transparence financière et de démontrer que l'ASBL utilise ses ressources conformément à sa mission sociale (Unisoc Home, 2025).

Bien que les ASBL ne soient pas assujetties à l'impôt sur les sociétés, elles peuvent être soumises à certains impôts si elles exercent des activités économiques à but lucratif. Les ASBL doivent donc être vigilantes quant à la nature de leurs activités et s'assurer qu'elles respectent les réglementations fiscales en vigueur (Wikipreneurs, 2025).

3.4.1 L'inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE)

L'inscription à la BCE est un préalable indispensable pour qu'une ASBL puisse exister juridiquement. Cela permet à l'ASBL de recevoir un numéro d'entreprise, d'être identifiée dans les bases de données publiques et d'accomplir des démarches administratives telles que la gestion des ressources humaines, les démarches fiscales, et plus encore. Cette inscription est obligatoire pour les ASBL qui ont une activité commerciale ou qui exercent des activités génératrices de revenus, mais aussi pour celles qui sont constituées d'un nombre de membres important ou qui gèrent une structure complexe (Unisoc Home, 2025).

3.4.2 La tenue d'une comptabilité adaptée

Les ASBL doivent respecter les obligations comptables en fonction de leur taille et de leur chiffre d'affaires (Wikipreneurs, 2025).

Critères / Obligations	Petite ASBL	Grande ASBL
Définition (2/3 critères dépassés)	CA < 500 000 € Bilan < 250 000 € < 50 membres	CA > 500 000 € Bilan > 250 000 € > 50 membres
Type de comptabilité	Comptabilité simplifiée (recettes/dépenses)	Comptabilité en partie double (comptes annuels complets)
Documents à déposer au Moniteur belge	Rapport financier simplifié	Comptes annuels complets + rapport de gestion
Objectif principal	Suivi de base	Transparence, rigueur, crédibilité financière
Exigences supplémentaires	Aucune exigence majeure	Rapport annuel sur l'utilisation des fonds

Tableau 1 : Les obligations des petites et grandes ASBL

Source : Bodson, L. (2024, avril). *Conférence sur la gestion associative [Conférence]. Hub.Brussels*

- **Petites ASBL** : Une ASBL est considérée comme petite si elle ne dépasse pas deux des trois critères suivants : un chiffre d'affaires annuel de 500 000 €, un total de bilan supérieur à 250 000 €, et moins de 50 membres dans l'organisation. Ces ASBL peuvent opter pour une comptabilité simplifiée, qui permet un suivi de base des recettes et des dépenses.
- **Grandes ASBL** : Une ASBL devient grande lorsqu'elle dépasse deux des trois critères mentionnés ci-dessus. Ces ASBL doivent tenir une comptabilité complète et détaillée en partie double, selon des normes comptables plus strictes. Cela inclut la production de bilans, de comptes de résultats et de flux financiers détaillés, afin de garantir la transparence et la rigueur dans la gestion des fonds.

3.4.3 Le dépôt des comptes annuels

La Boutique de gestion des ASBL, informe que les comptes annuels doivent être déposés auprès du Moniteur belge. Ce dépôt est obligatoire pour toutes les ASBL, mais la nature des documents à déposer dépend de la taille de l'organisation (Bodson, 2025).

- **Petites ASBL** : Ces associations doivent soumettre un rapport simplifié de leurs comptes, comportant des informations de base sur leur situation financière.
- **Grandes ASBL** : Ces dernières doivent soumettre des comptes plus détaillés, accompagnés d'un rapport de gestion. Elles doivent également publier un rapport annuel qui précise l'utilisation des fonds, ce qui permet de garantir une plus grande transparence vis-à-vis des autorités et des parties prenantes.

3.4.4 Le respect des obligations fiscales et sociales

Les ASBL doivent respecter les obligations fiscales et sociales, même si elles n'ont pas vocation à générer du profit (Wikipreneurs, 2025).

Les obligations incluent :

- **Taxes et cotisations sociales** : En tant qu'employeur, une ASBL doit payer des cotisations sociales pour ses employés, comme toute autre organisation. Elle doit également respecter les obligations fiscales en matière de TVA et d'impôts sur les sociétés, notamment si elle génère des revenus commerciaux.
- **Droit du travail** : Les ASBL doivent se conformer au droit du travail belge en matière de contrats de travail, de rémunération, de congés, ainsi que des règles relatives à la sécurité et à la santé des employés.

3.4.5 La révision légale des comptes pour les grandes ASBL

Les grandes ASBL, dont le chiffre d'affaires annuel dépasse un seuil défini de 125.000 €, doivent obligatoirement faire réviser leurs comptes annuels par un réviseur d'entreprises agréé. Cette révision vise à garantir la conformité des comptes et à assurer la transparence financière de l'ASBL. Les petites ASBL ne sont pas tenues d'effectuer cette révision, mais elles peuvent le faire sur une base volontaire si elles souhaitent renforcer leur crédibilité financière (Wikipreneurs, 2025).

3.5 Les impôts des ASBL

La majorité des ASBL en Belgique sont soumises à l'impôt des personnes morales plutôt qu'à l'impôt des sociétés. L'assujettissement à cet impôt dépend de plusieurs critères, notamment de l'existence ou non d'activités commerciales, industrielles ou agricoles à titre principal, ou d'activités lucratives. Si une ASBL mène des activités commerciales en parallèle de ses objectifs d'intérêt général, elle peut être soumise à des impôts spécifiques sur les revenus générés par ces activités (Wikipreneurs, 2025).

L'impôt des personnes morales s'applique principalement aux revenus générés par des biens immobiliers, comme les loyers perçus, et à certains revenus mobiliers, tels que les intérêts ou dividendes. Les ASBL doivent déclarer ces revenus via la plateforme Biztax (Wikipreneurs, 2025).

Certaines ASBL peuvent bénéficier d'une exonération d'impôt des personnes morales, notamment celles qui poursuivent des objectifs d'intérêt général et respectent des critères stricts définis par le législateur. Cela permet de préserver leur caractère non lucratif tout en les aidant à mener à bien leurs missions sociales (Bodson, 2025).

En revanche, si une ASBL possède un patrimoine supérieur à 50.000 €, elle est assujettie à un impôt patrimonial. Ce dernier est progressif, débutant à un taux de 0,15% pour une tranche de 50.000 à 250.000 €. Cet impôt porte sur tous les biens détenus par l'ASBL, qu'ils soient meubles, immobiliers, corporels (matériel) ou incorporels (brevets, droits d'auteur), qu'ils soient situés en Belgique ou à l'étranger (Wikipreneurs, 2025).

Il est essentiel, pour une ASBL, de consulter un fiscaliste spécialisé en droit des associations afin de déterminer précisément les taxes et impôts auxquels elle sera soumise et d'optimiser sa gestion fiscale (Levacq, 2025).

3.6 La rémunération au sein d'une ASBL

En principe, le mandat d'un membre de l'organe d'administration d'une ASBL est gratuit, conformément aux principes de non-lucrativité. Cependant, les statuts de l'ASBL peuvent prévoir des exceptions, comme la rémunération du Délégué à la gestion journalière ou la distribution de jetons de présence aux administrateurs (Wikipreneurs, 2025).

Si un administrateur souhaite être rémunéré en tant qu'employé, deux conditions doivent être remplies :

1. Il doit exécuter des tâches distinctes de celles qu'il accomplit dans le cadre de son mandat d'administrateur.
2. Il doit effectuer ces tâches dans un rapport subordonné vis-à-vis de l'association.

La règle de subordination est primordiale, afin d'éviter les conflits d'intérêts, notamment en ce qui concerne les décisions de gestion de l'ASBL. Cette structure permet d'assurer que la rémunération d'un administrateur soit justifiée par des fonctions distinctes et clairement définies au sein de l'organisation.

3.7 Les différentes formes de collaboration en ASBL

La gestion des ressources humaines dans une ASBL peut prendre plusieurs formes, selon les besoins spécifiques de l'association et les moyens financiers disponibles (Unisoc Home, 2025).

Dans le cadre de la gestion d'une ASBL, il est essentiel de bien comprendre les différentes formes de collaboration possibles.

Lors d'une conférence suivie chez Hub.Brussels, animée par Loïc Bodson de la Boutique de Gestion, un panorama complet des statuts existants a été présenté, mettant en lumière les conditions légales, les implications administratives et les enjeux pour l'organisation (Bodson, 2025).

Trois statuts principaux structurent la majorité des relations de travail au sein des ASBL : le salarié, l'indépendant et le volontaire.

3.7.1 Les salariés

L'ASBL peut embaucher des salariés par le biais d'un contrat de travail conforme à la législation du travail belge. Ces salariés bénéficient de droits sociaux (assurance, retraite, etc.), et l'ASBL doit respecter le salaire minimum légal ainsi que les barèmes de la commission paritaire et les conventions collectives en fonction du secteur d'activité (Bodson, 2025).

Le statut de salarié repose sur un contrat de travail et implique un lien de subordination (l'employeur fixe les horaires, les missions, le salaire, etc.). Ce type de collaboration nécessite l'intervention d'un secrétariat social pour accomplir les obligations légales telles que les déclarations DIMONA, le paiement des cotisations sociales ou encore l'édition des fiches de paie. Le coût pour l'employeur est plus élevé en raison des charges patronales et des obligations liées à la protection du travailleur (Unisoc Home, 2025).

Comme le souligne Céline Levacq, dirigeante d'une ASBL employant six salariés, un cadre formel garantit les droits des deux parties et assure une stabilité organisationnelle. Ce mode de collaboration est sécurisant, tant pour l'organisation que pour le travailleur. Toutefois, cette stabilité a un coût : les charges sociales et la gestion administrative représentent un investissement non négligeable pour l'association (Levacq, 2025).

3.7.2 Les indépendants

L'ASBL peut engager des indépendants pour des prestations de services ponctuelles ou régulières. Ces prestataires sont rémunérés sur base de facturation. L'indépendant doit souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle pour couvrir les risques liés à ses prestations (Bodson, 2025).

Le statut d'indépendant permet à une personne d'intervenir de manière autonome, sans lien de subordination avec l'ASBL. L'indépendant émet des factures, s'occupe de ses propres cotisations sociales, et l'ASBL ne doit pas verser de cotisations. Il est fortement conseillé de formaliser cette collaboration à travers une convention précisant les modalités de la prestation. À noter qu'une fiche fiscale 281.50 L doit être émise en fin d'année (Bodson, 2025).

Bettina Donarier, prestataire indépendante chez CréaDanse, témoigne de l'intérêt de cette forme de collaboration. Selon elle, elle offre une flexibilité précieuse à l'ASBL tout en permettant d'apporter une expertise ciblée. Toutefois, elle reconnaît que le coût horaire d'un indépendant peut, dans certains cas, s'avérer plus élevé que celui d'un salarié (Donarier, 2025).

3.7.3 Les bénévoles

Le volontariat constitue une forme de collaboration centrale dans le monde associatif. Régi par la loi du 3 juillet 2005, il désigne toute activité exercée sans rétribution ni obligation, au profit d'un groupe, d'une organisation ou de la collectivité. L'ASBL est tenue de souscrire une assurance responsabilité civile pour couvrir les éventuels dommages causés par ses volontaires, et peut, si elle le souhaite, rembourser certains frais (Bodson, 2025).

Ce défraiement peut être forfaitaire (dans la limite de plafonds annuels indexés) ou basé sur les frais réels justifiés. Le non-respect des plafonds peut entraîner une requalification du statut en salarié ou en indépendant, avec des conséquences fiscales et sociales importantes (Bodson, 2025).

Lauranne Doom, bénévole au sein de l'ASBL Les Art Maniacs, témoigne de son engagement comme vecteur de lien social. Selon elle, le bénévolat permet d'offrir son temps de manière solidaire, tout en contribuant à un projet collectif. Elle souligne toutefois les limites du modèle, notamment en termes de disponibilité et de spécialisation des volontaires (Doom, 2025).

Autres formes spécifiques de collaboration

Outre ces trois statuts classiques, d'autres dispositifs existent (Bodson, 2025).

- Le régime de l'article 17 du 28 novembre 1969 permet d'occuper, sans cotisations ONSS, certaines fonctions dans les secteurs socioculturel et sportif, dans un cadre défini (contingent d'heures, types de missions). Ce système est particulièrement adapté aux moniteurs, animateurs ou coachs, notamment durant les vacances scolaires.
- Les contrats étudiants offrent une solution flexible et économiquement avantageuse, avec des cotisations sociales réduites pour les deux parties, dans la limite de 650 heures de travail par an. Il convient cependant de vérifier le respect des règles relatives au statut scolaire et aux plafonds horaires.
- Le groupement d'employeurs permet à plusieurs ASBL de partager les coûts d'un salarié en créant une ASBL distincte dédiée à l'emploi partagé. Ce mécanisme offre une réponse adaptée aux besoins partiels en personnel.
- La mise à disposition (via sous-traitance, intérim, ou article 60) reste une solution ponctuelle à encadrer strictement pour éviter toute confusion juridique ou requalification.
- Le statut d'artiste peut prendre différentes formes : salarié via une agence spécialisée (BSA), indépendant, ou bénéficiaire d'indemnités des arts en amateur (IAA), avec des plafonds à respecter et une procédure simplifiée.

Lors de la conférence, Loïc Bodson a souligné les risques de requalification en cas de mauvaise utilisation d'un statut (ex. un faux indépendant assimilé à un salarié), pouvant entraîner des sanctions administratives, fiscales et sociales pour l'ASBL. Il est donc primordial de bien cadrer chaque collaboration par des documents adaptés et de respecter scrupuleusement les règles en vigueur (Bodson, 2025).

Le choix du bon mode de collaboration dépendra des objectifs de l'ASBL, de son budget et du degré d'autonomie ou d'engagement attendu des collaborateurs. Une approche rigoureuse et bien informée est essentielle pour assurer une gestion efficace et durable des ressources humaines dans le secteur associatif (Unisoc Home, 2025).

3.8 L'accompagnement nécessaire pour créer et gérer une ASBL

Bien qu'il ne soit pas obligatoire d'être diplômé en gestion ou en droit pour créer une ASBL, l'expertise dans ces domaines est fortement recommandée. Le secteur associatif présente des spécificités qui nécessitent des compétences particulières en matière de gestion financière, de fiscalité et de droit des associations (Wikipreneurs, 2025).

Ainsi, il semble crucial pour les créateurs d'ASBL de se former ou de s'entourer de professionnels spécialisés, tels que des fiscalistes, des comptables ou des juristes, pour garantir une gestion efficace et conforme aux exigences légales. Cela permet également d'optimiser la gestion des ressources humaines, d'assurer la pérennité de l'ASBL et de respecter ses obligations fiscales et administratives.

3.9 Les défis et enjeux des ASBL

Malgré leur rôle fondamental dans le tissu social belge, les ASBL font face à une série de défis structurels et conjoncturels qui influencent leur pérennité et leur efficacité (Mon ASBL, 2022).

3.9.1 La gestion financière

Le financement reste l'un des principaux obstacles pour de nombreuses ASBL, en particulier les plus petites. En Belgique, beaucoup d'ASBL dépendent des subventions publiques, des dons privés ou de leur capacité à organiser des événements générateurs de revenus. Cette dépendance les rend particulièrement vulnérables aux réductions budgétaires ou aux crises économiques (Mon ASBL, 2022).

De plus, certaines associations cherchent à diversifier leurs sources de financement en se tournant vers des modèles hybrides, combinant activités commerciales et financements publics. Cette stratégie permet de stabiliser leur situation économique, mais elle soulève aussi des questions sur la fidélité à leur mission initiale. Trouver un équilibre entre viabilité financière et mission sociale demeure donc un enjeu majeur (Hub Brussels, 2025).

3.9.2 La concurrence accrue

Le nombre croissant d'ASBL entraîne une intensification de la concurrence, tant pour l'accès aux subventions que pour attirer les dons et les bénévoles. Dans ce contexte, les associations doivent se démarquer et démontrer leur valeur ajoutée. L'innovation dans les stratégies de financement et la création de partenariats solides avec des acteurs publics et privés deviennent des leviers essentiels pour leur survie (Fiandaca, 2024).

3.9.3 La gestion des ressources humaines

La gestion du personnel et des bénévoles représente un défi important, notamment pour les ASBL employeuses. Elles doivent conjuguer contraintes budgétaires et nécessité de motiver, fidéliser et former des équipes engagées. Les salaires restent souvent modestes, ce qui peut rendre difficile l'attraction de talents. Dans ce cadre, la diversité des profils et l'offre de formations professionnelles adaptées sont des pistes pour améliorer la gestion des ressources humaines (Hub Brussels, 2025).

3.9.4 Les réglementations et obligations légales

Les réformes récentes, telles que le Code des Sociétés et Associations (CSA), visent à renforcer la transparence et la responsabilité des ASBL. Toutefois, leur application peut s'avérer lourde, notamment pour les petites structures disposant de peu de ressources humaines ou financières. La mise en conformité nécessite une expertise juridique souvent difficile à mobiliser (Hub Brussels, 2025).

3.9.5 La digitalisation

La transformation numérique est un enjeu crucial pour moderniser les méthodes de travail des ASBL. Elle permet d'optimiser la gestion interne, de mieux communiquer avec les membres et de faciliter la collecte de fonds en ligne. Pourtant, toutes les ASBL ne disposent pas des moyens techniques ou humains pour suivre cette évolution. Certaines peinent à intégrer des outils digitaux, ce qui peut les désavantager dans la conduite de leurs activités (Mon ASBL, 2022 ; Hub Brussels, 2025).

3.9.6 La transition écologique

Les ASBL jouent un rôle pionnier dans la transition écologique, en mettant en place des projets locaux comme le recyclage, la sensibilisation à l'environnement ou encore le développement durable. Elles sont souvent à l'avant-garde des initiatives responsables, mais manquent parfois des moyens nécessaires pour aller plus loin dans cette voie (Mon ASBL, 2022).

3.9.7 Les attentes sociétales

Enfin, les ASBL doivent s'adapter à des attentes citoyennes croissantes en matière de transparence, de participation et de redevabilité. Les citoyens, mieux informés, exigent davantage de clarté sur l'utilisation des fonds et l'impact réel des projets. Cela implique pour les ASBL une gestion plus rigoureuse, mais aussi une communication plus ouverte et engageante (Mon ASBL, 2022).

3.10 La gouvernance associative et la transmission de mission

La gouvernance des ASBL repose sur un principe démocratique, où les décisions sont prises par les membres lors de l'assemblée générale ou par un conseil d'administration. Ce modèle de gestion démocratique est caractéristique des ASBL et permet de garantir que les actions de l'association correspondent aux besoins de la communauté (Mathieu, 2025).

La transmission de mission est un aspect crucial pour garantir la pérennité des ASBL. Lorsqu'une ASBL traverse une transition, notamment lors de la reprise de la gestion ou de la direction, il est essentiel de préserver sa mission sociale et de veiller à son adaptation aux évolutions de la société. L'intégration de nouveaux dirigeants doit se faire en respectant les valeurs de l'ASBL, tout en permettant à l'organisation de se moderniser et de répondre aux défis contemporains (Denis, 2025).

3.11 Les modèles de gestion et de financement pour la pérennité des ASBL

Les ASBL doivent adopter des stratégies de gestion et de financement qui garantissent leur pérennité et leur indépendance financière (Hub Brussels, 2025).

3.11.1 Financement hybride

De plus en plus d'ASBL se tournent vers des modèles de financement hybrides, combinant des financements publics, privés et des activités génératrices de revenus. Cela leur permet de diversifier leurs sources de financement et de mieux résister aux fluctuations économiques.

3.11.2 Partenariats stratégiques

Les partenariats avec des entreprises, d'autres ASBL ou des institutions publiques sont essentiels pour développer des projets communs et mutualiser les ressources.

3.11.3 Diversification des sources de financement

Pour éviter la dépendance excessive à une seule source de financement, les ASBL doivent explorer des avenues telles que le crowdfunding, les événements de collecte de fonds, ou les campagnes de dons en ligne.

3.11.4 Gestion durable

La gestion durable vise à intégrer des pratiques responsables dans la gestion des finances de l'ASBL. Cela inclut la gestion des fonds de manière transparente, l'optimisation des coûts et l'investissement dans des projets à long terme.

Les ASBL représentent un pilier important de la société belge en contribuant à l'intérêt général. Cependant, elles doivent répondre à de nombreux défis pour garantir leur viabilité et leur pérennité. La gestion rigoureuse, l'adaptation aux enjeux écologiques et numériques, ainsi que la diversification des sources de financement sont des éléments clés pour assurer leur succès à long terme (Hub Brussels, 2025).

Conclusion chapitre 3

À l'issue de ce chapitre, il apparaît clairement que le fonctionnement d'une ASBL repose sur des bases juridiques, administratives et organisationnelles précises, qui garantissent sa légitimité et sa stabilité. La structure démocratique, la transparence comptable, la gestion spécifique des ressources humaines et les obligations légales constituent autant de piliers essentiels à la bonne gouvernance de ce type d'organisation. Comprendre ces mécanismes permet de mieux cerner les enjeux auxquels une ASBL peut être confrontée au quotidien, tant en matière de gestion interne que de conformité réglementaire (Levacq, 2025).

Cette compréhension du fonctionnement interne des ASBL nous conduit logiquement à aborder une autre dimension tout aussi cruciale de leur réalité : la question des ressources et des financements, qui conditionne largement leur capacité à mener à bien leurs missions sociales. C'est ce que nous allons explorer dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 : Les types de ressources et de financements

Selon une étude menée par Hub Brussels, les ASBL mobilisent une diversité de ressources et de modes de financement pour concrétiser leurs projets et assurer leur pérennité (Hub Brussels, 2025).

Spécialiste du management associatif, Marc Thoulon a partagé son expertise lors d'une conférence organisée par Hub Brussels intitulée « Une stratégie de financement pour mon ASBL ». Il y a souligné que, face à une complexité croissante du secteur, la professionnalisation constitue un levier essentiel pour garantir la stabilité financière des associations (Thoulon, 2025).

Ce quatrième chapitre propose ainsi une analyse approfondie des principales sources de financement accessibles aux ASBL. Il s'appuie sur des exemples concrets et les conseils d'experts du secteur pour mettre en lumière les bonnes pratiques à adopter et les stratégies les plus pertinentes à développer.

4.1 Les subventions publiques

Les subventions représentent une source majeure de financement pour de nombreuses ASBL. Par exemple, une ASBL culturelle peut recevoir des subventions de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour organiser des événements locaux. Ces subventions sont souvent conditionnées à la réalisation de projets précis et à la présentation de rapports d'évaluation (Thoulon, 2025).

Suzanna Cielen travaille depuis deux ans pour Bruxelles Environnement au sein de l'équipe "Éducation à l'environnement". Son rôle consiste à accompagner les écoles dans la mise en place de projets environnementaux, tels que le tri des déchets, la végétalisation des cours de récréation, la sensibilisation à la durabilité et la réduction des nuisances sonores. Elle entretient des relations étroites avec différents intermédiaires et assure la gestion ainsi que la coordination de projets. Cela inclut la gestion des budgets, le respect des délais et le suivi des subsides, dans un cadre associatif. Les partenaires de ces projets sont exclusivement des ASBL spécialisées dans l'environnement, la gestion des déchets et la mise en place de composts. Parmi elles, on retrouve GoodPlanet, qui œuvre pour la sensibilisation à l'environnement, et Words Compost Collectif, qui accompagne la création de composts collectifs.

Suzanna Cielen évoque une différence entre les ASBL et les SRL (sociétés à responsabilité limitée). Contrairement aux entreprises du secteur privé, les ASBL dépendent fortement des financements publics, ce qui les place sous une pression financière constante.

Comme autre exemple, citons *Le Théâtre National Wallonie-Bruxelles* qui reçoit des subventions publiques pour organiser des spectacles et des événements culturels de grande envergure (Théâtre National, 2024).

4.2 Les cotisations des membres

Les membres de l'ASBL peuvent contribuer financièrement par le biais de cotisations annuelles. Par exemple, une association sportive peut demander des frais d'adhésion pour financer l'entretien des infrastructures (Hub Brussels, 2025).

Comme plusieurs clubs sportifs, *La Ligue Francophone de Basket-Ball* collecte des cotisations pour organiser des compétitions (AWBB, 2025).

4.3 Les dons et mécénat

Les ASBL peuvent recevoir des dons de particuliers ou d'entreprises. Certains bénéficient également de programmes de mécénat pour des projets spécifiques, comme une restauration de patrimoine. En Belgique, les dons peuvent donner droit à des avantages fiscaux pour les donateurs, ce qui encourage la générosité (Hub Brussels, 2025).

Par exemple, *Greenpeace Belgique* reçoit des dons de particuliers et d'entreprises pour financer ses campagnes environnementales, et ces dons peuvent donner droit à des réductions fiscales pour les donateurs (Mon ASBL, 2022).

4.4 Les activités commerciales

Bien que leur objectif ne soit pas lucratif, les ASBL peuvent générer des revenus grâce à des activités commerciales. Par exemple, une association culturelle peut vendre des billets pour ses spectacles ou proposer des ateliers payants (Hub Brussels, 2025).

C'est le cas du *Palais des Beaux-Arts de Bruxelles* qui organise des événements culturels et vend des billets pour des concerts et des expositions, générant ainsi des revenus tout en restant une ASBL à but non lucratif (Bozar-Palais des Beaux-Arts, 2025).

4.5 Les partenariats privés

Certaines ASBL établissent des partenariats avec des entreprises privées pour financer leurs activités. Par exemple, une ASBL environnementale peut collaborer avec une entreprise pour des projets de reforestation (Hub Brussels, 2025).

Notamment, *WWF Belgique* collabore avec diverses entreprises privées pour financer des projets de conservation de la nature (WWF, 2025).

4.6 Les financements participatifs (crowdfunding)

Les plateformes de financement participatif permettent aux ASBL de solliciter des dons pour des projets précis. Par exemple, une ASBL éducative peut lancer une campagne pour équiper des écoles en matériel informatique (Thoulon, 2025).

Kiva Belgique utilise le crowdfunding pour financer des microcrédits dans les pays en développement, en particulier pour les projets entrepreneuriaux (Kiva, 2025).

4.7 Les financements européens

Les ASBL peuvent solliciter des fonds européens pour des projets transnationaux (Hub Brussels, 2024).

Citons, *Inforef* qui est une ASBL belge bénéficiant de financements européens pour des projets de formation et de mobilité internationale (Inforef, 2025).

En combinant ces différentes sources, les ASBL peuvent diversifier leurs revenus et réduire leur dépendance à un seul type de financement, ce qui contribue à leur résilience (Le Financement Hybride de L'ASBL, 2023).

4.8 La diversification des sources de financement

Lors de sa conférence, Marc Toulon a souligné que le financement d'une ASBL repose sur un équilibre délicat entre de nombreuses sources, chacune présentant ses avantages et ses limites. Aucune solution n'étant idéale en toutes circonstances, il est essentiel pour chaque association de choisir ses financements en fonction de sa réalité, de ses besoins et de sa stratégie (Thoulon, 2025).

Diversifier ses sources constitue une approche saine, à condition de ne pas diluer ses efforts ni compromettre la cohérence du projet. L'enjeu est de concilier recherche de nouvelles opportunités financières et maintien d'une stabilité nécessaire au bon fonctionnement de l'association (Levacq, 2025).

Marc Toulon a également insisté sur l'importance d'un business plan solide : un projet clair, chiffré et structuré reste indispensable pour convaincre financeurs, partenaires et donateurs. Il a rappelé que, avant de chercher de nouveaux moyens externes, une ASBL doit d'abord savoir valoriser ses ressources internes, humaines, matérielles et financières.

Par ailleurs, la création d'une communauté fidèle et engagée autour de l'ASBL est apparue comme un levier essentiel de financement, de visibilité et de résilience.

Conclusion chapitre 4

En conclusion, deux impératifs ont été mis en évidence : anticiper en préparant soigneusement toutes les informations et documents nécessaires aux appels à projets et demandes de financement, et veiller à la conformité légale, administrative et comptable de l'association, condition indispensable pour garantir sa crédibilité et renforcer son attractivité auprès des financeurs.

Cependant, lorsqu'on applique ces principes à Vibrato, plusieurs interrogations spécifiques se posent.

L'ASBL diversifie-t-elle suffisamment ses sources de financement ? Comment une école de danse à but non lucratif comme Vibrato peut-elle étendre ses financements tout en préservant sa mission artistique et son modèle associatif ? Quelles ressources internes sont déjà disponibles et comment peuvent-elles être valorisées efficacement ? Enfin, comment créer une communauté autour de l'école, capable de soutenir à la fois ses objectifs artistiques et sa stabilité financière ?

Ces questionnements nous amènent à une réflexion plus approfondie sur la stratégie financière de Vibrato, que nous développerons dans la deuxième partie de ce mémoire. En effet, la diversification des sources de financement est cruciale pour assurer la pérennité financière de l'école de danse. Cette question devient d'autant plus pertinente dans le cadre du processus de reprise de l'ASBL, une étape décisive dans son développement.

Ainsi, la transition de direction de Vibrato soulève de nombreuses interrogations concernant la pérennité de l'école et la manière de maintenir son engagement social tout en garantissant sa viabilité économique. C'est cette dynamique de transmission et de continuité que nous explorerons dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 : Les processus de reprise et de transmission

Ce cinquième chapitre se penche sur une étape cruciale du cycle de vie d'une structure : la reprise et la transmission. Alors que de nombreuses entreprises belges seront confrontées à un changement de direction dans les prochaines années, il devient essentiel de comprendre les mécanismes et enjeux qui sous-tendent ces transitions (IFAPME, 2025).

Ce chapitre analysera tout d'abord les différentes formes de reprise d'entreprise ainsi que les rôles spécifiques que doivent assumer le cédant et le repreneur pour assurer une continuité harmonieuse. Ensuite, une distinction sera faite entre la reprise d'une entreprise classique et celle d'une ASBL, en mettant en lumière les spécificités, tant au niveau financier que de la gouvernance et de la mission sociale. Enfin, l'accent sera mis sur le processus global de transmission, qui dépasse la simple dimension matérielle pour inclure la passation de valeurs, de culture et de vision.

5.1 La reprise et la transmission

D'après l'IFAPME, entre 30 et 40 % des entreprises belges seront confrontées à un changement de direction dans les 10 à 15 prochaines années. Ce phénomène souligne l'importance d'une transition bien préparée pour assurer la pérennité de l'activité (IFAPME, 2025).

Selon Valérie Denis, experte en reprise d'entreprises familiales, la reprise d'une entreprise constitue un tournant majeur, impliquant un transfert de gestion, de responsabilités et de patrimoine à de nouveaux dirigeants. Que l'entreprise soit familiale ou qu'il s'agisse d'une activité indépendante, ce processus est complexe et nécessite une préparation rigoureuse. La réussite de la reprise nécessite une transmission qui repose sur une prise en compte des dimensions humaines ainsi que sur une gestion attentive des relations entre les différentes parties prenantes (Denis, 2025).

La distinction entre reprise et transmission est essentielle pour comprendre les enjeux d'un changement de direction. Selon Marine Falize, responsable de l'option « PME et entrepreneuriat » à l'ICHEC, la reprise désigne le processus par lequel un nouvel acteur prend le contrôle d'une structure existante, en en assumant la gestion, la stratégie et les responsabilités financières. Ce processus implique généralement un rachat et une redéfinition du rôle du repreneur au sein de l'organisation (Falize, 2025).

À l'inverse, la transmission fait référence au passage de relais organisé par le dirigeant actuel en vue d'assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise. Elle ne se limite pas à un transfert juridique ou financier, mais comprend également un accompagnement du repreneur dans la prise en main de l'activité. La transmission vise ainsi à préserver les valeurs, le savoir-faire et l'identité de l'organisation, en évitant une rupture brutale qui pourrait fragiliser l'entreprise (Falize, 2025).

5.2 Les formes de reprise d'entreprise

La reprise d'une entreprise peut s'effectuer sous différentes formes, chacune ayant ses implications spécifiques (IFAPME, 2025).

- **La cession de fonds de commerce** : Il s'agit du transfert des éléments matériels (locaux, équipements) et immatériels (clientèle, réputation) nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Cette cession entraîne souvent la transmission des contrats en cours et des salariés.
- **La cession d'actions ou de parts sociales** : Dans ce cas, le repreneur acquiert tout ou partie des parts sociales détenues par les associés actuels. Cette solution permet de conserver la personnalité morale et sociale de l'entreprise, mais implique aussi d'assumer les dettes et engagements antérieurs.
- **La fusion-absorption** : Elle consiste à intégrer une entreprise au sein d'une autre structure, entraînant une modification du capital et de la structure juridique. Cette opération doit être validée par les actionnaires des deux entreprises concernées.

5.3 Les rôles du cédant et du repreneur lors d'une reprise et transmission

La transmission d'une entreprise constitue une phase cruciale, tant sur le plan émotionnel que stratégique, nécessitant une préparation minutieuse et une collaboration étroite entre le cédant et le repreneur. Chacun occupe un rôle spécifique dont la complémentarité est essentielle pour assurer la continuité, la pérennité et le succès du projet de transmission (Falize, 2025).

5.3.1 Le rôle du cédant

Le cédant, en tant que fondateur ou dirigeant historique, détient une connaissance fine de l'entreprise, de ses valeurs, de son fonctionnement et de son environnement. Sa première responsabilité est d'entamer un processus de préparation personnelle à la cession. Cela suppose un travail de détachement émotionnel, en réfléchissant à son propre avenir après la transmission et à l'héritage qu'il souhaite laisser (Denis, 2025).

Par ailleurs, le cédant doit procéder à une évaluation rigoureuse de l'entreprise. Celle-ci doit aller au-delà des éléments financiers pour intégrer les actifs immatériels essentiels à la valeur de l'organisation : la réputation, la qualité des équipes, la fidélité des clients, la culture interne, et parfois, dans le cas d'une ASBL, la mission sociale ou artistique. Une telle évaluation permet d'objectiver la valeur et de rassurer le repreneur sur la solidité du projet (Villenfagne, 2024).

Enfin, un rôle-clé du cédant est d'assurer la transmission du savoir. Par un accompagnement actif, il transmet son expertise, son réseau relationnel et ses pratiques tacites, facilitant ainsi l'intégration du repreneur. Cet accompagnement peut prendre diverses formes : formation progressive, tutorat, co-gestion temporaire ou simple disponibilité pour répondre aux interrogations. Cette phase est indispensable pour préserver la culture organisationnelle et sécuriser la transition (Denis, 2025).

5.3.2 Le rôle du repreneur

Le repreneur, pour sa part, assume la responsabilité d'assurer la pérennité et l'évolution de l'entreprise après la transmission. Son premier acte est de réaliser un diagnostic approfondi de la structure : il doit évaluer non seulement les éléments financiers et juridiques, mais également les ressources humaines, les compétences clés, la culture d'entreprise et les processus existants. Cette analyse permet de détecter les points forts sur lesquels capitaliser et les risques nécessitant une action rapide (ICHEC, 2024).

En parallèle, le repreneur doit s'attacher à établir des relations de confiance avec les parties prenantes essentielles : salariés, clients, partenaires, fournisseurs, membres bénévoles dans le cas d'une ASBL. Cette capacité à créer du lien est déterminante pour éviter les résistances au changement et préserver la stabilité de l'organisation pendant la phase délicate de transition (Falize, 2025).

Enfin, une fois la reprise effective, le repreneur est chargé de définir une stratégie d'évolution, articulée autour d'une double exigence : respecter l'héritage tout en adaptant l'organisation aux nouveaux enjeux. Cela peut impliquer l'innovation, la modernisation de certains processus, ou encore l'élargissement de l'offre pour assurer la croissance et la durabilité de l'entreprise (Denis, 2025).

5.4 Les spécificités d'une reprise d'entreprise

La reprise d'une entreprise, qu'elle soit de petite ou grande taille, comporte des enjeux principalement financiers et organisationnels. Contrairement aux ASBL, dont l'objectif principal est social ou culturel, l'entreprise se concentre sur la maximisation des profits. Cette orientation influence directement les décisions stratégiques et la gestion des ressources, notamment en matière de rentabilité et de développement. Lorsqu'un dirigeant ou un propriétaire décide de céder son entreprise, l'enjeu majeur est de garantir la pérennité économique de l'organisation et d'assurer la continuité de ses activités sans compromettre sa performance financière (Bpifrance, 2021).

5.4.1 Les étapes clés d'une reprise d'entreprise

Le processus de reprise d'une entreprise se déroule en plusieurs étapes clés, qui varient selon la taille et la nature de l'organisation, mais qui suivent généralement un cadre similaire.

Lors d'une conférence donnée à l'ICHEC en novembre 2024, Maxime de Villenfagne a partagé son expérience concrète de reprise de la Savonnerie Bruxelloise, une entreprise artisanale au savoir-faire centenaire.

Son témoignage a illustré de manière vivante les différentes étapes de la reprise : il a d'abord procédé à une immersion sur le terrain pour comprendre les opérations quotidiennes, s'est entouré de conseillers juridiques et financiers, et a pris le temps de construire une relation de confiance avec le cédant. Il a insisté sur l'importance de respecter l'ADN de l'entreprise tout en apportant une vision nouvelle, notamment via une modernisation de l'image de marque et un développement à l'international. Cette reprise progressive, fondée sur l'humilité et l'écoute, montre que l'aspect humain est central dans le succès d'une transmission (De Villenfagne, 2024).

Évaluation stratégique

Tout d'abord, une évaluation stratégique est réalisée par le repreneur afin d'analyser les forces et faiblesses de l'entreprise, les opportunités et les menaces, et de définir les priorités pour la transition. Cette phase permet de poser les bases d'une planification stratégique, qui identifie les risques et définit les actions à mettre en place pour garantir la pérennité de l'entreprise (ICHEC, 2024).

L'évaluation d'une entreprise ne se limite pas à son aspect financier. En effet, elle doit englober l'ensemble de ses actifs, y compris les éléments immatériels tels que la notoriété de la marque, la fidélité du portefeuille client et les compétences internes (Bpifrance, 2021).

Évaluation financière

L'évaluation financière est un autre aspect essentiel du processus de reprise. Elle implique une analyse détaillée des actifs et passifs de l'entreprise, ainsi qu'une évaluation de sa situation financière à travers les bilans comptables, les dettes et créances, et les contrats en cours. Ces informations servent de base pour négocier les modalités de la reprise et déterminer la valeur de l'entreprise (ICHEC, 2024).

Gestion de la culture organisationnelle

La gestion de la culture organisationnelle constitue également un défi important. En effet, un changement de direction peut entraîner des résistances internes, particulièrement si l'ancienne direction avait instauré une culture d'entreprise forte. Le repreneur doit réussir à intégrer les employés dans cette nouvelle phase tout en maintenant un environnement de travail stable et en apportant une nouvelle vision stratégique (ICHEC, 2024).

Gestion des ressources humaines

Enfin, la gestion des ressources humaines est déterminante dans la réussite de la reprise. Le repreneur doit être capable de fidéliser les talents, de maintenir un climat de travail positif et, si nécessaire, de restructurer les équipes pour répondre aux nouvelles orientations de l'entreprise. Cela peut impliquer la révision des rôles, l'adaptation des compétences et la mise en place de programmes de formation (ICHEC, 2024).

5.4.2 Les axes principaux de gestion de la reprise

Objectifs financiers et rentabilité

Le premier axe est l'objectif financier, où le repreneur doit veiller à la rentabilité de l'entreprise. Cela passe par une gestion rigoureuse de la trésorerie, l'analyse des bilans financiers, et la recherche de nouvelles sources de revenus. Le repreneur doit maintenir, voire accroître, la rentabilité de l'entreprise tout en répondant aux besoins du marché (Bpifrance, 2021).

Dans le cas de la Savonnerie Bruxelloise, Maxime de Villenfagne a souligné l'importance de ne pas vouloir transformer trop vite les modèles économiques existants. Il a choisi de consolider d'abord les bases financières de l'entreprise tout en identifiant des pistes de croissance réalistes comme l'internationalisation progressive. Cette approche patiente et réaliste a permis de préserver la viabilité du projet tout en rassurant les parties prenantes (De Villenfagne, 2024).

Gouvernance et structure de l'entreprise

Un autre axe majeur concerne la gouvernance et la structure organisationnelle. Dans une entreprise, la structure décisionnelle est généralement bien définie, et la reprise implique souvent une transition de pouvoir plus directe, car les parties prenantes sont principalement orientées vers des objectifs financiers. Le repreneur doit être capable de s'adapter à la culture d'entreprise, de maintenir les bonnes pratiques de gestion et de répondre aux attentes des actionnaires, souvent en termes de rentabilité et de retour sur investissement (Bpifrance, 2021).

Impact sur les employés et la culture d'entreprise

Enfin, l'impact sur les employés et la culture d'entreprise joue un rôle crucial. La gestion du changement doit non seulement préserver la culture d'entreprise, mais aussi garantir la stabilité des équipes et la motivation des salariés, éléments essentiels pour assurer une transition réussie. La gestion des attentes des employés et la sécurité de l'emploi doivent être prises en compte pour maintenir un climat social favorable (Denis, 2025).

À cet égard, Maxime de Villenfagne a évoqué avec émotion les réactions des employés lors de l'annonce du départ des anciens dirigeants. Certains collaborateurs, très attachés aux fondateurs historiques, ont exprimé des craintes, allant jusqu'à l'effondrement émotionnel pour certains. Cette réaction a illustré la profondeur de la culture d'entreprise et la difficulté du changement. Il a donc mis en place une communication humaine, directe et transparente, pour rassurer les équipes, expliquer sa vision et se rendre disponible. Cette posture d'écoute a facilité une transition progressive et respectueuse, réduisant la résistance au changement (De Villenfagne, 2024).

5.5 Les spécificités de la reprise d'une ASBL

La reprise d'une ASBL diffère profondément de celle d'une entreprise en raison de la nature même de ces structures. L'objectif d'une ASBL n'est pas la rentabilité financière, mais la réalisation d'une mission sociale, culturelle ou environnementale. Cela modifie les priorités et les défis auxquels fait face le repreneur, qui doit assurer la continuité des actions tout en respectant les valeurs fondatrices de l'organisation (ASBL à donner, 2022).

5.5.1 Le processus de reprise d'une ASBL

Mission sociale et impact communautaire

L'un des éléments centraux dans la reprise d'une ASBL est la préservation de sa mission. Contrairement à une entreprise où l'objectif est souvent la rentabilité, une ASBL veille à maintenir l'intégrité de sa mission sociale, culturelle ou environnementale. Le repreneur doit s'assurer que cette mission demeure au cœur des actions et des services offerts par l'association. Cela implique de comprendre les valeurs de l'organisation et de garantir leur respect tout au long de la transition. La mission est ce qui unit les bénévoles, les bénéficiaires, les donateurs et la communauté, et sa préservation est essentielle pour maintenir la légitimité et l'adhésion à l'ASBL (ASBL à donner, 2022).

Gouvernance et implication des bénévoles

La gouvernance des ASBL repose souvent sur un modèle participatif qui inclut non seulement les administrateurs, mais aussi les bénévoles et parfois les bénéficiaires. Le processus de reprise doit intégrer la gestion de cette diversité de parties prenantes, dont les attentes peuvent être variées. Le repreneur doit adopter une approche collaborative, être à l'écoute des bénévoles et maintenir un équilibre entre la gestion de l'organisation et l'engagement des diverses parties. Les bénévoles sont souvent profondément impliqués dans la mission de l'ASBL, ce qui représente un défi, car il faut garantir leur fidélité tout en mettant en place des changements nécessaires à la gestion de l'organisation (Mon Asbl, 2022).

Pérennité financière et financement

Bien que les ASBL ne recherchent pas de profits, elles doivent toutefois assurer leur pérennité financière. Les financements d'une ASBL reposent souvent sur des sources instables comme les subventions publiques ou les dons privés. Le repreneur devra diversifier ces sources de financement, développer des partenariats stratégiques et gérer des budgets souvent contraints. L'équilibre entre la mission sociale et la gestion financière reste un défi majeur, car le repreneur doit garantir la continuité des financements existants tout en explorant de nouvelles opportunités de financement (Mon Asbl, 2022).

Engagement des parties prenantes et préservation des valeurs

Une reprise réussie d'une ASBL nécessite de préserver l'identité et les valeurs fondatrices de l'organisation. Cela implique de maintenir l'engagement des bénévoles et des bénéficiaires, qui sont souvent motivés par des valeurs sociales et humaines, plutôt que par des considérations financières. Le repreneur doit veiller à ce que les changements apportés ne compromettent pas l'impact social de l'ASBL, et qu'ils respectent les attentes des parties prenantes, particulièrement celles des bénévoles et des donateurs, qui sont investis émotionnellement dans la mission de l'organisation (Mon Asbl, 2022).

En conclusion, bien que la reprise d'une ASBL et d'une entreprise repose sur des principes similaires, comme la préservation de l'activité et des emplois, les enjeux sont radicalement différents. L'objectif principal dans une entreprise est souvent la rentabilité, tandis que dans une ASBL, il s'agit de préserver une mission sociale tout en assurant la continuité de l'engagement des parties prenantes et la stabilité financière. La gestion de la reprise dans une ASBL nécessite donc une attention particulière à l'impact social, à la gouvernance participative et à la gestion des ressources humaines bénévoles, afin de maintenir l'équilibre entre mission et financement.

5.6 Le processus de transmission

La transmission d'une ASBL ou d'une entreprise peut être définie comme une transition complexe qui va au-delà du simple transfert de biens ou d'actifs. Elle implique un partage de connaissances, un transfert de culture et de valeurs, ainsi qu'une gestion minutieuse des relations humaines. La transmission d'une entité ne s'improvise pas et nécessite un travail de préparation en amont (Martin, 2024).

5.6.1 La préparation du cédant

Le dirigeant doit être préparé, tant sur le plan émotionnel que stratégique, à céder son entreprise. Ce processus peut être long et nécessite souvent un accompagnement pour clarifier ses attentes ainsi que ses objectifs après la transmission (Falize, 2025).

En effet, la transmission n'est pas simplement un transfert financier, mais un processus où les valeurs, la culture et les connaissances doivent être transmises avec soin. Il est important de considérer le travail émotionnel que cela implique pour le dirigeant (Falize, 2025).

Valérie Denis, experte en reprise d'entreprises familiales souligne l'importance d'une préparation minutieuse, insistant sur le fait qu'il ne faut rien précipiter. Cette transmission implique un véritable travail de détachement tant pour le dirigeant, qui doit abandonner sa position de leadership, que pour l'équipe, qui a évolué sous sa direction pendant des années. Ce passage s'apparente à un processus de deuil, traversant différentes étapes telles que décrites par Elisabeth Kübler-Ross.

Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre suisse, a décrit le processus de deuil en cinq grandes étapes dans son modèle, souvent utilisé pour comprendre les réactions face aux pertes, qu'elles soient personnelles ou professionnelles (Kübler-Ross, 1969).

1. **Le déni** : La personne refuse d'accepter la réalité de la perte. Dans le cas d'un dirigeant, cela peut se traduire par un rejet de l'idée de céder son entreprise, minimisant l'impact du changement.
2. **La colère** : Une fois la réalité perçue, un sentiment de frustration et d'injustice peut émerger. Le dirigeant peut ressentir de la colère contre les circonstances, contre lui-même ou contre les repreneurs potentiels.
3. **Le marchandage** : À ce stade, la personne tente de négocier pour retarder ou modifier l'issue inévitable. Un dirigeant pourrait, par exemple, chercher des compromis pour garder un certain contrôle ou prolonger son rôle dans l'entreprise.
4. **La dépression** : Une prise de conscience plus profonde de la perte s'installe, entraînant une phase de tristesse et de doute. Le dirigeant peut ressentir un vide, une perte d'identité ou d'utilité.
5. **L'acceptation** : Finalement, la personne reconnaît la réalité et apprend à vivre avec la nouvelle situation. Le dirigeant trouve un nouveau sens à son avenir post-transmission et accepte de passer le relais.

Ce modèle n'est pas linéaire : chaque individu peut traverser ces étapes différemment, parfois en revenant en arrière avant d'atteindre l'acceptation (Kübler-Ross, 1969).

5.6.2 Les valeurs et la culture de l'entité

Transmettre une entité ne revient pas uniquement à déléguer des responsabilités administratives ou financières ; c'est avant tout un processus qui vise à préserver les valeurs essentielles qui fondent son identité. Loin d'être théoriques, ces valeurs s'incarnent au quotidien dans les relations avec les bénéficiaires, les collaborateurs et les partenaires extérieurs (Denis, 2025).

Pour qu'une transmission soit réussie, il est crucial d'identifier ce qui doit être conservé et ce qui peut ou doit évoluer. La culture d'entreprise, souvent au cœur de la cohésion interne, constitue un repère fondamental. Elle doit être maintenue de manière cohérente pour garantir la stabilité du collectif. Néanmoins, certains ajustements sont inévitables : au fil du temps et des générations, les valeurs peuvent évoluer sans pour autant dénaturer l'ADN de l'organisation (Luyckx, 2025).

Valérie Denis insiste sur la nécessité de réaliser, parallèlement à l'analyse financière, un véritable diagnostic humain et culturel. Selon elle, comprendre les enjeux d'une transmission passe par une reconnaissance lucide de l'identité profonde de l'organisation. Elle met toutefois en garde contre l'illusion de vouloir conserver cette identité intacte : toute transmission suppose une forme d'évolution maîtrisée (Denis, 2025).

L'implication des collaborateurs dans cette phase est également primordiale. Recueillir leurs perceptions, notamment à travers des enquêtes ou des entretiens, permet d'évaluer leur adhésion réelle aux valeurs affichées. Denis rappelle que ces valeurs ne sont pas toujours vécues de manière homogène. Il devient donc indispensable de clarifier ce que l'on souhaite préserver, transformer ou abandonner, afin de construire une transition à la fois fidèle aux origines et adaptée au futur.

L'exemple de l'ASBL *Les Art Maniacs* illustre bien cette logique de transmission culturelle. Anaïs Van Poppel, membre du conseil d'administration, décrit une organisation fondée sur la solidarité, la convivialité et l'engagement social. Cette troupe de spectacles musicaux organise régulièrement des représentations au bénéfice d'associations humanitaires telles que Make a Wish, l'Opération Thermos ou encore le Télévie (Van Poppel, 2025).

Chaque année, le conseil d'administration se renouvelle naturellement, les parents des comédiens et les encadrants laissant progressivement leur place à de nouveaux membres. Cette passation ne repose pas sur des critères formels, mais sur la motivation et l'adhésion aux valeurs de l'association (Van Poppel, 2025).

Grâce à ce mode de fonctionnement, *Les Art Maniacs* réussissent à transmettre leur identité collective de manière vivante. L'intégration des nouveaux membres repose autant sur la transmission de compétences que sur l'imprégnation des principes fondateurs. Anaïs Van Poppel souligne l'importance d'un accompagnement bienveillant de la part des anciens, qui transmettent non seulement leur savoir-faire, mais surtout l'esprit et l'engagement qui animent l'ASBL (Van Poppel, 2025).

Ainsi, la transmission dépasse largement les dimensions techniques : elle représente un véritable passage de témoin culturel, garant de la continuité autant que de l'adaptabilité de l'organisation (Van Poppel, 2025).

5.6.3 *L'humain et la transmission des connaissances*

Un aspect fondamental de la transmission d'une entreprise réside dans sa gestion du capital humain. En effet, selon Marine Falize, le capital humain représente l'un des atouts les plus précieux de l'entreprise (Falize, 2025).

La gestion de cette transition humaine passe par une prise en compte des attentes des employés, mais aussi par la transmission des savoir-faire et des connaissances. Les dirigeants doivent s'assurer que les compétences essentielles à l'activité de l'entreprise sont partagées et intégrées par les nouvelles équipes de direction. Cela peut se faire à travers des formations, des sessions de mentoring, ou encore la création de documentations sur les processus internes (Van Poppel, 2025).

Les employés jouent un rôle clé dans ce processus. Leur adhésion aux valeurs de l'entreprise est cruciale pour une transmission réussie. Impliquer les employés dans ce processus de transition, en recueillant leurs perceptions ou en leur permettant de participer activement à la définition de la culture future de l'entreprise, peut renforcer leur engagement et garantir un climat de confiance (Denis, 2025).

Un exemple illustratif de cette dimension humaine dans le processus de transmission est l'expérience d'Anaïs Van Poppel, ancienne responsable des danseurs des *Art Maniacs*. Il y a quatre ans, elle a transmis son rôle à une nouvelle responsable. Ce passage de relais illustre un principe fondamental dans les structures associatives : la transmission ne se limite pas à un simple transfert de responsabilités administratives, mais repose avant tout sur une dimension humaine essentielle (Van Poppel, 2025).

Anaïs Van Poppel insiste sur l'importance du partage des savoirs pour garantir la continuité et la pérennité de l'association. Elle rappelle que cette transmission ne se limite pas à des procédures formelles, telles que des consignes écrites ou des documents de passation. Elle s'opère également de manière informelle, à travers les échanges quotidiens, l'observation mutuelle et la collaboration entre membres. C'est dans cette dynamique relationnelle que se construit un savoir collectif, qui dépasse les compétences individuelles et enrichit l'organisation dans son ensemble (Van Poppel, 2025).

Au sein de l'ASBL *Les Art Maniacs*, la transmission ne consiste pas seulement à déléguer des tâches : elle englobe la passation des méthodes de travail, des valeurs fondatrices et de la sensibilité artistique propre à la troupe. Anaïs Van Poppel souligne que ce processus demande du temps, de l'écoute et un véritable accompagnement. L'objectif est que chaque nouveau responsable puisse non seulement comprendre et assumer ses fonctions, mais aussi s'imprégner de l'esprit de l'association (Van Poppel, 2025).

Dans un environnement où les relations humaines occupent une place centrale, elle met en avant le rôle essentiel d'un climat de confiance et de bienveillance. La transmission ne peut être efficace que si les anciens membres accompagnent les nouveaux avec attention, en leur offrant des repères tout en respectant leur singularité. Cet équilibre délicat entre fidélité à l'héritage et ouverture à l'innovation permet à l'ASBL d'évoluer sans perdre son identité (Van Poppel, 2025).

Ainsi, les valeurs et la vision artistique de l'association demeurent le fil rouge du projet collectif. Elles sont portées, enrichies et réinterprétées par celles et ceux qui, à tour de rôle, en assurent la responsabilité (Van Poppel, 2025).

5.6.4 *L'accompagnement et la post-transmission*

Une fois la transmission effectuée, un accompagnement post-transmission est souvent nécessaire pour permettre au repreneur de s'installer pleinement dans son rôle. Une transition progressive permet de maintenir les liens avec l'équipe et de garantir une continuité dans la gestion des projets en cours (Falize, 2025).

Valérie Denis explique qu'une transmission réussie implique de préserver l'essence de l'entreprise tout en permettant des ajustements nécessaires pour son évolution. Cela passe par un accompagnement constant des équipes, une communication claire et régulière avec les employés, ainsi que des moments symboliques, comme une cérémonie de passage de flambeau, pour marquer le changement tout en célébrant les valeurs partagées (Denis, 2025).

5.7 Les défis

Certaines erreurs peuvent compromettre la réussite d'une reprise d'entreprise ou d'ASBL (IFAPME, 2025).

- **Sous-estimer les difficultés opérationnelles** : La transition entre l'ancien et le nouveau dirigeant peut générer des tensions et perturber l'organisation. Il est essentiel de prévoir un plan d'action structuré.
- **Négliger l'intégration des salariés** : La communication avec les employés est un facteur clé pour garantir une transition harmonieuse. Obtenir leur adhésion dès le début du processus est essentiel pour assurer la continuité et le développement de l'entreprise.
- **Ne pas prévoir de garanties suffisantes** : Afin d'éviter des mauvaises surprises, il est recommandé d'intégrer des garanties financières et juridiques (garantie d'actif et de passif, clauses suspensives) dans le contrat de cession.

La transmission et la reprise d'une entreprise sont des processus stratégiques qui nécessitent une préparation minutieuse et une maîtrise des enjeux juridiques, financiers et humains. En planifiant chaque étape avec rigueur et en s'entourant d'experts compétents, les parties prenantes peuvent assurer la pérennité et le développement de l'activité. Une transmission bien préparée permet non seulement de sécuriser l'avenir de l'entreprise, mais aussi d'en préserver la culture et les valeurs fondamentales (IFAPME, 2025).

Conclusion chapitres 4 et 5

Les chapitres précédents ont permis d'identifier plusieurs enjeux clés concernant la gestion financière et la transmission de l'ASBL Vibrato. En effet, la question du financement de l'école, tout comme celle de la reprise de sa direction, soulèvent des défis stratégiques majeurs qui nécessitent une réflexion approfondie et adaptée à la réalité de l'organisation.

D'une part, la gestion des sources de financement de Vibrato doit s'adapter à son modèle associatif tout en explorant de nouvelles avenues pour assurer sa pérennité financière. Une gestion optimale des ressources internes, ainsi que la mise en place de stratégies permettant de renforcer l'engagement des parties prenantes, seront cruciales pour garantir sa stabilité à long terme.

D'autre part, la transition de la direction de l'ASBL représente un moment stratégique, qui dépasse les seules considérations matérielles et financières. La transmission doit être pensée de manière à préserver l'identité et la mission artistique de Vibrato, tout en assurant la continuité de ses activités. Il s'agit de concilier les aspects pratiques de la reprise avec le maintien d'une gouvernance fidèle aux valeurs sociales et culturelles de l'école.

Ces problématiques seront approfondies dans la deuxième partie, où nous proposerons des réponses concrètes aux questions soulevées et explorerons des solutions adaptées aux divers enjeux liés à la gestion de l'école.

Avant de débiter cette seconde partie, nous procéderons à une analyse du secteur de la danse afin de mieux comprendre son contexte et ses spécificités.

Chapitre 6 : Le secteur de la danse en Belgique

La danse occupe une place particulière en Belgique, notamment à Bruxelles, où elle rayonne par sa diversité, sa créativité et son dynamisme. De la danse classique aux danses urbaines, en passant par la danse contemporaine et les danses du monde, le paysage belge est riche et en constante évolution. Cette vitalité est portée à la fois par de grandes figures internationales, des compagnies de renommée, un réseau dense d'écoles et de centres de formation, et une multitude d'artistes indépendants (Mergen, 2020).

Dans ce chapitre, nous proposons d'explorer le secteur de la danse en Belgique à travers plusieurs axes : d'abord une présentation générale du contexte artistique et éducatif, suivie d'un aperçu des principales écoles et centres de formation. Nous analyserons ensuite les tendances récentes qui influencent l'évolution du secteur, avant de terminer par une étude concurrentielle des écoles de danse à Bruxelles, à partir d'une enquête réalisée auprès des élèves de l'école Vibrato.

À travers cette analyse, il s'agira de mieux comprendre les dynamiques du marché Bruxellois, les attentes des pratiquants et les défis stratégiques auxquels les écoles de danse doivent répondre pour assurer leur pérennité et leur développement.

6.1 La présentation du secteur de la danse en Belgique

Le secteur de la danse en Belgique, et particulièrement à Bruxelles, est riche et dynamique, mêlant danse classique, contemporaine, urbaine et danses du monde. Historiquement, la Belgique a joué un rôle important dans l'émergence de la danse contemporaine grâce à des figures emblématiques comme Anne Teresa De Keersmaecker avec Rosas, Wim Vandekeybus avec Ultima Vez ou encore Alain Platel dans Les Ballets C de la B (De Lage landen, 2024).

Bruxelles est aujourd'hui une plaque tournante pour la danse, avec une forte présence d'écoles de formation, de compagnies et d'artistes indépendants. En 2023, on dénombrait environ 35 écoles de danse à Bruxelles, couvrant une variété de styles allant du ballet classique aux danses urbaines, en passant par la danse contemporaine et les danses du monde (Mergen, 2020).

Environ 80 % de ces écoles sont privées, tandis que le reste est soutenu par des institutions publiques et des associations. De nombreuses écoles privées proposent des cours accessibles à tous les niveaux, allant des amateurs aux danseurs professionnels (Mergen, 2020).

6.2 Les écoles et centres de formations de danse

Il existe plusieurs écoles et centres de danse en Belgique allant des académies classiques aux studios spécialisés dans des styles urbains ou contemporains. Parmi les grandes institutions, on retrouve notamment :

- **ARTS²** qui propose un enseignement supérieur en danse contemporaine en partenariat avec Charleroi danse (ARTS2 – Ouverture Domaine Danse, 2024).
- **P.A.R.T.S.**, l'école fondée par Anne Teresa De Keersmaecker, qui forme les danseurs professionnels à la danse contemporaine (PARTS School, 2025).
- **Une multitude de studios privés** (comme Move Zone Dance Crew, The Flow Lab, Karys Dance Center, Impulsion et Studio 52) offrant des cours de danse pour tous les niveaux et âges.

Il est intéressant de noter qu'à Bruxelles, les écoles qui proposent des formations professionnelles, comme P.A.R.T.S., accueillent chaque année environ 100 étudiants pour leur cycle de formation, tandis que les écoles privées accueillent entre 200 et 500 élèves par an, selon leur taille et leur spécialisation (Mergen, 2020).

6.3 L'évolution et les tendances récentes

Le secteur des écoles de danse en Belgique est en constante évolution, influencé par des dynamiques culturelles, technologiques et socio-économiques. Cette évolution se manifeste à travers la diversification des disciplines enseignées, la professionnalisation accrue des structures, l'impact des technologies numériques et l'évolution des attentes des pratiquants, tendances développées dans les sous-points suivants (Les tendances actuelles dans le monde de la danse, 2024).

6.3.1 Diversification des disciplines et émergence des danses urbaines

Historiquement dominée par le ballet classique, la danse contemporaine et le jazz, l'offre des écoles de danse s'est considérablement élargie au cours des dernières décennies. En 2023, 60% des écoles de danse bruxelloises proposaient des danses urbaines, telles que le hip-hop, le breakdance, le popping et le locking, en réponse à la demande croissante. Ces styles attirent particulièrement les jeunes générations, avec une augmentation des inscriptions de 15 % par an dans ce domaine (Declercq, 2025).

- **L'influence des cultures populaires et médiatiques** : L'essor des compétitions internationales comme Juste Debout ou Red Bull BC One a contribué à la diffusion des danses urbaines, notamment le hip-hop, le breakdance, le popping et le locking. Par exemple, Juste Debout a attiré plus de 3 000 participants en 2024, preuve de la popularité croissante de ces styles.
- **La globalisation des influences chorégraphiques** : L'afro et le dancehall, portés par la popularité des musiques africaines et caribéennes, ont suscité un intérêt croissant. À Bruxelles, l'offre en afro et dancehall a doublé en 5 ans, passant de 10 à 20 écoles spécialisées (Mergen, 2020).

Cette diversification de l'offre s'accompagne d'un élargissement du public des écoles de danse, touchant des populations aux profils variés et aux attentes différenciées.

6.3.2 La professionnalisation et la diversification de l'offre

La structuration du secteur témoigne d'une montée en compétence des écoles de danse, qui tendent à diversifier leurs services et à renforcer la qualité de leur enseignement. Plusieurs tendances majeures peuvent être identifiées :

- **L'organisation de stages et workshops internationaux :** En 2023, plus de 30 stages internationaux ont été organisés dans des écoles bruxelloises, avec des intervenants renommés tels que Gabriel Arenas Ruiz et Agalie Vandamme, attirant entre 50 et 200 danseurs professionnels par événement. Le "Liège Summer Intensive", qui organise sa 21^e édition en août 2025, continue d'attirer des talents internationaux et d'accroître la visibilité des écoles qui y participent (Stage de Danse, 2025).
- **Le développement de formations pré-professionnelles :** Des formations comme le "Campus Danse" ont vu une hausse de 20 % de leur inscription en 2024, signe d'une demande accrue pour des formations professionnelles destinées aux jeunes danseurs (Université Ouverte de la Fédération Wallonie Bruxelles, 2024).
- **La création d'expériences immersives :** Une tendance émergente est l'intégration de pratiques telles que le yoga, la méditation et le coaching personnel, proposées par 45 % des écoles de danse en Belgique. Ces programmes connaissent un engouement croissant parmi les danseurs souhaitant lier bien-être physique et mental à leur pratique artistique (Culture Action Europe, 2025).

6.3.3 L'impact des technologies numériques et des réseaux sociaux

L'essor des plateformes numériques constitue un facteur déterminant dans l'évolution du secteur. Les réseaux sociaux jouent un rôle central à plusieurs niveaux (Gérard, 2025).

- **Accroissement de la visibilité des écoles et des professeurs :** 80 % des écoles de danse bruxelloises sont présentes sur des plateformes comme Instagram, TikTok ou YouTube. En 2023, les écoles qui ont activement utilisé ces plateformes ont enregistré une augmentation de 25 % de leur nombre d'inscriptions, grâce à la viralité des vidéos pédagogiques et des défis chorégraphiques (Gérard, 2025).
- **Transformation des modes d'apprentissage :** La digitalisation a permis l'émergence de formations en ligne, qui représentent aujourd'hui moins de 10 % du marché de l'enseignement de la danse à Bruxelles. Ces formations en ligne permettent d'accéder à des contenus pédagogiques variés, contribuant à une hybridation des pratiques (Gérard, 2025).
- **Influence des tendances chorégraphiques virales :** La diffusion rapide de chorégraphies via TikTok ou Instagram a un impact direct sur les choix artistiques des écoles de danse, qui peuvent adapter leur offre en fonction des tendances émergentes (Gérard, 2025).

6.3.4 L'évolution des attentes des danseurs et les nouvelles logiques de consommation

L'évolution du secteur est également influencée par une transformation des attentes des pratiquants (Mergen, 2020).

- **Une recherche accrue d'expérience et de communauté :** Des élèves de danse indiquent que l'atmosphère de l'école et la création d'une véritable communauté artistique sont des facteurs essentiels dans leur choix d'école. Les écoles qui ont intégré des éléments de développement personnel, tels que la gestion du stress ou la santé mentale, connaissent une fidélisation plus forte de leurs élèves (Mergen, 2020).
- **Une attention croissante portée au bien-être et à la santé :** La danse est perçue non seulement comme une discipline artistique et physique, mais aussi comme un outil de développement personnel. Selon une étude menée par le Réseau Européen de Danse (EDN), 50 % des pratiquants de danse en Belgique considèrent la danse comme une activité bénéfique pour leur bien-être mental et physique (Culture Action Europe, 2025).
- **Un engagement pour l'inclusion et la diversité :** La question de l'accessibilité et de la représentativité des identités de genre, des morphologies et des cultures est devenue un enjeu central pour de nombreuses structures. En Belgique, la Fédération Wallonie-Bruxelles de Danse Sportive a créé la Commission de Danse Inclusive, visant à former les professeurs des écoles de danse à l'inclusion de personnes en situation de handicap, affirmant que la danse n'a pas de normes et est un langage universel accessible à tous (La Commission Danse Inclusive, 2024).

Le secteur des écoles de danse en Belgique connaît une évolution marquée par la diversification des disciplines enseignées, la montée en professionnalisation des structures, l'influence des nouvelles technologies et la transformation des attentes du public. Dans ce contexte, les écoles de danse doivent sans cesse innover afin de s'adapter aux dynamiques du marché et aux évolutions socioculturelles. L'intégration des outils numériques, la création d'une offre pédagogique élargie et la mise en place d'initiatives favorisant l'inclusivité et le bien-être apparaissent comme des leviers stratégiques clés pour assurer leur pérennité et leur compétitivité.

6.4. L'analyse concurrentielle des écoles de danse à Bruxelles

Le marché des écoles de danse à Bruxelles est particulièrement concurrentiel, marqué par une offre diversifiée et une segmentation selon les styles de danse, le niveau d'exigence pédagogique et l'expérience des enseignants (Les tendances actuelles dans le monde de la danse, 2024).

Selon une étude menée par la Fédération Wallonie-Bruxelles, il existe plus de 120 écoles de danse à Bruxelles, couvrant un éventail allant des disciplines classiques aux danses urbaines. Ce secteur a connu une croissance annuelle de 5% au cours des cinq dernières années, notamment grâce à un intérêt croissant pour les danses modernes et urbaines (Les tendances actuelles dans le monde de la danse, 2024).

J'ai choisi d'analyser des écoles de danse spécifiques (Move Zone Dance Crew, The Flow Lab, Karys Dance Center Impulsion, Studio 52 Dance et Vibrato) à la suite d'une enquête menée auprès des élèves de Vibrato. L'objectif était de mieux comprendre leur perception du paysage concurrentiel et les critères qui orientent leurs choix en matière d'école de danse. Les questions portaient notamment sur les établissements qu'ils connaissaient ou qu'ils avaient déjà fréquentés.

Cette démarche m'a permis d'identifier les écoles les plus populaires auprès des élèves de Vibrato, mais aussi de mieux cerner leurs critères de sélection : diversité des styles proposés, ambiance de l'école ou encore accessibilité géographique. En me concentrant sur des écoles situées à proximité de Vibrato, j'ai également pu analyser la dimension géographique de la concurrence. Les résultats montrent que les élèves privilégient une école située à moins de 15 minutes en transports en commun de leur domicile (Van Poppel, 2025c), soulignant ainsi l'importance de la proximité.

Ce regard sur la concurrence locale permet de mieux positionner Vibrato, à la fois en termes d'offre artistique et d'adéquation avec les attentes des danseurs de la région. L'objectif de cette section est donc de présenter les principales écoles identifiées comme concurrentes directes ou proches, en se basant sur leurs propres communications (site internet, réseaux sociaux, etc.), afin de respecter leur image et leur positionnement. Une analyse comparative approfondie, en lien avec la stratégie de Vibrato, sera développée dans la deuxième partie de ce mémoire.

Move Zone Dance Crew

Move Zone Dance Crew est une structure spécialisée dans les danses urbaines, en particulier le hip-hop et le breakdance. Son positionnement repose sur une approche communautaire forte, mettant en avant l'identité et les valeurs de la culture hip-hop. Cette école se distingue par son engagement envers l'apprentissage authentique de ces disciplines, souvent en lien avec des événements locaux et des compétitions (MZDC, 2025).

En 2023, Move Zone a connu une augmentation de son nombre d'inscriptions, notamment en raison de l'engouement pour les danses urbaines, qui représentent désormais 40% des cours dispensés dans les écoles de danse bruxelloises (Fédération des Écoles de Danse, 2024).

The Flow Lab

Située à Etterbeek, The Flow Lab adopte un positionnement différenciant par la diversité des disciplines enseignées, allant du Heels au Dancehall, en passant par le Hip-Hop commercial et l'Afro Vibes. L'établissement met en avant un environnement bienveillant et inclusif, attirant ainsi un public varié. Sa localisation centrale et son accessibilité par les transports en commun constituent un atout majeur pour son attractivité. L'école bénéficie également d'une bonne réputation en raison de la qualité de son encadrement pédagogique (The Flow Lab, 2025).

En 2024, The Flow Lab a enregistré une fréquentation en hausse, renforcée par son offre diversifiée et son approche inclusive, qui représente une tendance observée dans près de 20% des nouvelles écoles de danse à Bruxelles (The Flow Lab, 2025).

Karys Dance Center

Karys Dance Center se distingue par son sérieux et son exigence académique, notamment dans les disciplines du jazz et de la danse classique. L'école cible un public mixte, comprenant à la fois des amateurs passionnés et des danseurs en voie de professionnalisation. Son positionnement repose sur une formation technique approfondie et un encadrement structuré, répondant aux attentes d'un public souhaitant acquérir une base solide en danse (KDC, 2025).

En 2023, Karys Dance Center a rapporté une augmentation de ses élèves, notamment grâce à des partenariats avec des écoles de danse professionnelles (KDC, 2025).

Impulsion

L'école Impulsion est reconnue pour son dynamisme et son engagement envers la formation des jeunes danseurs. Son offre pédagogique couvre un large éventail de disciplines, avec un accent particulier sur la technique et l'amélioration des compétences des danseurs (Impulsion, 2025).

Elle attire principalement une clientèle régulière, désireuse de progresser dans un cadre structurant et exigeant (Impulsion, 2025).

Studio 52

Studio 52 propose une offre variée allant du contemporain au hip-hop, avec un positionnement axé sur la technicité tout en restant accessible à un large public. L'école bénéficie d'une communauté fidèle et d'une ambiance conviviale, ce qui favorise la rétention des élèves sur le long terme (Studio 52).

En 2023, Studio 52 a vu ses inscriptions augmenter, en grande partie grâce à la popularité de ses cours de danse contemporaine, qui attirent de plus en plus de jeunes adultes, une tendance qui se confirme dans l'ensemble du secteur (Studio 52).

Vibrato

Vibrato est une école de danse qui allie exigence artistique et esprit familial. L'école met un point d'honneur à transmettre une danse expressive et accessible à tous, du danseur débutant à l'élève en perfectionnement. Vibrato se distingue par son engagement envers une pédagogie bienveillante et inclusive, favorisant l'épanouissement de chaque élève à travers des cours structurés et des spectacles (Vibrato, 2025).

Selon les résultats du questionnaire, 80% des élèves de Vibrato choisissent l'école pour l'ambiance familiale et bienveillante, et 70% pour la qualité des cours (Annexe21). Cela reflète une forte demande pour des environnements de danse inclusifs et personnalisés, une tendance partagée par de nombreuses écoles en expansion (Van Poppel, 2025a).

6.5 La concurrence et stratégies de différenciation

Le marché des écoles de danse à Bruxelles est marqué par une forte concurrence, les structures adoptant différentes stratégies pour se démarquer. Selon un rapport de l'Observatoire des Arts et des Spectacles, la spécialisation dans un style particulier représente 43% des stratégies de différenciation des écoles de danse bruxelloises (Observatoire des Arts, 2024).

- **Spécialisation stylistique** : Certaines écoles, comme Move Zone Dance Crew, se concentrent sur un style précis (hip-hop, breakdance, dancehall, heels), attirant ainsi un public cible spécifique et fidélisé.
- **Expérience communautaire et ambiance** : D'autres établissements, à l'instar de The Flow Lab, misent sur une atmosphère inclusive et bienveillante pour capter un public diversifié et favoriser une forte rétention des élèves.
- **Notoriété des enseignants** : La réputation des professeurs constitue un critère clé d'attractivité. Des danseurs reconnus, souvent actifs dans le milieu professionnel, renforcent la crédibilité d'une école et attirent un public en quête d'excellence. Choréart, le plus grand centre de danse de Bruxelles, bénéficie de l'expérience et de la qualité de ses professeurs pour offrir un enseignement de haut niveau (Choreart, la Plus Grande École de Danse de Bruxelles, 2025).
- **Localisation et infrastructures** : La facilité d'accès et la qualité des locaux influencent directement la décision des élèves. Une école bien située et dotée d'équipements modernes dispose d'un avantage concurrentiel notable. Choréart, par exemple, dispose de cinq studios et propose un horaire de 165 heures de cours par semaine, répondant ainsi aux besoins variés des élèves (Choreart, la Plus Grande École de Danse de Bruxelles, 2025).

6.6 Les barrières à l'entrée

L'ouverture d'une école de danse à Bruxelles implique plusieurs défis structurels et stratégiques (FatserCapital, 2025).

- **Coûts opérationnels élevés** : La location d'un espace adapté représente une charge financière importante, à laquelle s'ajoutent les coûts de rémunération des professeurs, des équipements et des actions de communication.
- **Fidélisation de la clientèle** : Face à une offre abondante, la fidélisation des élèves devient un enjeu central. Les écoles doivent innover en proposant des événements, des masterclasses ou encore des programmes d'accompagnement spécifiques.
- **Visibilité et marketing digital** : L'essor des réseaux sociaux (Instagram, TikTok, YouTube) impose aux écoles de danse une présence numérique active et engageante afin de capter l'attention de nouveaux élèves et de consolider leur réputation.
- **Différenciation stratégique** : Dans un marché saturé, il est impératif de développer une identité forte et une offre pédagogique originale pour se démarquer. La spécialisation dans un style de danse, l'intégration d'approches innovantes (fusion des disciplines, intégration de nouvelles technologies) ou encore l'organisation d'événements exclusifs constituent des leviers pertinents.

Le secteur des écoles de danse à Bruxelles est en pleine expansion, porté par l'intérêt croissant du public pour les disciplines chorégraphiques et la médiatisation de la danse via les plateformes numériques. Toutefois, cette croissance s'accompagne d'une concurrence accrue, obligeant les structures à innover continuellement pour maintenir leur attractivité. Selon l'Observatoire des Arts et des Spectacles, 35% des écoles de danse bruxelloises ont innové ces deux dernières années en diversifiant leur offre, notamment avec des cours en ligne ou des événements collaboratifs (Observatoire des Arts et des Spectacles, 2024).

Toute nouvelle école souhaitant s'implanter dans ce marché devra impérativement développer une offre distincte, s'appuyer sur des stratégies de communication efficaces et proposer un enseignement de qualité afin de se positionner durablement face à la concurrence existante.

Conclusion partie 1

Dans cette première partie, nous avons posé les bases nécessaires pour comprendre les enjeux spécifiques liés à la reprise d'une ASBL dans le secteur culturel.

Nous avons tout d'abord mis en lumière le rôle économique et social que jouent les ASBL en Belgique, en insistant sur leur contribution essentielle à la diversité du paysage culturel et à la vitalité du tissu associatif local.

Ensuite, nous avons exploré la typologie des ASBL en distinguant les petites, grandes, internationales et employeuses, afin de mieux appréhender la variété des structures et les différences qui en découlent selon leur taille et leur fonctionnement.

Nous nous sommes également penchés sur le fonctionnement interne des ASBL, en analysant les exigences liées à leur création, à leurs obligations comptables et fiscales, ainsi que les défis qu'elles rencontrent au quotidien dans leur gestion. Cette analyse a été complétée par une étude des différentes sources de financement mobilisées par ces structures, en tenant compte des contraintes spécifiques auxquelles elles doivent faire face pour assurer leur pérennité.

Un autre axe majeur de cette partie a porté sur les processus de reprise et de transmission, qui présentent des caractéristiques bien particulières dans le cadre associatif, distinctes de celles observées dans les entreprises classiques.

Enfin, nous avons clôturé cette première partie par un éclairage sur le secteur de la danse à Bruxelles, en mettant en évidence les dynamiques actuelles, les tendances émergentes ainsi que la forte concurrence qui y règne, et qui influencent directement les écoles de danse telles que Vibrato.

Grâce à l'ensemble de ces analyses, nous avons pu cerner les principaux facteurs qui structurent le fonctionnement des ASBL culturelles et les défis propres à leur reprise. Ce travail de contextualisation nous permet désormais d'aborder la suite de manière appliquée.

Nous entamons donc la deuxième partie de ce mémoire, consacrée à l'étude de cas de l'ASBL Vibrato, école de danse bruxelloise.

PARTIE 2 : Étude de cas Vibrato

Après avoir posé le cadre théorique autour des notions d'associations sans but lucratif, de reprise, de transmission et du secteur de la danse, cette seconde partie se concentre sur une étude de cas concrète : celle de la reprise de l'ASBL Vibrato.

L'objectif est ici de répondre de manière appliquée à la question de recherche :

“Comment gérer la reprise de l'ASBL Vibrato ?”

Pour ce faire, l'analyse repose sur une méthodologie qualitative et analytique, mobilisant une diversité d'outils et de sources de données.

Mon stage de trois mois au sein de l'ASBL Vibrato m'a permis une immersion directe dans le quotidien de l'organisation. Cette expérience m'a offert un accès privilégié aux différentes parties prenantes dont les élèves, les professeurs, la direction et les parents et a constitué une base riche d'observations, tant formelles qu'informelles.

Afin de structurer la collecte d'informations, j'ai élaboré deux questionnaires distincts : l'un destiné aux élèves de plus de 12 ans (soit environ 250 élèves), dont plus de 150 ont répondu, et l'autre, adressé aux professeurs, avec un taux de réponse de 9 sur 19 enseignants concernés (Annexes 21 et 22). Bien que les plus jeunes élèves n'aient pas été formellement interrogés, des échanges informels m'ont permis de recueillir leurs ressentis.

En parallèle, j'ai mené plusieurs entretiens semi-directifs avec des figures clés de l'ASBL, telles qu'Etienne Holzgen (fondateur et directeur actuel), Amandine Lorrain (co-directrice), ainsi que des professeurs impliquées comme Celia Andre Carrero, Bettina Donarier, Marina Andre Carrero et Suzanna Cielen. Ces discussions ont permis d'approfondir la compréhension des dynamiques internes, des craintes et aspirations liées à la reprise (Annexe 20).

Enfin, pour élargir la perspective et confronter les enjeux spécifiques de Vibrato à une expertise sectorielle, j'ai sollicité l'avis de plusieurs spécialistes externes. Parmi eux : Marine Falize (responsable de l'option PME et entrepreneuriat à l'ICHEC), Corinne Luyckx (Chargée de Projets à la Maison du Repreneuriat), Valérie Denis (experte en reprise familiale), Céline Levacq (directrice de l'ASBL Tiwi Crèche), ainsi que Lauranne Doom et Anaïs Van Poppel, actives au sein de l'ASBL Les Art Maniacs (Annexe 20).

En croisant ces différentes sources ; observation participante, questionnaires, entretiens internes et éclairages d'experts, cette méthodologie permet de dresser un diagnostic complet, à la fois enraciné dans la réalité spécifique de Vibrato et enrichi d'une vision plus large des enjeux de reprise associative.

Cette méthodologie comporte néanmoins certaines limites.

En effet, l'observation participante, si elle constitue une source précieuse d'informations qualitatives, peut induire un biais d'interprétation en raison de la proximité émotionnelle développée avec certains membres de l'équipe.

Mon regard de chercheuse, bien qu'ayant tenté de rester analytique, a pu être influencé par l'implication personnelle dans l'ASBL et par des affinités relationnelles. En effet, ayant été à la fois ancienne élève et professeure dans cette structure, j'y suis étroitement impliquée.

De plus, la représentativité des réponses collectées pose question. Côté élèves, le taux de réponse atteint 60 %, ce qui est satisfaisant, mais suggère une possible surreprésentation des élèves les plus motivés ou les plus engagés. Du côté des enseignants, seuls 9 professeurs sur 19 ont répondu, ce qui pourrait traduire une certaine réticence, une indifférence ou une non-implication de certains, et introduire un biais de non-réponse, notamment de la part des personnes les plus critiques vis-à-vis du fonctionnement actuel.

Par ailleurs, les enfants de moins de 12 ans n'ont pas été interrogés via un questionnaire structuré ; leurs retours ont été recueillis uniquement par le biais d'échanges informels, ce qui limite leur portée analytique.

Il faut également souligner que la majorité des données provient de l'interne et pourrait, de ce fait, manquer d'objectivité. Les entretiens menés avec des experts extérieurs, bien que précieux, restent ponctuels et ne couvrent pas l'analyse spécifique de l'ASBL Vibrato.

Enfin, en ce qui concerne la fiabilité statistique du questionnaire adressé aux élèves, une marge d'erreur a été calculée. Avec 150 réponses obtenues sur une population de 250 élèves, la marge d'erreur à un niveau de confiance de 95 % s'élève à environ $\pm 5,5$ %. Cela signifie que les résultats doivent être interprétés avec une certaine prudence, notamment lorsque de faibles écarts apparaissent entre des sous-groupes de répondants. Néanmoins, cette marge reste acceptable pour faire émerger des tendances significatives et éclairer les décisions stratégiques.

La deuxième partie de ce mémoire s'articulera selon le plan suivant :

Dans un premier temps, nous présenterons l'ASBL Vibrato dans sa configuration actuelle : son fonctionnement, son offre pédagogique, sa structure organisationnelle et ses principes de gestion. Cette mise en contexte permettra de mieux cerner les spécificités de l'organisation (Chapitres 1 et 2).

Nous procéderons ensuite à trois diagnostics complémentaires : un diagnostic culturel, afin de comprendre les valeurs, habitudes et dynamiques relationnelles qui structurent l'ASBL ; un diagnostic financier, visant à analyser la viabilité économique du projet ainsi que les leviers possibles de pérennisation et enfin un diagnostic stratégique, pour identifier ses forces, ses faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces de son environnement (Chapitre 3).

Enfin, sur base de ces analyses, nous chercherons à définir les conditions nécessaires pour construire l'avenir de Vibrato. Pour ce faire, nous croiserons les enseignements issus de la littérature sur la reprise d'organisation, les apports des entretiens menés avec des experts du secteur, ainsi que les besoins, contraintes et aspirations exprimés par les différentes parties prenantes de l'ASBL (Chapitre 4).

Cette approche combinée nous permettra de formuler des pistes concrètes de gestion et de développement et de faire émerger, progressivement, les éléments-clés d'une transition réussie.

Chapitre 1 : La présentation de l'ASBL Vibrato

L'ASBL Vibrato a été fondée en 2010 dans le but de transmettre un enseignement artistique de qualité dans un cadre bienveillant et professionnel. L'ASBL propose une offre variée de cours de danse pour enfants, adolescents et adultes, couvrant plusieurs styles et disciplines.

Située à Schaerbeek, l'école se distingue par sa mission de rendre la danse accessible à un large public, allant des débutants aux danseurs confirmés en offrant des cours adaptés à tous les âges (Vibrato, 2025).

Avec un modèle économique basé sur les revenus des cours, des stages et des spectacles, l'ASBL a réussi à maintenir une solide stabilité financière tout en évoluant pour répondre aux attentes de sa communauté (Holzgen, 2025).

Dans cette analyse, nous explorerons en détail l'organisation de l'ASBL, son offre de cours, ses finances ainsi que ses enjeux actuels. Cela permettra de mieux comprendre les défis spécifiques auxquels elle fait face et les stratégies qui pourraient être mises en place pour garantir sa pérennité.

1.1 La structure organisationnelle et le fonctionnement

Les principaux acteurs et parties prenantes de l'ASBL Vibrato comprennent plusieurs catégories de personnes ayant un impact direct ou indirect sur la gestion et les activités de l'école.

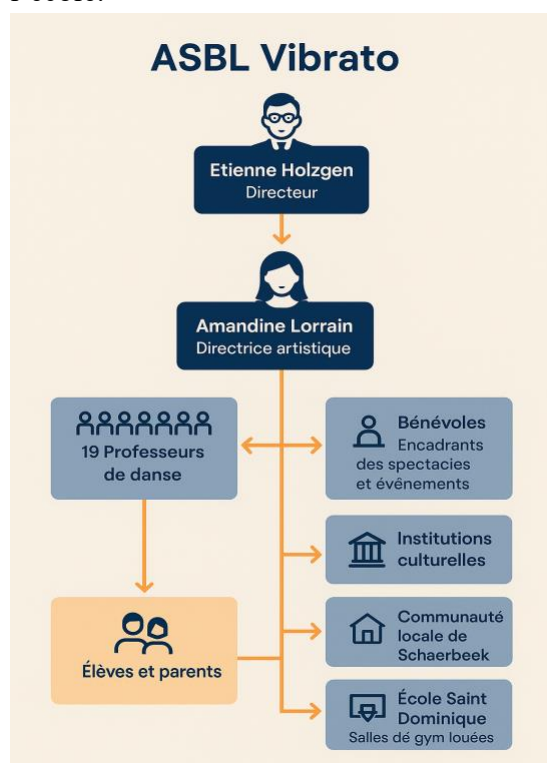


Figure 2 : La structure organisationnelle de Vibrato

Sources : Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek. OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 12 mai) [Grand modèle linguistique]. <https://chat.openai.com/chat>

1.1.1 Les acteurs internes

Les acteurs internes regroupent les personnes directement impliquées dans la gestion, l'enseignement et le fonctionnement quotidien de l'ASBL Vibrato.

- **Un conseil d'administration :** Etienne Holzgen et Chantal Den Driessche.
- **Le directeur :** Actuellement à la tête de l'ASBL, Etienne Holzgen joue un rôle clé dans la gestion stratégique et administrative.
- **La directrice artistique :** Amandine Lorrain est chargée de superviser et former les professeurs, ainsi que d'organiser les stages et les spectacles.
- **Les 19 professeurs :** L'équipe enseignante est essentielle au bon fonctionnement de l'école. Leur expertise artistique et leur engagement pédagogique sont des facteurs déterminants de la qualité de l'enseignement.
- **Les élèves :** Les élèves sont les bénéficiaires directs des services offerts par Vibrato. Leur satisfaction et leur fidélité sont cruciales pour la pérennité de l'ASBL.
- **Les parents des élèves :** Les parents sont les clients indirects de Vibrato car ce sont eux qui inscrivent leurs enfants et payent l'inscription.
- **Des bénévoles et encadrants :** Ils participent à l'organisation des spectacles et événements.

1.1.2 Les acteurs externes

Les acteurs externes sont des partenaires, institutions ou membres de la communauté locale qui soutiennent ou collaborent avec Vibrato dans ses activités.

- **Les institutions culturelles et éducatives :** Ces institutions, qu'elles soient locales ou nationales, jouent un rôle dans le développement de Vibrato, en tant que partenaires ou soutiens logistiques. Par exemple, la FFCGym est un partenaire important de Vibrato.
- **La communauté locale :** Vibrato fait partie intégrante du tissu culturel local et bénéficie de l'appui de la communauté de Schaerbeek, notamment à travers la participation aux événements culturels et la mise en avant de la danse dans la commune. En effet, Vibrato anime régulièrement des ateliers de danse dans les parcs de Schaerbeek et participe annuellement au marché de Noël de la commune.
- **L'école Saint Dominique :** Vibrato loue trois salles de gym au sein de cette école pour proposer plusieurs cours qui ont lieu en même temps.
- **Les responsables évènements de la commune de Schaerbeek :** Ils collaborent régulièrement avec Vibrato pour animer des activités en extérieur.

Ces acteurs, tant internes qu'externes, forment un réseau de relations qui influencent les décisions et les orientations stratégiques de l'ASBL (Van Poppel, 2025c).

Il convient de préciser que Madame Chantal Den Driessche figure officiellement au Conseil d'administration de l'ASBL Vibrato. Toutefois, sa présence revêt un caractère principalement symbolique et légal. En effet, elle ne semble pas participer aux assemblées générales car elle est régulièrement excusée, et ne semble pas intervenir dans la gestion opérationnelle ou stratégique de l'association (BNB, 2025).

Sa désignation en tant qu'administratrice répond à l'obligation légale imposée lors de la création d'une ASBL, qui requiert la présence d'au moins deux administrateurs. En raison de l'absence d'implication effective dans les activités de gestion, elle n'a pas été reprise dans le schéma organisationnel présenté dans ce mémoire.

1.2 L'offre de cours

Le graphique ci-dessous permet de visualiser la progression annuelle du nombre d'élèves à l'école de danse Vibrato depuis 2013. Chaque point du graphique correspond à une année scolaire ce qui reflète la logique d'inscription propre au fonctionnement de l'école.

On observe une légère baisse du nombre d'inscriptions durant l'année scolaire 2019-2020, ce qui peut s'expliquer en partie par le contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19. Certains élèves ont choisi de ne pas se réinscrire ou ont interrompu leur activité en cours d'année en raison des incertitudes ou des mesures restrictives mises en place.

Ces chiffres proviennent d'un fichier Excel interne fourni par Etienne Holzgen lors d'un entretien et ne peuvent être reproduits en annexe pour des raisons de confidentialité (Holzgen, 2025).

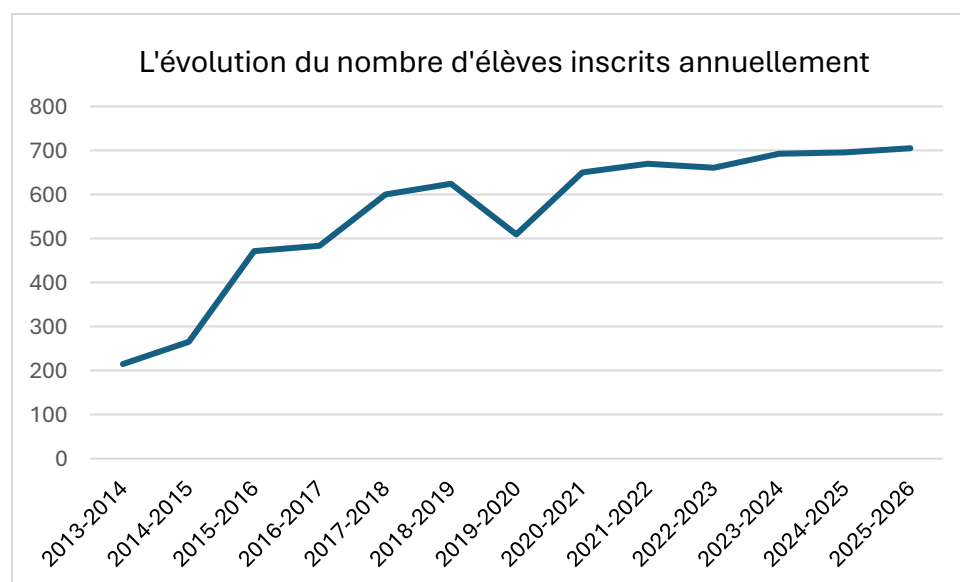


Figure 3 : L'évolution du nombre d'élèves inscrits depuis 2013

Source: Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.

Dans l'analyse qui suit, nous allons nous concentrer sur les cinq dernières années scolaires. Plusieurs raisons justifient ce choix.

Tout d'abord, la qualité et la fiabilité des données ont significativement progressé depuis 2020, grâce à une gestion administrative beaucoup plus rigoureuse et digitalisée. Ensuite, les années antérieures (notamment entre 2013 et 2020) présentent des données moins structurées, parfois incomplètes ou approximatives, rendant l'analyse moins pertinente. Enfin, les premières années d'existence de l'école (avant 2013) ne disposent d'aucune trace chiffrée ou d'archives exploitables, ce qui empêche toute comparaison fiable (Holzgen, 2025).

Se focaliser sur les cinq dernières années permet donc d'avoir une base solide, actuelle et cohérente pour comprendre les tendances récentes, mieux cerner les enjeux de gestion et envisager des projections ou des stratégies réalistes pour l'avenir.

Le graphique ci-dessous montre que le nombre de cours est resté relativement stable, avec une légère fluctuation. Cette stabilité indique que l'école maintient un nombre constant de sessions, bien qu'une légère augmentation ait été observée pendant l'année 2023-2024.

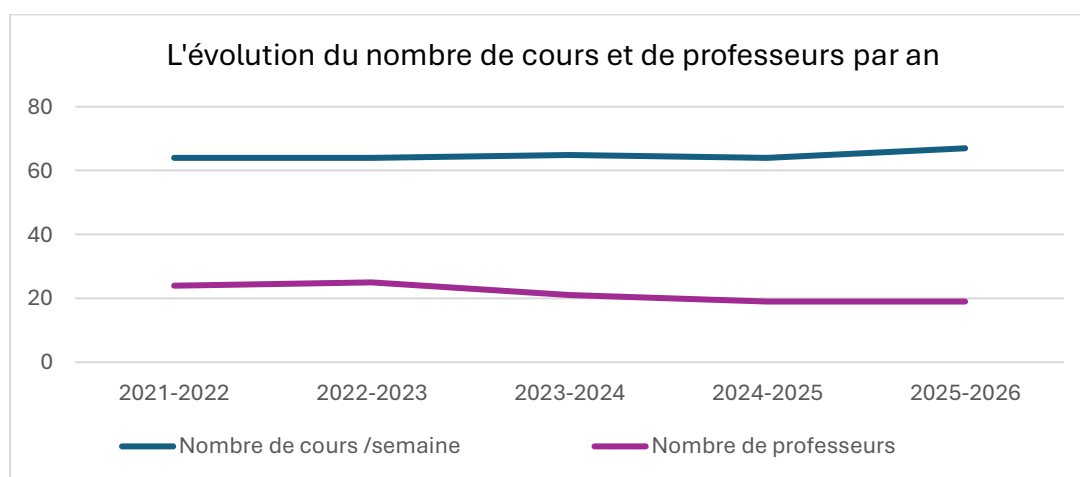


Figure 4 : L'évolution du nombre de cours et de professeurs

Source: Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.

Néanmoins, le nombre de professeurs a diminué, passant de 24 en 2021-2022 à 19 en 2024-2025. Cette réduction témoigne d'une volonté stratégique de constituer une petite équipe soudée, travaillant ensemble autour d'une mission commune. En diminuant le nombre de professeurs, l'école cherche à optimiser ses ressources humaines tout en favorisant une cohésion renforcée au sein de l'équipe pédagogique (Lorrain, 2025).

1.2.1 Les disciplines enseignées

Vibrato propose actuellement 64 cours par semaine, couvrant une dizaine de styles de danse (Vibrato, 2025).

Cours pour enfants (3 à 13 ans)	Cours pour adolescents (14 à 18 ans)	Cours adultes (+18 ans)
Prédanse Hip-Hop Rythmique Clip Dance Funk Jazz Classique	Funk Contemporain Jazz Classique Hip-Hop Street-Dance Dancehall	Classique Fitdance Jazz-Contempo

Tableau 2 : Les disciplines enseignées

Source: Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.

L'école de danse Vibrato propose une grande diversité de styles, adaptés à différents âges et niveaux.

Chez les enfants, les cours de prédanse et de rythmique rencontrent un franc succès : ils sont remplis chaque année. Ces cours pour enfants de 3 à 5 ans visent à développer la motricité, la coordination et le sens du rythme, dans une approche ludique et pédagogique.

Les adolescents (14 à 21 ans) peuvent choisir parmi un large éventail de disciplines : funk, jazz, hip-hop, street-dance, dancehall, contemporain, ou encore classique. Parmi ces styles, le jazz et le funk sont les plus populaires et attirent le plus grand nombre d'élèves.

Les cours adultes, quant à eux, ont été lancés plus récemment, en 2022. Ils incluent notamment fitdance et jazz-contempo, mais sont aujourd'hui moins remplis que les autres groupes, ce qui laisse entrevoir un potentiel de développement futur.

1.2.2 Le nombre d'élèves et l'évolution de la fréquentation

Selon Etienne Holzgen, l'objectif pédagogique et humain de l'école est de favoriser une fidélisation à long terme des élèves. Toutefois, on constate qu'en moyenne, environ 30 % des élèves inscrits se désinscrivent chaque année. Sur une base d'environ 700 inscrits, cela représente environ 200 départs annuels, qu'il est donc nécessaire de compenser pour maintenir la stabilité de l'effectif (Holzgen, 2025).

Vibrato affiche un taux de fidélisation élevé de 70% parmi ses élèves, chiffre supérieur à la moyenne de 65% observée dans les écoles de danse bruxelloises (Fédération des danses, 2024).

Parmi les 500 élèves qui poursuivent leur parcours au sein de l'école, environ 250 à 300 restent de nombreuses années et développent un lien fort avec Vibrato, allant parfois jusqu'à s'y professionnaliser ou y bâtir leur carrière artistique (Holzgen, 2025).

Comme représenté sur le graphique suivant, le nombre d'élèves inscrits a évolué au fil des années, avec une croissance générale, particulièrement marquée, selon Etienne Holzgen, par un fort bouche-à-oreille et une fidélité importante des élèves et de leurs familles.

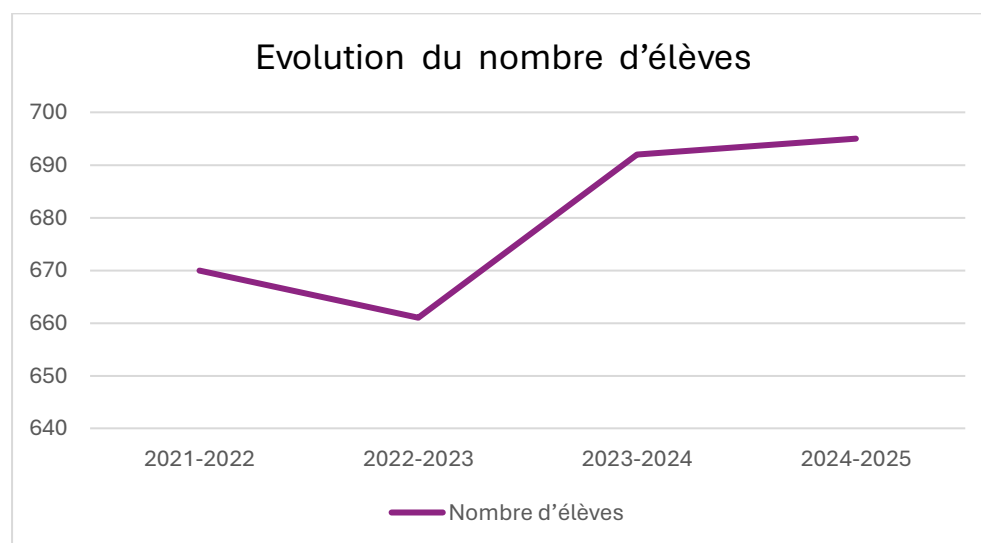


Figure 5 : L'évolution du nombre d'élèves inscrits annuellement
Source: Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.

Cependant, en 2022, une légère baisse a été observée. Cette baisse peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment la fin du confinement, qui a entraîné une reprise progressive des activités, avec un retour à une forme de normalité.

De plus, certains professeurs ayant quitté l'école durant cette période a pu créer une certaine instabilité, impactant ainsi l'inscription de nouveaux élèves et la fidélité des anciens. Ces facteurs combinés ont conduit à une baisse ponctuelle, bien que l'école ait rapidement retrouvé une dynamique de croissance par la suite (Van Poppel, 2025c).

Selon Etienne Holzgen, le profil type d'un élève à Vibrato est celui d'un enfant qui débute jeune, souvent dès l'âge de 3 ou 4 ans, dans les cours de rythmique ou de prédanse. Il découvre la danse dans une ambiance bienveillante, ludique et structurée, ce qui l'encourage à poursuivre (Holzgen, 2025).

Au fil des années, il progresse dans des disciplines plus techniques, comme le jazz, le funk ou le hip-hop, qui sont les styles les plus prisés à l'école. En entrant dans l'adolescence, il affine ses goûts, choisit éventuellement plusieurs styles, participe aux spectacles annuels et développe un fort sentiment d'appartenance à l'école (Holzgen, 2025).

Ce lien affectif avec Vibrato semble très fort : de nombreux élèves restent fidèles pendant plusieurs années et s'investissent dans les projets artistiques. Certains deviennent même assistants, bénévoles ou professeurs une fois adultes, bouclant ainsi une boucle générationnelle (Lorrain, 2025).

1.3 La tarification et l'accessibilité

Vibrato applique une politique tarifaire visant à rendre la danse accessible. Elle est structurée en cycles, avec des prix adaptés en fonction du type de cours et du public concerné (Vibrato, 2025).

L'année scolaire à Vibrato est actuellement découpée en deux cycles d'enseignement :

- **Cycle 1** : de septembre à décembre
- **Cycle 2** : de janvier à juin

Chaque cycle constitue une période d'inscription distincte, avec des tarifs spécifiques. Cette organisation permet une certaine flexibilité pour les familles et les élèves, mais dans une perspective de gestion simplifiée et d'engagement à plus long terme, une inscription annuelle unique pourrait être envisagée à l'avenir.

1.3.1 Les cours pour enfants/adolescents

Les frais d'inscription se composent de deux éléments principaux :

- Le coût des cours, qui varie en fonction de la durée hebdomadaire et de la discipline choisie.
- Une affiliation fédérale annuelle à la FFCGym (Fédération Francophone de Gymnastique et de Fitness), obligatoire pour les enfants et facultative pour les adultes. Fixée à 20€ par an, cette affiliation inclut une assurance couvrant les accidents liés à la pratique de la danse, ainsi qu'un accès aux services proposés par la fédération.

Concernant les tarifs :

- Cycle 1 (septembre à décembre 2024) : 125€ pour 1h/semaine, comprenant 105€ pour les cours et 20€ pour l'affiliation fédérale
- Cycle 2 (janvier à juin 2025) : 160€ pour 1h/semaine ; l'affiliation de 20€ est ajoutée uniquement si l'élève n'était pas inscrit au Cycle 1
- Les cours de danse classique/pointes font l'objet d'une tarification spécifique, allant de 155€ à 200€ selon la durée et la fréquence hebdomadaire

Des réductions familiales sont appliquées à partir de plusieurs inscriptions au sein d'une même fratrie ou pour un même élève :

- 10% de réduction sur les deuxième et troisième cours
- 20% sur le quatrième cours et suivants (ou sur demande au-delà de quatre cours)

1.3.2 Les cours pour adultes

Les tarifs varient selon la discipline et la durée des cours :

- FitDance : de 135€ (Cycle 1) à 195€ (Cycle 2)
- Classique Débutant+/Moyen : de 195€ à 280€
- Jazz Contemporain Débutant : de 165€ à 235€
- L'affiliation fédérale annuelle, incluant une assurance, est facultative (20€).

Cette politique tarifaire semble permettre une accessibilité progressive tout en valorisant les engagements réguliers et familiaux (Van Poppel, 2025c).

1.4 Le modèle économique et les finances de l'ASBL

L'ASBL Vibrato fonctionne sur un modèle économique mixte, combinant les revenus des cours, des stages et des spectacles (BNB, 2025).

1.4.1 Les principales sources de revenus

Les revenus de 2024 proviennent de trois sources distinctes :

- Inscriptions aux cours (82%)
- Stages et workshops (12%)
- Billetterie des spectacles (6%)

1.4.2 Les principales charges

Les charges de 2024 sont réparties de la manière suivante :

- Salaires et honoraires des professeurs (59%)
- Rémunération dirigeant (15%)
- Location ou entretien du bâtiment (17%)
- Matériel pédagogique et costumes (3%)
- Assurances, frais administratifs et communication (6%)

1.4.3 L'évolution des revenus et charges

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des revenus et des charges générés par Vibrato depuis l'année 2019 (BNB, 2025).

	2019 (en €)	2020(en €)	2021 (en €)	2022 (en €)	2023 (en €)	2024 (en €)
Revenus Totaux	196.576,91	232.579,25	227.965,47	230.564,70	259.913,95	302.080,07
Charges Totales	196.079,69	198.895,97	200.300,00	239.929,08	248.570,20	266.127,68
Bénéfice/Perte	1.385,55	33.636,38	27.665,47	-7.553,30	12.497,92	35.952,39

Tableau 3 : L'évolution des revenus et des charges

Source : Banque nationale de Belgique. (2025). Comptes annuels de l'ASBL Vibrato. Consulté via la Centrale des bilans : <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>

L'école de danse a connu une année difficile en 2022, marquée par une perte (BNB, 2025). Cette période peut être expliquée par la fin du confinement, une baisse temporaire du nombre d'inscriptions et un certain déséquilibre dans les coûts (notamment liés au départ de professeurs).

Toutefois, selon Etienne Holzgen, cette perte n'est pas véritablement représentative de la santé financière de l'ASBL.

En effet, les comptes sont établis sur base d'une année civile, de janvier à décembre, tandis que le fonctionnement de Vibrato suit le rythme d'une année scolaire, avec des inscriptions majeures en septembre et en janvier. Ce décalage peut fausser la lecture des résultats : il suffit que certains paiements soient effectués en retard, par exemple en janvier plutôt qu'en décembre, pour que cela entraîne artificiellement une perte sur l'exercice comptable. Ainsi, selon lui, cette fluctuation est conjoncturelle et ne traduit pas un déséquilibre structurel.

De plus, Etienne Holzgen considère que la crise du Covid-19, bien qu'éprouvante a eu des retombées positives sur le fonctionnement de l'école. Elle a notamment permis à l'équipe de développer une plus grande capacité d'adaptation face à l'imprévu, en apprenant à gérer l'instabilité et à repenser certaines pratiques de manière créative. Sur le plan financier, l'impact a été limité, ce qui témoigne d'une certaine résilience de l'ASBL (Holzgen, 2025).

Cependant, après 2022, les revenus ont fortement augmenté, soutenus par la fidélisation des élèves et une augmentation de l'offre, permettant à l'école de retrouver un bénéfice en 2023 et de réaliser un résultat encore plus positif en 2024.

Un diagnostic financier approfondi est présenté dans la section 3.2, où les aspects financiers sont analysés en détails.

1.4.4 Les événements et l'impact sur la communauté

Vibrato ne se limite pas aux cours de danse, mais organise également des événements durant l'année entière (Holzgen, 2025).

- Un spectacle annuel regroupant des élèves et attirant plus de 800 spectateurs.
- Des stages intensifs durant les vacances scolaires.
- Des workshops animés par des danseurs extérieurs à l'école.

L'impact social de l'ASBL semble significatif, notamment auprès des jeunes et des familles de Schaerbeek, où Vibrato joue un rôle clé dans l'accès à la culture.

L'ASBL Vibrato, fondée en 2010, semble s'imposer comme un acteur clé dans le paysage culturel de Schaerbeek, offrant un enseignement artistique de qualité dans un environnement bienveillant et professionnel.

Grâce à une offre diversifiée de cours adaptés à tous les âges et niveaux, elle parvient à maintenir une stabilité financière tout en développant sa communauté. L'évolution de la fréquentation, la structure organisationnelle, ainsi que la gestion des ressources humaines et financières témoignent de la capacité de l'école à s'adapter aux besoins de ses élèves tout en faisant face aux défis économiques et logistiques.

Malgré des périodes de difficulté, notamment en raison des impacts de la crise sanitaire et de la réduction du nombre de professeurs, Vibrato a su retrouver sa dynamique de croissance, renforçant ainsi son rôle central dans l'éducation artistique de la région. Le chapitre suivant met en lumière les fondements solides de l'ASBL et les enjeux auxquels elle est confrontée, tout en offrant une base pour comprendre les stratégies nécessaires à sa pérennité future.

Chapitre 2 : L'analyse de l'ASBL Vibrato

Cette section présente une analyse détaillée de l'ASBL Vibrato, en abordant son historique, sa structure actuelle, sa mission artistique, ses valeurs fondamentales ainsi qu'une analyse SWOT.

2.1. La présentation de l'historique et de la structure actuelle

L'ASBL Vibrato a été fondée il y a quinze ans par son directeur actuel, Etienne Holzgen, avec l'ambition de promouvoir la danse. Conscient qu'il n'avait pas les compétences artistiques nécessaires, Etienne Holzgen proposa à Amandine Lorrain, une jeune danseuse, de devenir la directrice artistique de son ASBL. Ils ont alors débuté l'aventure Vibrato à deux loin, de se douter de l'expansion que l'école connaîtra au fil des années (Holzgen, 2025).

Effectivement, Vibrato est rapidement devenu un acteur reconnu dans le paysage culturel local, se distinguant selon Celia Andre Carrero, enseignante à Vibrato, par la qualité de ses enseignements et aux valeurs familiales qui y règnent (Andre Carrero, 2025).

Rapidement, Etienne Holzgen a voulu agrandir l'école pour proposer plus de cours et ainsi accueillir plus d'élèves. En grandissant, Vibrato s'est diversifié en proposant des cours de danse pour tous les âges et tous les niveaux dans quatre studios mais aussi en organisant des spectacles et événements pour valoriser les talents de ses élèves (Holzgen, 2025).

Actuellement, l'ASBL est structurée autour d'une équipe de professeurs qualifiés et passionnés qui dispensent des cours dans plusieurs disciplines, notamment le classique, le contemporain, le jazz et le hip-hop. L'école est dirigée d'une part par Etienne Holzgen, qui supervise l'ensemble des opérations logistiques, financières et administratives. D'autre part par Amandine Lorrain, responsable de la supervision et formation de professeurs ainsi que de l'organisation des stages et spectacles. Etienne Holzgen et Chantal Den Driessche sont les deux administrateurs dans l'ASBL et forment à eux le CA et l'AG de Vibrato (Holzgen, 2025).

2.2 La mission artistique et les valeurs fondamentales

La mission de Vibrato est de proposer des cours de danse accessibles et de qualité pour tous les niveaux, dans un cadre inclusif et chaleureux, favorisant l'épanouissement artistique, le partage et la créativité (Lorrain, 2025).

L'école s'efforce de proposer un enseignement artistique complet, en encourageant l'expression personnelle de chaque élève, tout en cultivant la rigueur et la discipline inhérentes à cet art. Vibrato souhaite offrir à ses élèves un cadre favorable au développement de leurs compétences techniques mais aussi à leur épanouissement personnel, en mettant l'accent sur la créativité et le partage (Vibrato, 2025).

Les valeurs fondamentales de l'ASBL sont l'inclusion, la passion et l'engagement. L'école s'engage à être accessible à tous, quel que soit l'âge ou le niveau de danse et à offrir des opportunités à des élèves de divers horizons. Par ailleurs, l'école valorise l'esprit de communauté et la solidarité, que ce soit au sein de l'équipe enseignante ou entre les élèves. Ces valeurs façonnent la culture de Vibrato et sont au cœur de sa mission (Lorrain, 2025 ; Holzgen, 2025).

2.3 L'analyse SWOT de l'ASBL Vibrato

L'analyse SWOT, construite à partir d'entretiens menés avec les élèves et les professeurs ainsi que d'une étude de marché, permet d'identifier les leviers sur lesquels l'école peut s'appuyer pour réussir sa transition et assurer sa pérennité, ainsi que les obstacles à surmonter. Cette analyse est détaillée dans la section 3.3.4.5 Analyse SWOT du diagnostic stratégique.

Conclusion chapitres 1 et 2

Pour conclure, l'analyse de l'ASBL Vibrato met en lumière une structure solide et reconnue localement, portée par une mission artistique et des valeurs inclusives qui en font un acteur clé du paysage culturel de Schaerbeek. La diversité de l'offre, l'engagement des enseignants et les collaborations avec la communauté locale sont autant de forces qui contribuent à sa réputation et à sa pérennité.

Toutefois, des défis stratégiques, tels que la dépendance à une infrastructure externe, l'absence de stratégie numérique, et une gouvernance centralisée, nécessitent une attention particulière pour garantir une transition en douceur et renforcer sa résilience face aux menaces concurrentielles et économiques. L'analyse SWOT (section 3.3.4.5) identifiera des opportunités prometteuses.

Vibrato semble disposer de fondations solides, mais la réussite de sa transition et de son développement à long terme dépendra de la capacité à anticiper les défis, à capitaliser sur les opportunités, et à mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes autour d'une vision commune et durable.

Chapitre 3 : Les diagnostics de Vibrato

Pour assurer une reprise réussie de l'école de danse Vibrato, il est essentiel d'en comprendre les caractéristiques fondamentales. Un diagnostic approfondi permet d'identifier les forces, les faiblesses et les spécificités de l'organisation, en prenant en compte ses aspects culturels, financiers et stratégiques. Cette analyse se décompose en plusieurs volets complémentaires (ICHEC, 2024).

Le diagnostic culturel explore les éléments qui définissent l'identité artistique de l'école, ses valeurs et ses pratiques. Le diagnostic financier examine la viabilité économique de Vibrato, tandis que le diagnostic stratégique évalue son positionnement, ses opportunités de développement et les défis auxquels elle est confrontée.

En établissant un panorama détaillé de l'école, ces diagnostics permettent de cerner les enjeux clés liés à la reprise et de poser les bases d'une gestion adaptée. Cette analyse approfondie nous permettra de répondre de manière éclairée à la question de recherche du mémoire :

“Comment gérer la reprise de l'ASBL Vibrato ?”

Ce processus de diagnostic est un mode d'emploi pour la reprise. Il a été conçu à partir des enseignements que j'ai tirés lors de mon cours de reprise à l'ICHEC, où nous avons appris à structurer et analyser les différents aspects d'une reprise d'entreprise. Cette méthodologie me permet de garantir une reprise bien préparée et de mettre en place une gestion pertinente et durable pour l'école de danse Vibrato (ICHEC, 2024).

3.1 Le diagnostic culturel

L'identité culturelle d'une organisation est un facteur clé de sa pérennité et de sa réussite. Pour Vibrato, cette identité repose avant tout sur la transmission de valeurs artistiques et humaines qui ont façonné son essence depuis sa création. Ce diagnostic culturel explore les différents aspects qui contribuent à préserver l'authenticité et l'unicité de l'école de danse, tout en s'assurant qu'ils soient en adéquation avec ses objectifs futurs.

L'analyse s'articule autour de trois niveaux : les artefacts, qui comprennent les éléments visibles et tangibles de la culture ; les valeurs, qui structurent le fonctionnement et les interactions au sein de l'école ; et enfin les normes de comportement, qui traduisent ces valeurs en pratiques concrètes. Ces dimensions offrent une vue d'ensemble de la manière dont Vibrato perpétue et renforce son identité artistique et humaine, tout en s'adaptant aux attentes de sa communauté et aux défis contemporains.

Les informations présentées dans ce diagnostic reposent sur les données collectées à travers un questionnaire mené auprès des élèves, un questionnaire destiné aux professeurs, des entretiens réalisés avec ces derniers, ainsi que des observations directes effectuées tout au long de mon stage.

3.1.1 Les artefacts

La culture organisationnelle de Vibrato se manifeste à travers différents artefacts, qu'ils soient physiques, comportementaux ou verbaux.

En sociologie et en management, les artefacts désignent les éléments visibles et tangibles d'une culture organisationnelle. Ce sont les objets, comportements, rituels, et structures qui incarnent de manière concrète les valeurs, croyances et pratiques d'une organisation (ICHEC, 2024).

Ces éléments visibles traduisent les valeurs, les croyances et l'identité de l'école (ICHEC, 2024).

3.1.1.1 Les artefacts physiques

Les artefacts physiques sont les éléments matériels et visuels visibles dans un environnement organisationnel, tels que les bâtiments, les bureaux, les outils de travail, l'aménagement des espaces, ou encore les objets symboliques. Ces artefacts servent de témoins physiques de l'identité et des valeurs de l'organisation (ICHEC, 2024).

Logo et design



Figure 6 : Le logo de Vibrato

Source : Vibrato ASBL. (2025). *Historique et activité*. Vibrato ASBL.

Le logo de Vibrato reflète avant tout la simplicité. Il s'agit d'une écriture classique du mot « Vibrato ». Le logo est accompagné d'une phrase « la culture des rythmes et des sens » (Vibrato, 2025).

Premièrement, le mot « culture » évoque l'idée d'apprentissage, de transmission et d'enrichissement. Vibrato se positionne ainsi non seulement comme une école de danse mais aussi comme un espace où l'on développe un savoir-faire artistique et une sensibilité culturelle (Van Poppel, 2025c).

Deuxièmement, les « rythmes » font référence aux différents styles de danse, aux tempos et à la musicalité propre à chaque mouvement. Cela souligne la diversité des disciplines enseignées et l'accent mis sur la musicalité et la connexion avec la musique (Van Poppel, 2025c).

Finalement, le terme « sens » peut avoir une double signification. D'une part, il fait référence à la perception sensorielle, essentielle en danse, où les danseurs sont attentifs à leur corps, à leurs mouvements et à leur connexion avec l'espace et les autres. D'autre part, il peut signifier que la danse est un moyen d'exprimer des émotions et de transmettre un message (Van Poppel, 2025c).

Disposition spatiale

La disposition des salles est optimisée pour la pratique de la danse avec des miroirs, des barres de danse et du matériel spécifique tels que des cerceaux, des foulards, des instruments de musiques (Van Poppel, 2025c).

Avant d'entrer dans la salle de danse, un coin « fauteuils » est prévu pour permettre aux danseurs de discuter avant le cours. De plus, des vestiaires sont disponibles pour les élèves qui devraient se changer avant le début des cours (Van Poppel, 2025c).

Décorations

Les murs du hall d'entrée sont décorés avec des souvenirs de spectacles des années précédentes et des photos de l'équipe des professeurs. Des affiches faisant la publicité d'autres activités culturelles dans Schaerbeek sont également accrochées au mur (Van Poppel, 2025c).

La salle est décorée par des tableaux représentant des paysages d'Afrique, continent de cœur du directeur qui a ajouté sa touche personnelle à la décoration (Van Poppel, 2025c).

3.1.1.2 Les artefacts comportementaux

Les artefacts comportementaux se réfèrent aux comportements et actions visibles des membres d'une organisation. Ils incluent les rituels, les gestes, la manière de travailler, les interactions entre les membres, ainsi que les habitudes quotidiennes qui matérialisent les valeurs et les normes culturelles de l'organisation (ICHEC, 2024).

Rituels et cérémonies

Le spectacle de fin d'année représente sans doute le rituel le plus emblématique de Vibrato. Cet événement, très attendu, permet aux élèves de monter sur scène tout un week-end pour présenter une chorégraphie qu'ils ont apprise au cours de l'année. Ce moment fort contribue à renforcer l'esprit d'équipe et à fidéliser les danseurs. Par ailleurs, il offre une grande satisfaction aux parents, souvent fiers de voir leurs enfants évoluer sur scène. Ce spectacle est une véritable source de motivation pour les élèves (Van Poppel, 2025a).

D'autres événements récurrents, comme les stages de danse et les journées portes ouvertes, jouent également un rôle important dans la culture de Vibrato. Ces rendez-vous annuels sont très appréciés des élèves et de leurs parents, qui les attendent avec impatience (Van Poppel, 2025a).

De plus, chaque été, l'équipe pédagogique se réunit autour d'un repas convivial pour célébrer le début d'une nouvelle saison. Ce moment d'échange permet de discuter des objectifs artistiques et des projets futurs de l'école. Ce rituel est particulièrement apprécié des professeurs et crée un véritable esprit de cohésion (Van Poppel, 2025b).

Enfin, certains rituels sont moins formalisés, comme l'accueil d'un nouveau professeur ou d'un nouvel élève, pour lesquels aucune procédure spécifique n'est mise en place (Holzgen, 2025).

3.1.1.3 Les artefacts verbaux

Les artefacts verbaux sont les éléments de communication orale ou écrite qui reflètent les valeurs et les croyances de l'organisation. Ils incluent le langage, les slogans, les expressions, les histoires racontées, les discours de dirigeants, ou encore les normes linguistiques utilisées au sein de l'organisation (ICHEC, 2024).

Anecdotes et histoires

Au sein de l'école, j'ai pu observer que le tutoiement est la norme. Des termes spécifiques à la danse, comme « pas de bourrée », « rond de jambe » ou « refrain », ainsi que des surnoms attribués aux professeurs et élèves, sont utilisés régulièrement, créant un langage commun propre à Vibrato (Van Poppel, 2025c).

Héros et figures importantes

Etienne, le directeur actuel, semble être considéré comme la figure emblématique de l'école. Fondateur de Vibrato, il impose le respect par sa présence et son rôle central (Van Poppel, 2025c).

Par ailleurs, les professeurs sont souvent admirés et idéalisés par les jeunes enfants qui les perçoivent comme des modèles (Andre Carrero, 2025).

3.1.2 Les valeurs

Les valeurs de Vibrato structurent le fonctionnement de l'école et définissent les interactions entre tous ses membres. Elles forment la base de son identité et reflètent l'importance donnée à la pratique artistique et humaine de la danse.

Les valeurs principales qui définissent Vibrato sont la passion pour la danse, le développement personnel et le respect ainsi que l'entraide (Holzgen, 2025; Lorrain, 2025; Donarier, 2025).

L'amour de la danse constitue une valeur fondamentale qui guide chaque activité de l'école et inspire son fonctionnement au quotidien. Le développement personnel, quant à lui, occupe une place centrale dans la mission de Vibrato : l'école encourage les élèves à progresser, non seulement dans leur pratique artistique, mais aussi dans leur confiance en eux et leur capacité à travailler en équipe (Holzgen, 2025; Lorrain, 2025; Donarier, 2025).

Enfin, les relations au sein de Vibrato sont marquées par le respect et l'entraide. L'inclusion et la bienveillance sont au cœur des interactions, qu'il s'agisse des échanges entre élèves ou entre professeurs, renforçant ainsi l'esprit de communauté qui caractérise l'école (Lorrain, 2025 ; Donarier, 2025).

3.1.3 Les normes de comportement

Les normes de comportement découlent des valeurs fondamentales.

Premièrement, la ponctualité et la rigueur sont particulièrement valorisées, la danse étant une discipline exigeante nécessitant un engagement et une assiduité constants (Holzgen, 2025; Lorrain, 2025; Donarier, 2025).

Deuxièmement, l'esprit de groupe est également encouragé, notamment à travers les répétitions et les spectacles, qui exigent un travail collectif pour atteindre des objectifs communs (Holzgen, 2025; Lorrain, 2025; Donarier, 2025).

Finalement, le respect des autres et de soi est une norme clé. Les élèves apprennent à respecter les limites et les différences de chacun, tout en étant encouragés à se dépasser pour progresser (Holzgen, 2025; Lorrain, 2025; Donarier, 2025).

En conclusion, les réponses recueillies auprès des élèves et des professeurs à travers les questionnaires confirment l'existence d'une culture organisationnelle solide au sein de Vibrato. Celle-ci est fondée sur des valeurs fortes telles que la passion pour la danse, le respect, l'inclusion et la discipline, tout en mettant l'accent sur le développement personnel et artistique.

3.2 Le diagnostic financier

Avant d'entamer l'analyse financière, il convient de souligner qu'une ASBL ne peut juridiquement être vendue, contrairement à une société commerciale. En effet, les associations sans but lucratif ne disposent pas de capital social susceptible d'être cédé, et leur objet statutaire ne peut viser l'enrichissement personnel de leurs membres. Ainsi, la reprise d'une ASBL consiste essentiellement à en assurer la continuité de gestion, notamment par un transfert de gouvernance, tout en respectant ses missions sociales, culturelles ou éducatives.

L'évaluation financière dans ce contexte vise donc à mesurer la viabilité économique, la santé de la trésorerie, la capacité d'autofinancement, ainsi que la qualité de la gestion budgétaire, en cohérence avec les finalités non lucratives de l'organisation.

L'analyse repose sur les données comptables de l'année 2023, car au moment de la rédaction de ce mémoire, les comptes de l'exercice 2024 ne sont ni clôturés, ni validés, ni déposés. Il s'agit donc de la dernière année disponible offrant une base fiable et complète pour évaluer la situation financière de l'ASBL.

3.2.1 L'analyse du compte de résultats (exercice 2023)

Évolution des produits

L'ASBL Vibrato affiche pour l'exercice 2023 un chiffre d'affaires de 259.913,95 €, en progression de 14,6 % par rapport à l'année précédente (BNB, 2025).

Cette hausse est majoritairement imputable à une croissance des inscriptions aux cours et spectacles, qui représentent à elles seules 252.942,95 €, soit 97,3 % des produits. Les autres produits d'exploitation, tels que les locations de salles ou les prestations techniques, restent marginaux (6.971 € au total).

Aucun produit exceptionnel n'a été enregistré en 2023, contrairement à l'année précédente où 3.912,22 € avaient été perçus, notamment sous forme de plus-values et de remboursements d'assurance.

Structure des charges

Les charges d'exploitation s'élèvent à 248.570,20 €, dont 244.547,58 € pour les services et biens divers, soit plus de 94 % des charges totales (BNB, 2025). Parmi les postes les plus significatifs, on retrouve :

- Les défraiements et rémunérations de personnel externe : 52.822,50 € (stages, spectacles, intervenants)
- Les prestations artistiques : 41.913,16 € (chorégraphes, danseuses)
- Les locations diverses : 26.028 € pour les salles
- Les cotisations professionnelles : 13.655 €
- Les assurances : plus de 6.000 € répartis sur différents contrats

Les amortissements sur immobilisations atteignent 3.751,23 €, un montant modéré, reflet d'un patrimoine peu renouvelé. Enfin, les charges financières (161,16 €) sont faibles, ce qui confirme l'absence de dettes structurantes (BNB, 2025).

Résultat de l'exercice

Après prise en compte des produits et charges financières, l'ASBL enregistre un résultat net positif de 12.497,92 €, contre une perte de 7.553,02 € en 2022. Cette amélioration est significative et témoigne d'un retour à l'équilibre économique, grâce à une hausse de l'activité et une stabilisation des coûts (BNB, 2025)

3.2.2 L'analyse du bilan au 31 décembre 2023

Structure de l'actif

Le total de l'actif s'élève à 169.287,59 €, réparti comme suit :

- Actifs circulants : 159.761,52 € (dont 128.684,81 € en liquidités sur comptes bancaires)
- Actifs immobilisés : 9.526,07 € (principalement du matériel roulant et des aménagements de locaux)

La trésorerie est très confortable, représentant plus de 75 % du total de l'actif, ce qui reflète une excellente gestion de la liquidité (BNB, 2025).

Structure du passif

Les capitaux propres s'élèvent à 159.914,98 €, intégralement constitués de bénéfices reportés. Les dettes à court terme s'élèvent à 9.372,61 €, dont 7.074,61 € envers les fournisseurs et 2.298,00 € en dettes fiscales et sociales. L'ASBL n'a aucune dette à long terme, ce qui constitue un profil de risque extrêmement faible (BNB, 2025).

3.2.3 Les ratios et indicateurs financiers

Afin d'analyser la situation financière de Vibrato, nous avons calculé plusieurs ratios financiers, présentés dans le tableau ci-dessous.

Indicateur	Valeur	Interprétation
Résultat net	12.497,92 €	Rentabilité retrouvée
Trésorerie / Actif total	76 %	Excellente liquidité
Fonds propres / Passif total	94,5 %	Autonomie financière maximale
Dette à court terme / Actif total	5,5 %	Endettement très faible
Marge nette	4,8 %	Résultat positif mais dépendant des prestations

Tableau 4 : Les ratios et indicateurs financiers

Source : Banque nationale de Belgique. (2025). Comptes annuels de l'ASBL Vibrato. Consulté via la Centrale des bilans : <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>

Ratio de trésorerie

Le ratio de trésorerie mesure la part des actifs immédiatement disponibles dans le total de l'actif. Pour l'exercice 2023, l'ASBL Vibrato dispose de 128.684,81 € de liquidités pour un total d'actif de 169.287,59 € (ICHEC, 2024).

$$\text{Ratio de trésorerie} = 128.684,81\text{€} / 169.287,59\text{€} \times 100 \approx 76\%$$

Équation 1: Le ratio de trésorerie

Source : Banque nationale de Belgique. (2025). Comptes annuels de l'ASBL Vibrato. Consulté via la Centrale des bilans : <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>

Ce ratio, élevé à hauteur de 76%, indique une excellente liquidité. L'association dispose d'une réserve de trésorerie importante, lui permettant de faire face à ses engagements à court terme et de couvrir d'éventuels imprévus sans recourir à l'endettement (ICHEC, 2024).

Ratio d'autonomie financière

Ce ratio met en rapport les fonds propres avec le total du passif. Il permet d'évaluer dans quelle mesure la structure est indépendante financièrement (ICHEC, 2024).

$$\text{Autonomie financière} = 159.914,98\text{€} / 169.287,59\text{€} \times 100 \approx 94,5\%$$

Équation 2 : L'autonomie financière

Source : Banque nationale de Belgique. (2025). Comptes annuels de l'ASBL Vibrato. Consulté via la Centrale des bilans : <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>

Un niveau de 94,5% traduit une autonomie financière presque totale. Vibrato est capable de fonctionner presque exclusivement sur ses ressources propres, sans dépendre d'un financement externe, ce qui renforce sa stabilité à long terme.

Sur base des documents fournis, on peut raisonnablement conclure que Vibrato ne perçoit actuellement aucun subside structurel (ni régional, ni fédéral, ni communautaire). Son modèle repose donc entièrement sur l'autofinancement, via ses activités commerciales (cours, spectacles, locations), ce qui renforce son autonomie mais pourrait aussi limiter ses marges de manœuvre en cas de baisse d'activité.

Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement compare les dettes totales à l'ensemble de l'actif. Il est un indicateur de risque, révélant dans quelle mesure les ressources sont financées par des créanciers (ICHEC, 2024).

$$\text{Endettement} = 169.287,59\text{€}/9.372,61\text{€} \times 100 \approx 5,5\%$$

Équation 3 : L'endettement

Source : Banque nationale de Belgique. (2025). Comptes annuels de l'ASBL Vibrato. Consulté via la Centrale des bilans : <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>

Ce ratio très faible de 5,5% montre que Vibrato a peu recours à l'endettement. Cela limite le risque financier et les charges d'intérêt, et témoigne d'une gestion prudente.

Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement désigne la faculté d'une structure à financer ses investissements, ses projets ou sa croissance à partir de son bénéfice (ICHEC, 2024).

En 2023, le résultat net s'élève à 12.497,92 €. Étant donné l'absence de dettes longues et les faibles charges financières, cette somme peut potentiellement être réinvestie dans l'activité, notamment pour moderniser les infrastructures ou améliorer les conditions de travail.

Marge nette

La marge nette constitue un indicateur clé de la rentabilité globale d'une structure. Elle correspond au rapport entre le bénéfice net et le chiffre d'affaires, exprimé en pourcentage (ICHEC, 2024).

Pour l'exercice 2023, la marge nette de l'ASBL Vibrato s'élève à 4,8 %, calculée comme suit:

$$\text{Marge nette} = 259.913,95\text{€}/12.497,92\text{€} \times 100 \approx 4,8\%$$

Équation 4 : La marge nette

Source : Banque nationale de Belgique. (2025). Comptes annuels de l'ASBL Vibrato. Consulté via la Centrale des bilans : <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>

Ce résultat signifie que pour chaque euro de produit généré, l'association conserve environ 4,8 centimes de bénéfice net après avoir couvert l'ensemble de ses charges d'exploitation, charges financières et amortissements (ICHEC, 2024).

Dans le cadre associatif, une marge nette modérée comme celle-ci est généralement considérée comme saine et durable. Elle reflète la capacité de l'ASBL à assurer l'équilibre budgétaire, tout en respectant son objet social et en limitant les excédents, conformément à sa nature non lucrative. Ce léger bénéfice peut ainsi être réaffecté au fonctionnement futur, à l'amélioration des infrastructures ou à la constitution d'une réserve de sécurité (Levacq, 2025).

Conclusion

L'analyse des indicateurs financiers confirme la solidité de la situation économique de l'ASBL Vibrato. Le très bon niveau de trésorerie, couplé à une autonomie financière proche de 95 %, témoigne d'une structure saine, capable d'honorer ses engagements sans recours à l'endettement. Le faible ratio d'endettement renforce cette impression de stabilité. Par ailleurs, la capacité d'autofinancement offre à l'association une marge de manœuvre appréciable pour investir ou faire face à des imprévus, sans compromettre son équilibre budgétaire.

Ces éléments traduisent une gestion prudente et efficace des ressources disponibles, compatible avec les objectifs à long terme de pérennité, d'indépendance et de respect du projet artistique.

Toutefois, cette solidité devra être entretenue à travers un pilotage rigoureux des dépenses, notamment en ce qui concerne les prestations externes et les charges fixes, qui représentent une part importante du budget de fonctionnement.

3.2.4 Les forces et faiblesses de la situation financière

Selon Etienne Holzgen, fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato, les sources de financement de l'ASBL sont relativement peu diversifiées sur le plan structurel. En effet, l'école ne bénéficie d'aucun subside public et ne compte que sur les cotisations des élèves pour assurer son fonctionnement, ce qui rend la structure financièrement dépendante de son activité principale (Holzgen, 2025).

Toutefois, cette dépendance est atténuée par un modèle basé sur un grand nombre de contributeurs : environ 700 élèves versent chacun une cotisation relativement modeste, ce qui réduit les risques liés à la perte d'un petit nombre de financeurs importants (Holzgen, 2025).

Ce modèle, fondé sur un volume important de petits contributeurs, permet une certaine stabilité financière, tout en maintenant des prix accessibles pour le plus grand nombre (Holzgen, 2025).

L'analyse des données comptables confirme par ailleurs une situation financière globalement solide. L'école présente une excellente autonomie financière, avec un ratio de fonds propres supérieur à 94 %, ce qui témoigne d'une indépendance quasi totale vis-à-vis de financements extérieurs. Sa trésorerie, représentant 76 % de l'actif total, lui permet de faire face sans difficulté à ses obligations de court terme. De plus, le résultat net positif enregistré en 2023 illustre sa capacité à couvrir ses charges tout en générant un excédent réutilisable (BNB, 2025).

Des points d'attention subsistent néanmoins. L'absence de subsides structurels rend l'ASBL vulnérable à toute variation dans la fréquentation ou à l'annulation d'activités génératrices de revenus. Par ailleurs, une part importante des dépenses concerne des prestations extérieures et des défraiements, difficilement compressibles à court terme. Enfin, le niveau relativement faible d'investissement dans les immobilisations pourrait, à moyen terme, poser la question du renouvellement des équipements, notamment dans une perspective de développement ou d'amélioration de l'offre.

En somme, Vibrato bénéficie aujourd'hui d'une situation financière saine et bien gérée, mais sa pérennité repose sur une gestion prudente, en particulier en l'absence de soutien public ou institutionnel.

3.3 Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique de Vibrato repose sur une analyse approfondie de son environnement interne et externe. Cette évaluation permet d'identifier les opportunités et menaces du marché, ainsi que les forces et faiblesses propres à l'école. L'objectif est de dégager des axes de développement pertinents afin d'assurer la pérennité et la croissance de Vibrato.

3.3.1 *La mission*

La mission de Vibrato est de proposer des cours de danse accessibles et de qualité pour tous les niveaux, dans un cadre inclusif et chaleureux, favorisant l'épanouissement artistique, le partage et la créativité (Holzgen, 2025; Lorrain, 2025).

3.3.2 *La vision*

La vision de Vibrato est de démocratiser l'accès à la danse tout en préservant un haut niveau de qualité pédagogique (Holzgen, 2025; Lorrain, 2025).

3.3.3 *L'analyse de l'environnement externe*

L'analyse de l'environnement externe permet de comprendre les facteurs qui influencent l'activité de Vibrato au sein de son marché. L'utilisation du modèle PESTEL permet d'examiner les impacts politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux et légaux. De plus, l'analyse des cinq forces de Porter aide à cerner le niveau de concurrence et les défis auxquels l'école doit faire face.

3.3.3.1 PESTEL

L'analyse PESTEL permet d'identifier les principales forces politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, environnementales et légales susceptibles d'impacter l'activité d'une école de danse à Bruxelles. Elle constitue un point de départ pour anticiper les opportunités et les menaces liées à l'environnement global.

Les éléments présentés résultent d'une synthèse entre des données institutionnelles (BPFP, Bruxelles Culture, législation belge), les retours d'expérience des professionnels du secteur et les constats issus de l'observation directe de l'environnement de Vibrato.

Facteurs	Éléments
Politique	Soutien public à la culture : Subventions pour les ASBL et projets artistiques. Les écoles de danse peuvent en bénéficier.
	Politiques éducatives : Promotion de l'accès à la culture pour tous, avec un accent sur l'intégration d'activités extrascolaires.
	Normes et réglementations : Respect des normes de sécurité (accessibilité, prévention incendie) et des règles spécifiques à l'enseignement artistique.
Économique	Disparités de revenus : Hétérogénéité économique à Bruxelles impactant l'accessibilité financière aux cours de danse.
	Coût d'exploitation : Loyers élevés et hausse des coûts énergétiques impactent la rentabilité des écoles.
	Subventions et financements : Disponibilité d'aides pour les ASBL, mais l'obtention est souvent complexe.
	Tourisme et expatriés : Opportunité de diversification des cours (anglais, danses culturelles spécifiques).
Sociologique	Diversité culturelle : Demande pour des styles de danse variés (afro, salsa, hip-hop, etc.).
	Sensibilité au bien-être : La danse est perçue comme bénéfique pour la santé physique et mentale, attirant une clientèle en quête de bien-être.
	Éducation artistique : Croissance de l'intérêt pour les activités extrascolaires artistiques.
	Accessibilité : Demande pour des écoles inclusives, répondant à des besoins de diversité et d'intégration.
	Mobilité urbaine : Problèmes liés aux déplacements (transports publics, parkings limités) influencent le choix des écoles.
Technologique	Digitalisation : Outils numériques pour gérer inscriptions, paiements et plannings, améliorant l'expérience client.
	Cours en ligne : Expansion des cours hybrides (présentiel et en ligne) pour répondre à la demande de flexibilité.
	Promotion numérique : Utilisation des réseaux sociaux pour attirer et fidéliser les élèves.
	Technologie pédagogique : Utilisation de vidéos et d'outils interactifs pour améliorer l'apprentissage.
Environnemental	Engagement écologique : Pratiques responsables (matériaux écologiques, réduction des déchets lors des spectacles).
	Mobilité durable : Encouragement à utiliser les transports en commun ou d'autres moyens de transport alternatifs.

Facteurs	Éléments
	Sensibilisation : Initiatives écologiques au quotidien (éclairage LED, réduction de la consommation d'énergie).
Légal	Statut des professeurs : Conformité avec les réglementations sur le statut des enseignants, générant des coûts administratifs.
	Propriété intellectuelle : Respect des droits d'auteur pour l'utilisation de musiques protégées dans les cours et spectacles.
	Protection des données : Conformité au RGPD pour la protection des données personnelles des élèves.
	Règlement sanitaire : Respect des normes sanitaires post-COVID pour l'organisation des cours.

Tableau 5 : L'analyse Pestel

Sources : ASBL | Service public fédéral Justice. (2024). Justice.belgium.be. Consulté le 4 novembre 2024.

https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

Boissin, J.-P., Grazzini, F., & Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(2), 21–59. <https://doi.org/10.3917/entre.182.0021>

Cours : 22MPM40-A - Reprise d'entreprise | ICHÉC Moodle. (2024). Consulté le 25 septembre 2024. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=117>Fiandaca, L. (2024, 29 février). Les défis des ASBL : professionnalisation et diversification des revenus. <https://linalfiandaca.be/les-defis-des-asbl-concurrence-professionnalisation-et-diversification-des-revenus/>

Les tendances actuelles dans le monde de la danse. (2024). Karolina Dance Studio. <https://karolindancestudio.com/blog/les-tendances-actuelles-dans-le-monde-de-la-danse>

Van Poppel, E. (2025a). Questionnaire 1 : Professeurs et membres du personnel de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025b). Questionnaire 2 : Elèves et parents de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

L'analyse PESTEL met en lumière plusieurs enjeux majeurs pour Vibrato.

Sur le plan politique, le soutien public à la culture reste essentiel, notamment via les subventions aux ASBL. Bien que Vibrato ne bénéficie actuellement d'aucun subside, cette possibilité pourrait être envisagée à l'avenir pour soutenir certains projets ou alléger les charges structurelles (Commission communautaire française, 2025).

Toutefois, l'absence de gouvernement bruxellois depuis plus d'un an crée une incertitude institutionnelle qui ralentit les prises de décision, bloque certains budgets culturels et freine l'attribution de ces aides. Cela complique la planification à long terme pour une école comme Vibrato, qui pourrait avoir intérêt à intégrer cette dimension dans sa stratégie future (Maurissen, 2025).

Néanmoins, selon Etienne Holzgen, l'absence de gouvernement bruxellois n'a pas eu de conséquences directes pour Vibrato, notamment parce que l'école ne bénéficie d'aucun subside régional (Holzgen, 2025).

En revanche, c'est au niveau communal que les effets se sont davantage fait sentir. Certains projets locaux, comme l'initiative "Park To Be" visant à organiser des ateliers de danse dans le parc Josaphat, ont connu des ralentissements. Ces difficultés, combinées à une certaine lourdeur administrative, ont pesé sur l'ambiance générale du tissu associatif, rendant la collaboration parfois plus complexe et moins fluide (Holzgen, 2025).

Du point de vue économique, les fortes disparités de revenus à Bruxelles obligent l'école à proposer une tarification accessible ou des réductions pour certains publics, ce qui peut peser sur sa rentabilité. De plus, les loyers élevés et la hausse des coûts énergétiques représentent une pression financière constante (Statbel, 2025).

L'environnement sociologique offre néanmoins de belles opportunités : la diversité culturelle crée une demande pour des styles de danse variés, et la recherche de bien-être positionne la danse comme une activité attractive.

Cependant, les attentes en matière d'inclusivité et d'accessibilité nécessitent des adaptations continues tels que des aménagements, de la diversité des profs,... (La Commission Danse Inclusive, 2024).

Sur le plan technologique, Vibrato doit continuer à investir dans des outils numériques efficaces pour la gestion et la communication, tout en maintenant une offre hybride (présentiel/online) qui est devenue un standard (Mergen, 2020).

Environnementalement, les pratiques responsables deviennent un critère d'évaluation de plus en plus important pour les familles, ce qui pousse Vibrato à adopter des gestes écoresponsables. Notamment lors de l'organisation des spectacles, ce qui inclut les commandes de costumes et la confection des décors de scène (Andre Carrero, 2025).

Enfin, les obligations légales exigent une gestion administrative rigoureuse : conformité RGPD, respect des droits d'auteur, encadrement du statut des professeurs (Thoulon, 2025).

En conclusion, l'environnement externe des écoles de danse à Bruxelles est riche en opportunités, notamment grâce au multiculturalisme et au soutien public à la culture. Cependant, des défis économiques (coûts élevés), légaux (droits d'auteur, RGPD) et environnementaux (mobilité urbaine) nécessitent des stratégies adaptées pour garantir la pérennité et l'attractivité de ces établissements.

3.3.3.2 PORTER

Complémentaire à l'approche PESTEL, le modèle des cinq forces de Porter permet d'évaluer la dynamique concurrentielle du marché. Cette analyse met en lumière les pressions exercées par les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants et les produits ou services de substitution.

Elle s'appuie à la fois sur les résultats de l'étude de marché locale, les retours d'élèves et de parents, les observations des pratiques concurrentes et les entretiens menés avec le personnel de Vibrato, offrant une vision concrète et contextualisée du positionnement de l'école.

Forces de Porter	Éléments clés
Intensité de la concurrence entre les écoles de danse (Concurrents directs)	Nombre élevé d'écoles de danse : La région de Bruxelles Capitale regroupe une quinzaine d'écoles, ce qui intensifie la concurrence pour attirer les élèves.
	Positionnement différencié : Certaines écoles se spécialisent dans des styles spécifiques (hip-hop, contemporain, classique), rendant la différenciation stratégique cruciale.
	Compétition sur les prix : Les prix des cours varient, créant une pression sur les écoles pour offrir des tarifs compétitifs.
	Fidélité des élèves : La fidélité dépend de la localisation, de la qualité des cours, de l'expérience et des relations avec les professeurs.
Pouvoir de négociation des clients (élèves et parents)	Sensibilité au prix : Les élèves comparent fréquemment les prix, et une tarification trop élevée peut dissuader certains clients.
	Diversité de l'offre : L'abondance d'options permet aux clients de choisir selon leurs attentes (proximité, horaires, qualité).
	Expérience client : Les élèves recherchent une expérience complète (qualité pédagogique, ambiance conviviale, événements), influençant leur fidélité.
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Professeurs de danse : La réputation et l'expertise des professeurs influencent directement la qualité des cours et peuvent leur permettre de négocier des conditions avantageuses.
	Fournisseurs d'équipements : Les coûts des équipements (parquets, miroirs, sonorisations, costumes) varient en fonction de la qualité et du volume de commande.
	Location ou achat de locaux : Le coût des loyers à Bruxelles, notamment dans les quartiers centraux, représente un facteur limitant important.
Menace des nouveaux entrants	Barrières à l'entrée faibles : L'accès relativement facile à l'ouverture d'une école de danse (besoins en infrastructures et professeurs) rend ce secteur accessible aux nouveaux entrants.
	Différenciation rapide : Les nouvelles écoles peuvent rapidement se démarquer avec des styles modernes, des approches innovantes (cours en ligne, abonnements flexibles), ou des prix attractifs.
	Fidélisation difficile : Les écoles établies doivent investir dans la fidélisation pour résister à cette concurrence croissante.
Menace des produits ou services de substitution	Cours en ligne et tutoriels : Les plateformes en ligne et vidéos YouTube sont une alternative abordable pour apprendre la danse, bien qu'elles offrent moins d'interaction.

Forces de Porter	Éléments clés
	Autres activités artistiques et sportives : Yoga, théâtre, fitness et autres activités concurrentes peuvent attirer les élèves à la recherche d'autres formes d'épanouissement.
	Événements ponctuels : Workshops et stages intensifs organisés par d'autres acteurs peuvent détourner les élèves des cours réguliers.

Tableau 6 : L'analyse de Porter

Sources : ASBL | Service public fédéral Justice. (2024). Justice.belgium.be. Consulté le 4 novembre 2024.

https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

Boissin, J.-P., Grazzini, F., & Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(2), 21–59. <https://doi.org/10.3917/entre.182.0021>

Cours : 22MPM40-A - Reprise d'entreprise | ICHEC Moodle. (2024). Consulté le 25 septembre 2024. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=117>

Fiandaca, L. (2024, 29 février). Les défis des ASBL : professionnalisation et diversification des revenus. <https://inafiandaca.be/les-defis-des-asbl-concurrence-professionnalisation-et-diversification-des-revenus/>

Les tendances actuelles dans le monde de la danse. (2024). Karolina Dance Studio. <https://karolindancestudio.com/blog/les-tendances-actuelles-dans-le-monde-de-la-danse>

Van Poppel, E. (2025a). Questionnaire 1 : Professeurs et membres du personnel de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025b). Questionnaire 2 : Élèves et parents de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

En conclusion, l'analyse de Porter met en évidence un marché très concurrentiel pour les écoles de danse à Bruxelles. Pour se démarquer, Vibrato doit capitaliser sur la qualité de son enseignement, l'engagement de ses professeurs et la création d'une communauté forte. En misant sur une expérience immersive et différenciante, l'école pourra fidéliser ses élèves et renforcer sa position face aux nouveaux entrants et aux alternatives en ligne.

3.3.4 L'analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne permet d'évaluer les ressources et compétences de Vibrato afin d'identifier ses forces et faiblesses. Cette analyse repose sur la capacité stratégique de l'école, englobant ses ressources tangibles et intangibles ainsi que ses compétences clés. Elle sert de base à l'élaboration des axes stratégiques pour garantir la différenciation et la pérennité de Vibrato sur le marché concurrentiel des écoles de danse.

3.3.4.1 La capacité stratégique

La capacité stratégique désigne l'ensemble des ressources et compétences qu'une organisation mobilise pour survivre, se développer et se différencier dans son environnement concurrentiel (ICHEC, 2024).

Elle permet de répondre aux exigences du marché, de saisir des opportunités et de faire face aux menaces. Elle repose à la fois sur des ressources tangibles et intangibles, ainsi que sur des capacités clés et dynamiques (ICHEC, 2024).

Ressources de Vibrato

Vibrato dispose de ressources tangibles et intangibles qui influencent sa compétitivité et son développement.

Ressources tangibles

Les ressources tangibles sont des actifs physiques ou financiers que possède une organisation. Elles sont visibles, mesurables et facilement identifiables (ICHEC, 2024).

Catégorie	Description
Financières	L'école repose principalement sur les revenus générés par les cours, ce qui limite son potentiel d'autofinancement pour des projets d'expansion ou de modernisation.
Physiques	Vibrato dispose d'un studio de danse dédié, mais ce dernier nécessite des rénovations. Le nombre limité de salles constitue une contrainte pour la diversification des cours et des activités simultanées.
Technologiques	L'intégration des outils numériques est encore faible. Il n'existe pas de plateformes automatisées pour la gestion des inscriptions, ni de solutions pour des cours en ligne.

Tableau 7 : Les ressources tangibles
Sources : Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.
Vibrato ASBL. (2025). Historique et activité. Vibrato ASBL.

Ressources intangibles

Les ressources intangibles sont des actifs immatériels qui jouent un rôle clé dans la création d'un avantage concurrentiel, mais qui sont souvent difficiles à quantifier ou à imiter (ICHEC, 2024).

Catégorie	Description
Réputation	Vibrato jouit d'une forte reconnaissance locale, notamment grâce à la qualité de son enseignement et à l'ambiance conviviale. Une relation de confiance s'est installée avec les élèves réguliers, renforcée par l'engagement des professeurs.
Culture organisationnelle	L'école cultive une ambiance inclusive et chaleureuse, favorisant un esprit collaboratif parmi les professeurs (Voir diagnostic culturel). Cependant, cette organisation repose sur un groupe restreint d'enseignants, ce qui peut représenter un risque en cas de départs.
Capital humain	Les professeurs sont qualifiés, expérimentés et attachés à l'école. Cependant, la diversité des profils reste limitée, ce qui pourrait poser des défis concernant l'évolution et l'adaptation aux nouvelles tendances.

Tableau 8 : Les ressources intangibles
Sources : Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.
Vibrato ASBL. (2025). Historique et activité. Vibrato ASBL.

Vibrato s'appuie sur plusieurs compétences stratégiques qui lui permettent de se différencier et d'assurer sa pérennité.

Capacités clés

Les capacités clés (ou compétences fondamentales) sont les aptitudes spécifiques d’une organisation à utiliser ses ressources de manière efficace pour créer de la valeur, innover ou se différencier (ICHEC, 2024).

Capacité	Description
Pédagogie de qualité	Vibrato propose des cours de danse de haut niveau, adaptés à des publics variés. L’exigence pédagogique permet aux élèves de progresser dans un cadre structuré et bienveillant.
Création de liens communautaires	L’école favorise une ambiance familiale et inclusive, renforçant la fidélisation des élèves. L’attachement à l’école dépasse les cours et s’appuie sur une véritable dynamique de groupe.
Gestion artistique	L’organisation de spectacles et d’événements occupe une place centrale dans la philosophie de l’école, permettant aux élèves d’exprimer leur créativité et de vivre une expérience enrichissante.

Tableau 9 : Les capacités clés
Sources : Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l’école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d’études à l’école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.
Vibrato ASBL. (2025). Historique et activité. Vibrato ASBL.

Avantages distinctifs

Les avantages distinctifs sont les éléments uniques qu’une organisation possède et qui lui permettent de se différencier durablement de ses concurrents. Ils reposent souvent sur des ressources rares, inimitables et difficiles à substituer. Ces avantages renforcent l’attractivité de l’organisation et participent à sa performance à long terme (ICHEC, 2024).

Avantage	Description
Réputation d’excellence pédagogique	Vibrato est reconnu pour la qualité de son enseignement et bénéficie d’une image positive auprès de son public, un atout majeur face à la concurrence.
Proximité et adaptation aux besoins des élèves	L’école offre une expérience personnalisée, tenant compte des attentes et des objectifs de chaque élève. Cette approche individualisée est difficilement répliquable par les grandes écoles ou les plateformes en ligne.

Tableau 10 : Les avantages distinctifs
Sources : Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l’école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d’études à l’école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.
Vibrato ASBL. (2025). Historique et activité. Vibrato ASBL.

Capacités dynamiques

Les capacités dynamiques désignent l’aptitude d’une organisation à adapter, renouveler et reconfigurer ses ressources et compétences pour faire face à un environnement en évolution. Elles permettent à l’organisation de rester compétitive en intégrant l’innovation, en anticipant les changements du marché, et en répondant aux besoins émergents de ses parties prenantes (ICHEC, 2024).

Selon l'expert en pratiques managériales David Teece, les capacités dynamiques sont essentielles pour transformer les ressources de base en avantages compétitifs durables, même dans un contexte incertain ou instable (Teece, 2025).

Capacité	Description
Adaptation	Vibrato ajuste son offre en fonction des attentes locales et des besoins des élèves. Toutefois, cette flexibilité pourrait être renforcée pour mieux répondre aux tendances actuelles, notamment en matière de digitalisation et de diversification des cours.
Innovation	Actuellement, le potentiel d'innovation de l'école est limité par un manque de ressources. Cependant, Vibrato pourrait se démarquer en développant des cours spécialisés, tels que la danse-thérapie, les cours pour seniors ou les programmes axés sur le bien-être. L'intégration d'outils numériques pourrait également enrichir l'expérience des élèves et moderniser la gestion administrative
Renouvellement	L'école repose depuis plusieurs années sur les mêmes méthodes et une équipe enseignante stable. Bien que cette continuité soit un gage de cohérence et de qualité, elle peut freiner le dynamisme et l'attractivité auprès des nouveaux publics. Il serait pertinent d'explorer de nouvelles pratiques pédagogiques et d'intégrer progressivement de nouveaux profils d'enseignants afin de diversifier l'offre et de maintenir l'intérêt des élèves.

Tableau 11 : Les capacités dynamiques

Sources : Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.

Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

Vibrato ASBL. (2025). Historique et activité. Vibrato ASBL.

Cette présentation met en évidence les points forts de l'école tout en soulignant les domaines où des améliorations et des innovations peuvent être apportées pour assurer sa pérennité et sa croissance.

En conclusion, l'école de danse bénéficie d'une réputation locale solide, soutenue par l'engagement fidèle des élèves réguliers. Sa qualité pédagogique semble reconnue comme un atout différenciateur majeur, contribuant à attirer de nouveaux élèves. De plus, l'établissement se distingue par une culture inclusive et chaleureuse, favorisant un environnement propice à l'épanouissement personnel et artistique de ses élèves (Andre Carrero, 2025).

Néanmoins, l'école souffre de ressources financières et infrastructurelles limitées, ce qui freine sa capacité à innover et à se développer. Cette situation limite aussi sa possibilité d'élargir son offre et d'améliorer les conditions de travail (Van Poppel, 2025b).

En outre, la faible diversification de l'offre pédagogique et le nombre restreint de profils enseignants peuvent à terme constituer un obstacle à la variété des pratiques proposées (Van Poppel, 2025b).

Enfin, l'intégration insuffisante des solutions numériques empêche l'établissement de se moderniser et d'offrir des services adaptés aux attentes des élèves d'aujourd'hui (Mergen, 2020).

L'analyse des décisions stratégiques est essentielle pour comprendre comment Vibrato peut se positionner pour réussir sa transition et sa pérennité. Afin de guider cette réflexion, plusieurs outils stratégiques sont utilisés, dont l'Horloge de Bowman et la Matrice d'Ansoff, qui permettent d'identifier les différentes options de croissance. Ces outils seront complétés par une analyse des cinq principaux concurrents de Vibrato.

3.3.4.3 L'horloge de Bowman

L'horloge de Bowman est un outil utilisé pour illustrer les choix stratégiques qu'une entreprise peut faire en fonction de son positionnement et de ses objectifs de développement. Elle est utilisée principalement dans la gestion stratégique pour montrer la relation entre l'évolution des stratégies d'une organisation et les facteurs externes qui influencent son environnement (Creately, 2025).

Elle permet de visualiser son positionnement face à la concurrence des autres écoles de danse à Bruxelles.



Figure 7 : L'horloge de Bowman

Sources : Cours : 22MPM40-A - Reprise d'entreprise | ICHec Moodle. (2024). Consulté le 25 septembre 2024. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=117>
 Fiandaca, L. (2024, 29 février). Les défis des ASBL : professionnalisation et diversification des revenus. <https://linafiandaca.be/les-defis-des-asbl-concurrence-professionnalisation-et-diversification-des-revenus/>
 Impulsion. (2025). Impulsion Dance – Cours de danse urbaine à Bruxelles. <https://www.impulsionsdance.be>
 KDC. (2025). Karys Dance Center. <https://www.karysdancecenter.com>
 Les tendances actuelles dans le monde de la danse. (2024). Karolina Dance Studio. <https://karolindancestudio.com/blog/les-tendances-actuelles-dans-le-monde-de-la-danse>
 Move Zone Dance Crew. (2025). Présentation de l'école. <https://www.movezonedancecrew.com>
 Source : ASBL | Service public fédéral Justice. (2024). Justice.belgium.be. Consulté le 4 novembre 2024. https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl
 Studio52. (2025). Studio 52 Dance Academy. <https://www.studio52.be>
 TheFlowLab. (2025). The Flow Lab – École de danse à Bruxelles. <https://www.theflowlab.be>
 Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

L'étude suivante portera sur le positionnement des principaux concurrents dans le secteur.

Move Zone Dance Crew



Figure 8 : Le logo du Move Zone Dance Crew

Sources : Move Zone Dance Crew. (2025). Présentation de l'école. <https://www.movezonedancecrew.com>

Fondée en 2005, Move Zone Dance Crew est une école de danse spécialisée dans le hip-hop, le ragga, le jazz, l'afro, le contemporain et les « heels ». Située près du Cimetière d'Ixelles, elle dispose de 250 m² dédiés à la danse, avec des installations comprenant des vestiaires, des douches et une cafétéria. L'école propose également une section « Kids Move » pour les enfants de 3 à 14 ans, offrant des cours de baby move, hip-hop, ragga, breakdance et afro. Elle organise des workshops, des ateliers chorégraphiques et des stages tout au long de l'été. De plus, elle accueille la « Move Community », un concept de masterclass créé par Aurel Zola et Selasi Dogbatse, ainsi que les « Ateliers Art Fusion » développés par Afid Zekhnini. L'école est également le lieu de résidence de la compagnie Eclectyk'Art, une troupe professionnelle de danseurs, chanteurs et musiciens polyvalents (MZDC, 2025).

Studio 52 Dance Academy



Figure 9 : Le logo du Studio 52

Sources : Studio52. (2025). Studio 52 Dance Academy. <https://www.studio52.be>

Studio 52 est une école dédiée à la danse et au Pilates, accueillant des élèves de tous âges, des enfants dès 3 ans aux seniors. Elle offre une large gamme de cours dans une ambiance alliant plaisir et excellence, animée par des enseignants passionnés et pédagogues. Les disciplines proposées incluent l'initiation à la danse, la danse classique, le modern jazz, la danse contemporaine, l'acro danse, la danse aérienne, le hip-hop (new style), la LA vibes (hip-hop commercial), le dancehall et le breakdance. L'école met l'accent sur un équilibre harmonieux entre le plaisir, l'excellence académique et la rigueur, visant à accompagner chaque élève avec bienveillance dans leur développement personnel et artistique (Studio52, 2025).

Impulsion Dance



Figure 10 : Le logo d'Impulsion

Sources : Impulsion. (2025). Impulsion Dance – Cours de danse urbaine à Bruxelles. <https://www.impulsiondance.be>

Impulsion Dance est une école de danse urbaine à Bruxelles proposant des cours pour enfants, adolescents et adultes. Elle offre 31 heures de cours par semaine pour les ados et adultes, couvrant 11 styles de danse différents tels que le hip-hop, la house dance, le waaking, les heels, le krump, le freestyle, les afro vibes, le girly, le ragga/dancehall, le breakdance, le ndombolo et l'arm expérimental. Pour les enfants de 7 à 12 ans, l'école propose 3 heures de cours de breakdance, hip-hop et afro vibes. Impulsion Dance offre des formules flexibles avec des abonnements permettant un accès illimité aux cours à partir de 50€/mois. Les installations comprennent deux studios de danse lumineux, une zone d'entraînement gratuite pendant les heures de cours, des vestiaires et des douches, le tout situé à 5 minutes des métros Delacroix et Gare de l'Ouest (Impulsion, 2025).

Karys Dance Center



Figure 11 : Le logo du Karys Dance Center

Sources : KDC. (2025). Karys Dance Center. <https://www.karysdancecenter.com>

Le Karys Dance Center, fondé par Nicole Karys, soliste des Ballets du XXème siècle, incarne l'excellence artistique et la passion de la danse. L'école offre une expérience éducative unique aux danseurs de tous âges et niveaux, mêlant tradition et styles contemporains tels que le jazz et le hip-hop. Elle propose une variété de cours, notamment en hip-hop, ragga, jazz, danse moderne et danse classique. L'équipe est composée de professeurs dévoués qui guident les élèves en combinant technique classique et créativité, encourageant chacun à exprimer sa propre histoire à travers la danse (KDC, 2025).



Figure 12 : Le logo de The Flow Lab

Source : TheFlowLab. (2025). The Flow Lab – École de danse à Bruxelles. <https://www.theflowlab.be>

The Flow Lab est une école de danse située à Bruxelles, précisément à Etterbeek, à proximité du rond-point Montgomery et en face de la station de métro Thieffry. Elle propose des cours de danse pour enfants, adolescents et adultes, quel que soit leur niveau. L'école met l'accent sur une ambiance conviviale et bienveillante, visant à offrir des cours de qualité dans une atmosphère positive. Les élèves témoignent de leur satisfaction quant à l'accueil chaleureux et à l'excellence des cours dispensés (TheFlowLab, 2025).

L'analyse des principales écoles de danse bruxelloises à l'aide de l'horloge de Bowman met en lumière la diversité des positionnements stratégiques sur le marché. Certaines écoles comme *Impulsion Dance* ou *Move Zone Dance Crew* misent sur une domination par les coûts avec une offre large et des tarifs compétitifs, alors que d'autres, comme *Studio 52* ou *Karys Dance Center*, se positionnent plutôt sur une différenciation par la qualité et l'accompagnement pédagogique.

École	Prix moyen par cours	Valeur perçue	Positionnement Bowman
Vibrato	7 € - 9€	Moyenne à élevée	Prix moyen, valeur moyenne à élevée
Impulsion	10 €	Élevée	Prix abordable, valeur élevée
Move Zone	9 € - 12 €	Élevée	Prix moyen à élevé, valeur élevée
Studio52	11€	Moyenne	Prix moyen, valeur moyenne
K-Danse	13 €	Élevée	Prix moyen, valeur élevée
TheFlowLab	12€	Elevée	Prix élevé, valeur élevée

Tableau 12 : Le positionnement de Bowman

Sources : Cours : 22MPM40-A - Reprise d'entreprise \ICHEC Moodle. (2024). Consulté le 25 septembre 2024. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=117>
Fiandaca, L. (2024, 29 février). Les défis des ASBL : professionnalisation et diversification des revenus. <https://linfofiandaca.be/les-defis-des-asbl-concurrence-professionnalisation-et-diversification-des-revenus/>
Impulsion. (2025). Impulsion Dance – Cours de danse urbaine à Bruxelles. <https://www.impulsiondance.be>
KDC. (2025). Karys Dance Center. <https://www.karysdancecenter.com>
Les tendances actuelles dans le monde de la danse. (2024). Karolina Dance Studio. <https://karolinadancestudio.com/blog/les-tendances-actuelles-dans-le-monde-de-la-danse>
Move Zone Dance Crew. (2025). Présentation de l'école. <https://www.movezonedancecrew.com>
Source : ASBL \ Service public fédéral Justice. (2024). Justice.belgium.be. Consulté le 4 novembre 2024. https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl
Studio52. (2025). Studio 52 Dance Academy. <https://www.studio52.be>
TheFlowLab. (2025). The Flow Lab – École de danse à Bruxelles. <https://www.theflowlab.be>
Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

Dans ce paysage concurrentiel, Vibrato doit affiner son positionnement stratégique. Elle souhaite offrir une alternative accessible et inclusive. L'horloge de Bowman permet de visualiser clairement ces choix et leurs implications en matière de communication, de structure de coûts et d'attractivité pour différents segments d'élèves.

3.3.4.4 La matrice d'Ansoff

La matrice d'Ansoff est un outil stratégique qui permet d'analyser les options de croissance pour une organisation. Elle offre une vision claire des différentes avenues possibles pour le développement, en fonction des produits existants ou nouveaux, et des marchés actuels ou nouveaux. L'application de cette matrice à l'école de danse Vibrato permet de définir plusieurs stratégies de croissance pour assurer son expansion tout en conservant ses valeurs pédagogique (Creately, 2025).

Pénétration de marché : produits existants sur marchés existants.

L'objectif de la pénétration de marché est d'augmenter la part de marché actuelle de Vibrato en renforçant sa position dans le secteur des écoles de danse à Bruxelles (ICHEC, 2024).

Forces internes à exploiter

Premièrement, Vibrato bénéficie d'une solide réputation locale en termes de qualité pédagogique, ce qui constitue un atout majeur pour attirer de nouveaux élèves. De plus, l'école jouit d'une fidélité importante de la part de ses élèves actuels, grâce à une ambiance conviviale et à des cours personnalisés adaptés aux besoins spécifiques de chacun. Enfin, l'organisation régulière de spectacles et d'événements renforce la visibilité de l'école dans la communauté locale et permet de maintenir une image dynamique et vivante (Andre Carrero, 2025).

⇒ Stratégies possibles

Pour augmenter sa visibilité et attirer de nouveaux élèves, Vibrato pourrait intensifier ses efforts de communication, en particulier en utilisant le marketing digital et en établissant des partenariats avec des acteurs locaux.

Une autre stratégie consiste à proposer des promotions ou des réductions pour les élèves qui recommandent l'école à de nouveaux inscrits, ce qui favoriserait le bouche-à-oreille et l'acquisition de nouveaux clients.

Enfin, l'organisation de journées portes ouvertes ou d'ateliers gratuits pourrait constituer un excellent moyen de promouvoir l'école auprès du grand public et de faire découvrir l'ambiance et la pédagogie de Vibrato.

Développement de produits : nouveaux produits sur marchés existants.

Le développement de produits vise à diversifier l'offre de services de Vibrato afin de répondre aux besoins croissants des élèves actuels et potentiels (ICHEC, 2024).

Forces internes à exploiter

Les professeurs de Vibrato possèdent une expertise reconnue, ce qui permet à l'école d'introduire de nouveaux styles de danse ou de nouvelles techniques d'enseignement. De plus, l'infrastructure de l'école est suffisamment flexible pour accueillir différents types de cours, offrant ainsi la possibilité d'ajuster l'offre en fonction des besoins et de la demande des élèves (Lorrain, 2025).

⇒ Stratégies possibles

Une stratégie consisterait à lancer des cours spécialisés, tels que des cours de danse thérapeutique, des danses du monde ou des cours d'improvisation. Cela permettrait non seulement d'attirer un public plus large, mais aussi de se différencier sur le marché.

De plus, le développement d'activités complémentaires, telles que des stages intensifs, des cours en ligne ou des modules de renforcement physique, offrirait davantage d'options aux élèves et enrichirait l'offre de l'école.

Enfin, la mise en place de programmes spécifiquement adaptés pour des segments cibles, comme des cours pour seniors ou danseurs professionnels, permettrait de répondre de manière plus précise aux besoins variés de la clientèle.

Développement de marché : produits existants sur nouveaux marchés.

L'objectif du développement de marché est d'étendre la portée géographique de Vibrato ou de toucher de nouveaux segments de clientèle (ICHEC, 2024).

Forces internes à exploiter

La qualité de l'enseignement de Vibrato est un atout majeur qui pourrait attirer des élèves au-delà du quartier actuel, et potentiellement dans d'autres régions de Bruxelles ou au-delà (Donarier, 2025).

De plus, la capacité à adapter les cours à différents niveaux et besoins spécifiques permet à l'école de se diversifier et de répondre à des attentes variées (Donarier, 2025).

⇒ Stratégies possibles

L'ouverture de nouveaux créneaux horaires, notamment des cours matinaux pour adultes ou pour parents, permettrait d'élargir le public cible et de répondre à des besoins spécifiques de flexibilité.

Vibrato pourrait également proposer des cours dans d'autres lieux à Bruxelles ou dans des villes proches, en nouant des partenariats avec des associations ou des infrastructures locales.

D'autre part, une stratégie intéressante pourrait être de cibler les entreprises pour des activités de team-building basées sur la danse, ce qui permettrait de toucher un segment professionnel souvent négligé.

Finalement, le développement d'une offre en ligne pourrait également permettre d'élargir l'audience de Vibrato et de toucher des élèves qui ne résident pas dans la zone géographique immédiate.

Diversification : nouveaux produits sur nouveaux marchés.

La diversification vise à innover en proposant des produits totalement nouveaux, destinés à des publics différents (ICHEC, 2024).

Forces internes à exploiter

Le dynamisme et la créativité des professeurs de Vibrato représentent un potentiel important pour la mise en place de concepts novateurs qui sauraient répondre à de nouvelles attentes. La capacité de l'école à organiser des événements et des spectacles attractifs peut également servir de levier pour développer des produits ou services nouveaux (Van Poppel, 2025c).

⇒ Stratégies possibles

La création d'un programme de danse-thérapie, destiné aux institutions médicales ou sociales, telles que les hôpitaux ou les maisons de repos, pourrait offrir une nouvelle dimension aux services proposés par l'école tout en répondant à un besoin social croissant.

Le développement d'un programme de formation pour la préparation de futurs professeurs de danse pourrait diversifier l'offre de l'école et permettre de toucher un public plus professionnel.

Vibrato pourrait également organiser des festivals de danse ou des événements culturels à Bruxelles, ce qui permettrait de renforcer sa position en tant qu'acteur culturel majeur dans la ville.

Enfin, l'introduction de services annexes, tels que la location de studios pour des répétitions ou des événements, pourrait générer de nouvelles sources de revenus pour l'école, tout en exploitant l'infrastructure existante.

En conclusion, la priorité immédiate consiste à accentuer la pénétration de marché, en privilégiant une stratégie peu risquée, en fidélisant les élèves actuels et en renforçant la notoriété locale de l'école.

À moyen terme, il serait pertinent d'explorer le développement de produits en diversifiant les cours proposés, tout en répondant aux attentes de nouveaux segments de clientèle, tels que les enfants ou les seniors.

Enfin, à long terme, il serait judicieux d'envisager la diversification, par le biais d'activités parallèles comme la danse-thérapie ou des collaborations avec des acteurs culturels bruxellois, afin de garantir une croissance durable et solide pour l'école de danse.

3.3.4.5 L'analyse SWOT

L'analyse SWOT, basée à la fois sur des discussions avec les élèves et professeurs, à la fois sur une étude de marche permet d'identifier les leviers sur lesquels l'école peut s'appuyer pour réussir sa transition et sa pérennité, ainsi que les obstacles à surmonter.

Forces	Faiblesses
Réputation locale : bonne réputation grâce à la qualité des enseignements et à l'engagement culturel.	Dépendance à une école secondaire : fortement dépendant de l'école Saint-Dominique pour la location de studios.
Diversité de l'offre : cours adaptés à tous les niveaux, attirant un large public.	Gouvernance centralisée : structure de gestion concentrée autour d'Etienne Holzgen et Amandine, Lorrain posant des défis pour une transition.
Engagement artistique : enseignants passionnés, créant une relation de confiance avec les élèves.	Absence de stratégie numérique : manque de présence sur les réseaux sociaux et d'intégration numérique.

Opportunités	Menaces
Transition écologique et numérique : adoption de pratiques durables et d'outils numériques.	Concurrence accrue : présence d'autres écoles de danse en concurrence, réduisant l'attractivité de Vibrato.
Expansion de l'offre de cours : ajout de nouveaux styles comme l'Afro avec l'ouverture d'un studio.	Crise économique et sociale : risques liés à l'inflation et aux impacts économiques sur la pérennité de l'ASBL.
Collaboration avec des écoles primaires : potentiel de partenariats pour les activités parascolaires.	Risque de conflits politiques : changements politiques pouvant affecter l'organisation d'événements locaux.
Développement des cours adultes : demande croissante pour des cours pour adultes.	
Relations avec les partenaires politiques locaux : collaboration avec la commune de Schaerbeek pour des événements.	

Tableau 13 : L'analyse SWOT

Sources : ASBL | Service public fédéral Justice. (2024). Justice.belgium.be. Consulté le 4 novembre 2024.

https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

Boissin, J.-P., Grazzini, F., & Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. Revue de l'Entrepreneuriat, 18(2), 21–59. <https://doi.org/10.3917/entre.182.0021>

Cours : 22MPM40-A - Reprise d'entreprise | ICHEC Moodle. (2024). Consulté le 25 septembre 2024. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=117>Fiandaca, L. (2024, 29 février). Les défis des ASBL : professionnalisation et diversification des revenus. <https://inafiandaca.be/les-defis-des-asbl-concurrence-professionnalisation-et-diversification-des-revenus/>

Les tendances actuelles dans le monde de la danse. (2024). Karolina Dance Studio. <https://karolindancestudio.com/blog/les-tendances-actuelles-dans-le-monde-de-la-danse>

Van Poppel, E. (2025a). Questionnaire 1 : Professeurs et membres du personnel de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025b). Questionnaire 2 : Elèves et parents de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

L'analyse SWOT met en évidence les atouts solides de Vibrato, tels que sa réputation bien établie dans le paysage local, l'engagement durable de son équipe pédagogique et la diversité de son offre artistique.

Ces éléments constituent une base précieuse pour envisager sereinement l'avenir de l'ASBL. L'école s'est développée de manière progressive, en réussissant à croître sans jamais perdre son identité ni ses valeurs fondatrices. Cette fidélité à son ADN lui a permis de maintenir une cohérence artistique et pédagogique, tout en renforçant sa crédibilité auprès du public (Holzgen, 2025).

L'équipe en place, stable et soudée, fonctionne selon une logique d'autoformation, ce qui favorise une transmission fluide des savoirs et des pratiques. Cette dynamique interne permet à chaque membre de progresser tout en contribuant à la continuité du projet éducatif (Holzgen, 2025 ; Lorrain, 2025).

Toutefois, certaines fragilités structurelles méritent d'être prises en compte dans la perspective d'une reprise. L'ASBL reste dépendante de structures extérieures, notamment de l'école Saint-Dominique pour l'accès à certaines infrastructures. Cette dépendance, bien qu'elle permette de limiter les charges fixes grâce à des coûts variables, représente un risque en matière d'autonomie et de pérennité à long terme (Van Poppel, 2025c).

Par ailleurs, l'absence d'une stratégie numérique clairement définie freine le développement de nouveaux canaux de communication et d'attractivité, en particulier auprès des jeunes générations. Le besoin de modernisation dans la gestion et l'innovation semble se faire ressentir (Van Poppel, 2025a ; Van Poppel, 2025c ; Donarier, 2025).

En parallèle, de nombreuses opportunités s'ouvrent à Vibrato : diversification des publics, renforcement des partenariats avec les écoles, digitalisation des outils pédagogiques et administratifs, ou encore développement de nouvelles offres en lien avec les attentes sociétales actuelles (Van Poppel, 2025c ; Holzgen, 2025).

À condition de savoir anticiper les menaces extérieures, comme la concurrence accrue, les évolutions réglementaires ou les changements d'habitudes de consommation culturelle, et d'adopter une gouvernance plus participative et tournée vers l'avenir, Vibrato dispose de solides leviers pour réussir sa transition et asseoir sa pérennité.

3.3.4.6 La matrice TOWS

La matrice TOWS est un outil stratégique qui prolonge l'analyse SWOT en proposant des pistes d'action concrètes. Elle consiste à croiser les éléments internes (forces et faiblesses) de l'organisation avec les facteurs externes (opportunités et menaces) de son environnement (ICHEC, 2024).

Stratégies SO (Forces + Opportunités)	Stratégies WO (Faiblesses + Opportunités)
Utiliser la réputation de qualité pédagogique pour proposer des partenariats avec des écoles locales ou des entreprises pour des activités de team-building.	Digitaliser certaines offres (cours en ligne, abonnements digitaux) pour compenser les limites infrastructurelles et attirer un public plus large.
Exploiter l'ambiance inclusive pour développer des programmes spécifiques pour enfants, seniors ou personnes en réinsertion sociale.	Renforcer la notoriété en développant une stratégie marketing digital adaptée, notamment via les réseaux sociaux et des vidéos promotionnelles.
Utiliser l'engagement des professeurs pour lancer des cours en ligne ou des ateliers thématiques (ex. : danse contemporaine, improvisation).	Rechercher des subventions ou des sponsors pour moderniser l'infrastructure et diversifier les activités proposées.
Développer des événements ou spectacles avec des partenaires locaux pour accroître la visibilité et attirer de nouveaux élèves.	Développer des partenariats financiers ou des projets collaboratifs pour réduire la dépendance aux ressources internes limitées.

Stratégies ST (Forces + Menaces)	Stratégies WT (Faiblesses + Menaces)
Capitaliser sur la fidélité des élèves pour résister à la concurrence en mettant en avant la différenciation (qualité et personnalisation des cours).	Diversifier les sources de revenus pour réduire la dépendance aux subventions publiques (location de salles, stages intensifs, merchandising).
Proposer des abonnements à prix compétitif ou des formules adaptées pour limiter l'impact de la concurrence.	Recruter des professeurs supplémentaires pour limiter la dépendance actuelle au petit groupe et gérer d'éventuels départs.
Maintenir une forte proximité avec la communauté locale pour sécuriser une base d'élèves stable malgré les fluctuations économiques.	Rénover progressivement les infrastructures en fonction des priorités budgétaires pour rester compétitif.
Offrir une expérience client unique et chaleureuse pour contrer la froideur ou l'anonymat des offres en ligne.	Mettre en place un programme d'évaluation et de satisfaction des élèves pour limiter l'impact des changements dans les habitudes de consommation.

Tableau 14 : L'analyse TOWS

Sources : ASBL | Service public fédéral Justice. (2024). Justice.belgium.be. Consulté le 4 novembre 2024.
https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

Boissin, J.-P., Grazzini, F., & Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(2), 21–59. <https://doi.org/10.3917/entre.182.0021>

Cours : 22MPM40-A - Reprise d'entreprise | ICHEC Moodle. (2024). Consulté le 25 septembre 2024. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=117>

Fiandaca, L. (2024, 29 février). Les défis des ASBL : professionnalisation et diversification des revenus. <https://linafiandaca.be/les-defis-des-asbl-concurrence-professionnalisation-et-diversification-des-revenus/>

Les tendances actuelles dans le monde de la danse. (2024). Karolina Dance Studio. <https://karolindancestudio.com/blog/les-tendances-actuelles-dans-le-monde-de-la-danse>

Van Poppel, E. (2025a). Questionnaire 1 : Professeurs et membres du personnel de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025b). Questionnaire 2 : Élèves et parents de Vibrato [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025c). Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

La matrice TOWS permet à Vibrato de prioriser des stratégies exploitant ses forces (qualité pédagogique, ambiance chaleureuse) tout en adressant ses faiblesses (ressources limitées, notoriété externe). Les axes à privilégier incluent la diversification des services (cours spécifiques, digitalisation), la création de partenariats locaux, et le renforcement de la communication pour maximiser la visibilité de l'école.

Conclusion chapitre 3

L'ensemble des diagnostics réalisés dans ce chapitre met en lumière les atouts fondamentaux de l'école de danse Vibrato, tout en identifiant les principaux leviers à activer pour assurer une reprise réussie et un développement durable.

Sur le plan culturel, les réponses recueillies auprès des élèves et des professeurs révèlent l'existence d'une culture organisationnelle forte et cohérente, fondée sur des valeurs de passion, de respect, d'inclusion et de discipline. Cet ancrage culturel constitue un socle solide pour toute transition, en offrant un cadre propice à la cohésion, à l'engagement des parties prenantes et à la fidélisation des élèves.

Sur le plan financier, l'analyse des comptes confirme une situation saine et bien gérée, marquée par une excellente autonomie financière, une trésorerie abondante et une rentabilité maîtrisée. Toutefois, l'absence de subsides structurels et le faible niveau d'investissement dans les immobilisations constituent des points de vigilance. La prudence s'impose afin de garantir la pérennité de l'ASBL face à d'éventuels aléas externes.

Enfin, le diagnostic stratégique montre que Vibrato dispose de nombreuses opportunités de croissance, tant à travers le développement de produits (nouveaux cours, activités complémentaires, services en ligne) que de marchés (nouveaux publics, autres quartiers, partenariats institutionnels). Grâce à ses ressources internes solides, Vibrato est en mesure d'envisager des évolutions stratégiques ambitieuses, tout en conservant son identité et ses valeurs.

En somme, ce chapitre confirme que les fondations actuelles de Vibrato sont favorables à une reprise. Toutefois, la réussite du projet dépendra de la capacité de la future direction à s'appuyer sur les forces existantes, à anticiper les risques et à déployer des stratégies ciblées en matière de diversification, d'innovation et de consolidation.

Chapitre 4 : Construire l’avenir de Vibrato, entre héritage et renouveau

Reprendre une école de danse comme Vibrato ne se résume pas à en assurer la gestion administrative et financière. Il s’agit avant tout de préserver et faire évoluer une identité artistique construite au fil des années, tout en y intégrant une vision personnelle en tant que nouvelle dirigeante. Cette transition implique une réflexion approfondie sur la continuité de la mission artistique et sur les évolutions possibles pour répondre aux attentes des élèves et des professeurs.

Dans cette optique, j’ai mené une série de questionnaires auprès des différentes parties prenantes de l’école : les professeurs et les élèves. Ces enquêtes ont permis d’identifier les valeurs fondamentales de Vibrato, ainsi que les besoins et attentes des personnes qui la font vivre (Annexes 21 et 22).

En parallèle, les entretiens menés avec plusieurs experts du secteur associatif, de la gestion d’école artistique et de la gouvernance en ASBL ont apporté des éclairages précieux. Leurs analyses ont permis de mieux comprendre les spécificités de la reprise d’une telle structure, les risques à anticiper, et les leviers à activer pour garantir une transition réussie (Annexe 20).

L’ensemble de ces données constitue le socle sur lequel repose mon positionnement en tant que repreneuse de l’ASBL Vibrato.

4.1 L’identification de l’essence de Vibrato : valeurs, traditions et attentes

La transmission et la continuité de Vibrato ne peuvent être assurées sans une compréhension approfondie de ce qui définit son identité. Grâce aux questionnaires menés auprès des professeurs et des élèves, plusieurs éléments clés ont émergé.

4.1.1 Les valeurs fondamentales de Vibrato

Vibrato est bien plus qu’une école de danse ; c’est un lieu où la passion, la créativité et la bienveillance sont au cœur de l’expérience (Lorrain, 2025).

Les enquêtes réalisées auprès des professeurs et des élèves ont permis de dégager plusieurs valeurs fondamentales qui forment le socle de Vibrato.

- **L’accessibilité et la diversité des cours :** La diversité des styles et la possibilité pour chacun de trouver une discipline qui lui correspond sont des points forts de Vibrato. 90% des répondants attachent une grande importance à l’offre variée de cours et à la possibilité d’évoluer à leur rythme (Van Poppel, 2025a).
- **L’ambiance familiale et l’esprit de communauté :** 60% des répondants estiment que Vibrato est comme une grande famille où l’entraide et la convivialité jouent un rôle central (Van Poppel, 2025a ; Van Poppel, 2025b).

- **La qualité de l'enseignement** : Les professeurs sont appréciés pour leur pédagogie, leur passion et leur implication dans le développement artistique des élèves (Van Poppel, 2025a).
- **Le spectacle annuel comme moment clé** : C'est un événement très attendu par 95% des répondants. Il constitue l'un des piliers de la culture de Vibrato, permettant aux élèves d'exprimer leur progression et de partager leur passion avec leur entourage (Van Poppel, 2025a).

4.1.2 L'essentiel pour les élèves

L'analyse des réponses des élèves permet d'identifier les éléments qui rendent Vibrato unique à leurs yeux (Van Poppel, 2025a).

- **Une offre de cours large et diversifiée** : La possibilité d'avoir accès à de nombreux styles de danse et de cumuler plusieurs cours par semaine est un critère clé de satisfaction pour 75% des élèves ayant répondu au questionnaire 1 (Van Poppel, 2025a).
- **Le spectacle de fin d'année** : Plus qu'un simple événement, c'est un aboutissement du travail fourni tout au long de l'année et une grande source de motivation pour 95% des répondants (Van Poppel, 2025a).
- **L'ambiance et les relations sociales** : Pour 80% des répondants, Vibrato est un lieu où ils retrouvent leurs amis et créent des liens forts. La dimension sociale est donc essentielle à préserver (Van Poppel, 2025a).

4.1.3 L'essentiel pour les professeurs

Les professeurs jouent un rôle central dans l'identité et la qualité de l'enseignement à Vibrato. Leurs attentes et leurs besoins sont clairs (Van Poppel, 2025b).

- **Une communication fluide et efficace** : Selon 100% des répondants, une bonne organisation et une communication transparente avec la direction sont essentielles pour garantir une gestion fluide et éviter les malentendus (Van Poppel, 2025b).
- **La liberté artistique et pédagogique** : 92 % des enseignants souhaitent pouvoir exprimer librement leur créativité dans leur approche pédagogique, ce qui est perçu comme essentiel pour leur bien-être et leur implication (Van Poppel, 2025b).
- **L'importance des événements** : D'après 70% des professeurs répondants, les stages, spectacles et autres événements sont des moments clés qui permettent de valoriser leur travail et de renforcer l'engagement des élèves (Van Poppel, 2025b).

4.1.4 Les défis et enjeux de la transition

Avec la reprise de Vibrato, il est crucial de garantir la continuité de ces valeurs tout en insufflant une nouvelle dynamique (Denis, 2025).

Les principaux défis identifiés sont les suivants.

- **Maintenir l'équilibre entre tradition et innovation** : Tout en préservant les éléments qui font l'identité de Vibrato, il sera important d'y apporter une touche personnelle et de nouvelles initiatives. 67 % des professeurs expriment une appréhension vis-à-vis des changements envisagés, ce qui souligne l'importance de maintenir une continuité tout en introduisant de petites évolutions progressives (Van Poppel, 2025b).
- **Assurer la cohésion et la satisfaction des élèves et des professeurs** : Tout changement peut être source d'appréhension. Une communication transparente et une implication active des élèves et des professeurs seront nécessaires pour éviter toute rupture dans l'expérience qu'ils apprécient tant (Denis, 2025).
- **Renforcer l'esprit de communauté** : 65 % des élèves jugent que l'intégration des nouveaux membres dans l'école peut parfois être difficile, ce qui montre qu'il faut redoubler d'efforts pour maintenir l'esprit de solidarité et d'entraide (Van Poppel, 2025a).

4.1.5 Les actions à mettre en place

Afin de garantir la transition en douceur et de respecter les attentes des élèves et des professeurs, plusieurs actions peuvent être envisagées.

Cette réflexion est le fruit d'un croisement entre les éléments identifiés comme essentiels par les professeurs, les retours des élèves via les questionnaires, ainsi que de nombreuses discussions informelles, notamment avec les enfants. Grâce à cette approche mêlant écoute et observation, j'ai pu dégager des pistes concrètes d'actions à mettre en place.

- **Maintenir et enrichir l'offre de cours** : S'assurer que les disciplines proposées correspondent aux attentes et, si possible, diversifier encore davantage les styles de danse.
- **Valoriser le spectacle annuel** : Renforcer son importance en impliquant davantage les élèves dans l'organisation et en cherchant des moyens d'en faire un événement encore plus marquant.
- **Créer des espaces d'échange et de retour d'expérience** : Organiser des réunions régulières avec les professeurs et les élèves pour recueillir leurs ressentis et idées.
- **Préserver l'ambiance et la cohésion** : Mettre en place des événements internes (stages, soirées, sorties) pour favoriser l'esprit de communauté et renforcer les liens entre élèves et professeurs.

En comprenant et en respectant ces éléments fondamentaux, la reprise de Vibrato pourra s'inscrire dans une continuité fluide, tout en ouvrant la voie à de nouvelles opportunités de développement.

4.2 Les stratégies de communication et de leadership

La réussite d'une reprise d'ASBL comme Vibrato repose en grande partie sur la manière dont la transition est menée, notamment en termes de communication et de posture managériale. Il ne s'agit pas seulement d'imposer une nouvelle direction, mais bien de co-construire un avenir avec ceux qui incarnent au quotidien l'esprit de l'école : les professeurs et les élèves. Le rôle du leadership, dans ce contexte, est de canaliser les énergies, de rassurer face aux incertitudes et de fédérer autour d'un projet commun (Holzgen, 2025).

Plusieurs leviers peuvent être activés pour assurer une gouvernance fluide et participative.

4.2.1 Gérer la transition avec les professeurs et les élèves

Une reprise réussie nécessite une phase de transition progressive, marquée par l'écoute active et la reconnaissance des acquis. Il est essentiel d'initier une démarche collaborative, dans laquelle les parties prenantes se sentent valorisées et impliquées (Falize, 2025).

Dans cette optique, des entretiens individuels et des réunions collectives permettent de créer un espace de parole propice à l'expression des doutes, des idées et des besoins. L'objectif est double : comprendre les dynamiques existantes et commencer à établir une relation de confiance.

La reprise ne doit pas être vécue comme une rupture brutale, mais comme une évolution naturelle (Denis, 2025).

Pour cela, il est pertinent d'instaurer un calendrier de transition, où les premières décisions prises seront concertées, visibles et cohérentes avec les valeurs historiques de Vibrato. Cette phase préparatoire a également pour but d'identifier les éventuelles résistances au changement, afin d'y répondre de manière constructive.

4.2.2 Instaurer un dialogue constructif avec l'équipe

Un dialogue régulier et structuré avec les professeurs est indispensable pour créer un climat de confiance. En tant que future dirigeante, il est important d'adopter une posture d'écoute et de reconnaissance du savoir-faire existant, tout en affirmant progressivement sa vision (Holzgen, 2025). Cela passe par la mise en place d'outils de communication interne : réunions pédagogiques mensuelles, canaux de discussion digitaux, et feedbacks réguliers.

Le dialogue ne se limite pas à la gestion opérationnelle ; il doit aussi porter sur les projets artistiques, les innovations pédagogiques et les opportunités de développement. Créer une véritable culture de la co-construction permet d'éviter la défiance et de générer de l'engagement (Luyckx, 2025).

Cette approche est d'autant plus essentielle dans un environnement créatif comme celui de Vibrato, où les enseignants tiennent à leur autonomie et à la reconnaissance de leur démarche artistique (Van Poppel, 2025b).

4.2.3 Assurer une communication claire sur les changements et les continuités

Dans toute période de transition, l'incertitude peut susciter des tensions ou des incompréhensions (De Villenfagne, 2024).

Pour éviter cela, le repreneur des Savonneries Bruxelloise estime qu'une communication claire, transparente et régulière est indispensable. Toujours selon Maxime de Villenfagne, le repreneur doit clarifier les axes de continuité tout en explicitant les changements envisagés (De Villenfagne, 2024).

Cette communication doit être adaptée aux différents publics : les élèves, les parents, les professeurs, mais aussi les partenaires externes de l'école. Chaque message doit être porteur de sens, rassurant mais dynamique, afin de susciter une adhésion autour du projet de reprise (Holzgen, 2025).

La mise en place d'un « journal de bord de la transition » (par exemple sous forme d'une lettre mensuelle ou d'un blog interne) peut constituer un outil précieux pour suivre l'évolution du projet, partager les avancées et inviter à la participation. Ce type d'initiative favorise une gouvernance ouverte et inclusive (Denis, 2025).

4.3 Les mécanismes de concertation avec l'équipe pédagogique

L'une des principales préoccupations de la reprise de Vibrato réside dans la capacité à maintenir l'engagement des professeurs tout en affirmant une gouvernance claire et cohérente (Lorrain, 2025).

Il s'agit de trouver un équilibre entre la consultation active des enseignants et la préservation d'une prise de décision centralisée, afin d'éviter les dérives d'une co-gestion informelle qui pourrait freiner l'agilité de la structure. Cela implique la mise en place de mécanismes de concertation adaptés au contexte associatif et aux spécificités de l'école (Lorrain, 2025).

4.3.1 Impliquer les professeurs dans l'évolution de Vibrato sans tomber dans la co-gestion

Selon le directeur actuel, les professeurs représentent le cœur pédagogique et artistique de Vibrato. Leur implication dans les orientations futures est donc essentielle pour garantir la cohérence du projet, sa légitimité et son enracinement dans l'ADN de l'école (Holzgen, 2025).

Cependant, selon Céline Levacq, directrice d'une ASBL, cette implication ne doit pas se traduire par une dilution des responsabilités décisionnelles. La co-gestion, bien qu'animée d'intentions démocratiques, risque d'entraver la clarté de la gouvernance, de ralentir les processus décisionnels et de générer des tensions en cas de désaccords (Levacq, 2025).

Il convient donc de poser un cadre de collaboration clair : les enseignants peuvent être consultés sur les grandes orientations, les projets artistiques ou les choix pédagogiques, mais sans que leur avis ne soit contraignant juridiquement ou hiérarchiquement. Cela suppose une communication bienveillante, mais également ferme sur les rôles de chacun et sur la nature non-délibérative des consultations (Levacq, 2025).

4.3.2 Créer des espaces d'échange et de collaboration

Pour que les enseignants se sentent entendus et considérés, il est pertinent d'aménager des espaces d'échange réguliers, sous différentes formes : réunions pédagogiques mensuelles, temps de co-création autour de projets artistiques, ou encore groupes de réflexion sur les besoins des élèves. Ces moments doivent être conçus comme des outils de dialogue constructif, favorisant l'intelligence collective sans pour autant remettre en question la structure de gouvernance (Donarier, 2025 ; Van Poppel, 2025b).

En complément, des canaux de communication informels (groupe de discussion numérique, boîte à idées, café-rencontre) peuvent soutenir une dynamique de transparence, de remontée d'informations et de partage de suggestions dans un climat détendu et non conflictuel (Van Poppel, 2025b).

4.3.3 Définir les rôles et responsabilités de chacun

En tant que directrice d'une ASBL, Céline Levacq estime qu'une gouvernance saine et pérenne repose sur la clarté des rôles. Dans le cadre d'une transition, il est crucial de formaliser les responsabilités de chaque membre de l'équipe pédagogique. Cela permet d'éviter les confusions, les chevauchements de tâches, et les frustrations potentielles liées à un manque de reconnaissance ou d'autonomie (Levacq, 2025).

Un organigramme simplifié, accompagné de fiches de poste et d'objectifs précis, peut être un outil utile pour clarifier les responsabilités, tout en laissant une marge de liberté dans la manière de mettre en œuvre les missions. Cette répartition permet également de distinguer les rôles opérationnels des fonctions de pilotage stratégique, réservées à la direction de l'ASBL.

4.4 Les innovations et évolutions possibles tout en préservant l'ADN de Vibrato

La pérennité de Vibrato passe par sa capacité à évoluer, à s'adapter aux attentes des élèves et aux dynamiques du secteur culturel, tout en préservant son essence : un lieu bienveillant, artistique et humain, centré sur l'épanouissement de chacun à travers la danse. Cette évolution doit donc s'inscrire dans une logique de fidélité à l'ADN de l'école, tout en permettant des innovations concrètes dans la pédagogie, l'offre et la gestion.

L'ensemble de ce mémoire, nourri par mes observations de terrain, les entretiens réalisés avec les professeurs et les élèves, les questionnaires, les échanges informels, les discussions avec des experts ainsi que les apports issus de la littérature scientifique, m'a permis d'acquérir une vision globale et approfondie de Vibrato.

Fort de cette analyse transversale, je propose ici plusieurs pistes de réflexion et recommandations concrètes, visant à assurer la continuité de l'école, encourager des évolutions pertinentes, et garantir sa pérennité dans le respect de son identité artistique et humaine.

4.4.1 La modernisation des méthodes d'enseignement sans perdre l'esprit Vibrato

L'une des premières pistes d'évolution concerne l'actualisation des pratiques pédagogiques. Il s'agit, par exemple, d'introduire des outils numériques (vidéos pédagogiques, plateformes de suivi des élèves), de proposer des approches interdisciplinaires (croisement danse-théâtre, danse-écriture), ou encore de favoriser la pédagogie par projet, en impliquant davantage les élèves dans la construction des spectacles. Ces innovations ne doivent pas altérer l'ambiance familiale et le respect du rythme de chacun qui font la singularité de Vibrato. Il conviendra donc de former les enseignants à ces nouvelles approches de manière progressive et réfléchie, en s'assurant qu'elles s'intègrent naturellement dans l'identité de l'école.

Recommandations stratégiques

- **Digitalisation** : Investir dans une plateforme digitale pour faciliter l'inscription, le paiement des cours, et même l'offre de cours en ligne. Un tel investissement permettrait de mieux répondre aux attentes des élèves et d'élargir l'offre au-delà des murs de l'école.
- **Visibilité et communication** : Créer et animer des pages sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram), et procéder à une modernisation du site web, afin de mieux promouvoir les activités et événements, attirer de nouveaux élèves et renforcer la notoriété de l'école.

4.4.2 Le développement de nouvelles offres (stages, partenariats, événements)

L'évolution de Vibrato peut également passer par l'élargissement de son offre : organisation de plus de stages pendant les vacances scolaires, mise en place de masterclass avec des artistes invités, partenariats avec des écoles ou des institutions culturelles locales, création d'événements ouverts au public (spectacles participatifs, journées portes ouvertes, etc.).

Ces initiatives permettent non seulement de diversifier les revenus, mais aussi de renforcer la visibilité et l'ancrage territorial de l'école. Elles participent à faire rayonner l'esprit Vibrato tout en attirant de nouveaux publics.

Recommandations stratégiques

- **Création de contenu en ligne** : Développer des contenus numériques (tutoriels, démonstrations, ou témoignages d'élèves) pour améliorer la visibilité de l'école et attirer de nouveaux élèves, tout en maintenant une approche pédagogique authentique et accessible.
- **Diversification des offres** : Développer des packages pour des segments de marché spécifiques, comme des cours pour seniors, ou entreprises, afin de diversifier les revenus tout en restant fidèle à la mission éducative et sociale de l'école. Introduire de nouvelles disciplines, telles que la danse-thérapie, pour répondre à une demande croissante de pratiques alternatives et bien-être, des cours de girly et d'afro,...

4.4.3 L'optimisation de la gestion et du modèle économique

Enfin, pour assurer la viabilité du projet dans la durée, il est nécessaire de moderniser la gestion interne de l'ASBL. Cela peut passer par une meilleure structuration administrative (digitalisation des inscriptions, automatisation des paiements), une recherche proactive de subsides ou de sponsors, ainsi qu'une réflexion sur la tarification pour concilier accessibilité et équilibre budgétaire. L'enjeu est ici de professionnaliser certains aspects de la gestion sans perdre la dimension humaine qui fait la force du projet. Une attention particulière devra être portée à la transparence financière, à l'équité salariale et à la recherche d'un modèle durable.

Recommandations stratégiques

- **Renforcement des ressources humaines** : Élaborer une stratégie de recrutement pour diversifier les compétences des professeurs et enrichir l'offre pédagogique. En complément, mettre en place des formations continues pour garantir que les enseignants disposent des outils nécessaires pour maintenir un haut niveau d'expertise et répondre aux nouvelles exigences de la pédagogie et des élèves.
- **Optimisation financière** : Chercher des subventions ou des partenariats avec des institutions culturelles ou des entreprises locales pour moderniser les infrastructures et proposer des événements innovants. La diversification des sources de revenus, par exemple via la location de salles ou l'organisation d'événements, permettrait également de sécuriser financièrement l'école tout en restant fidèle à son rôle social et artistique.

Conclusion chapitre 4

La réussite de la reprise de Vibrato ne réside pas seulement dans la transmission juridique ou financière de l'ASBL, mais surtout dans la capacité à incarner une vision claire, portée par une gestion humaine, structurée et cohérente.

Ce chapitre a mis en lumière les leviers concrets d'une transition réussie : une posture de leadership bienveillant, des mécanismes de concertation équilibrés avec l'équipe pédagogique, et une volonté d'innovation mesurée.

Il s'agit d'instaurer un climat de confiance, de dialogue et de clarté, dans lequel chacun sait ce qu'il peut apporter au projet, sans pour autant diluer la gouvernance. En s'appuyant sur des processus participatifs sans tomber dans une co-gestion figée, Vibrato pourra continuer à cultiver son identité singulière tout en s'ouvrant à de nouvelles perspectives.

Les pistes d'innovation envisagées qu'elles soient pédagogiques, organisationnelles ou économiques ont pour but de renforcer la mission artistique et sociale de l'école, tout en assurant sa pérennité. À travers ces choix, c'est une nouvelle étape de l'histoire de Vibrato qui se dessine, fidèle à ses racines mais tournée vers l'avenir.

Conclusion

Ce mémoire a démontré que la gestion de la reprise de l'ASBL Vibrato représente un défi stratégique complexe, mais également une opportunité majeure pour garantir sa pérennité et son développement à long terme. La question de recherche "Comment gérer la reprise de l'ASBL Vibrato ?" a permis d'explorer les enjeux liés à cette transition, tant sur le plan organisationnel que pédagogique, et de proposer des solutions concrètes pour assurer une reprise réussie.

Tout d'abord, il est apparu que la réussite de cette reprise repose sur un équilibre subtil entre la préservation des valeurs fondamentales de l'école, telles que l'ambiance conviviale et l'engagement artistique des professeurs et la nécessité d'adopter des pratiques innovantes pour moderniser l'infrastructure et répondre aux attentes croissantes des élèves. Les défis majeurs identifiés, tels que la gouvernance centralisée, la dépendance vis-à-vis de l'école secondaire Saint-Dominique et l'absence de stratégie numérique, exigent des ajustements rapides pour garantir une transition fluide.

En réponse à cette problématique, plusieurs stratégies ont été proposées. Parmi celles-ci, l'adoption d'une gouvernance partagée impliquant davantage les professeurs dans les décisions stratégiques ainsi que l'implémentation d'une stratégie numérique pour la gestion administrative et l'offre de cours en ligne, apparaissent comme des leviers essentiels.

De plus, la diversification de l'offre pédagogique et l'exploration de nouvelles opportunités, telles que les partenariats avec des écoles primaires ou le développement de programmes pour adultes, peuvent constituer des sources de croissance et de différenciation pour l'école.

Enfin, la clé du succès réside dans la capacité à conserver l'identité de l'école tout en la faisant évoluer pour répondre aux enjeux contemporains. La mise en œuvre d'une stratégie financière solide, la rénovation des infrastructures et l'ouverture à de nouvelles pratiques pédagogiques permettront à Vibrato de se réinventer tout en restant fidèle à son essence.

Cependant, cette étude comporte certaines limites. D'une part, les analyses sont ancrées dans un contexte très spécifique, celui de l'ASBL Vibrato, ce qui peut restreindre la transférabilité des conclusions à d'autres structures.

D'autre part, bien que des entretiens et des questionnaires aient été menés, les résultats reposent en partie sur des perceptions subjectives, notamment la mienne, en tant qu'actrice impliquée. Mon regard, bien que guidé par une volonté d'objectivité, a pu être influencé par ma connaissance intime du terrain, mes relations avec les parties prenantes et mon propre projet de reprise.

Sur un plan plus personnel, ce travail m'a permis de développer une meilleure compréhension des dynamiques humaines propres aux organisations à but non lucratif, mais aussi de renforcer mes compétences en gestion stratégique, en leadership et en prise de décision. Il m'a appris à conjuguer vision entrepreneuriale et éthique associative, et à adopter une posture de responsabilité vis-à-vis d'un projet porteur de sens, bien au-delà des enjeux économiques.

Enfin, ce mémoire ouvre la voie à des perspectives futures. Il pourrait être enrichi par une étude longitudinale post-reprise, permettant d'évaluer l'impact réel des stratégies mises en place.

Par ailleurs, la thématique de la transmission dans les associations culturelles mérite d'être explorée plus largement, tant elle soulève des questions sur la mémoire collective, la continuité des valeurs et l'innovation dans le monde associatif.

Ainsi, la reprise de l'ASBL Vibrato, bien que complexe, représente une formidable occasion de renforcer son ancrage local et d'élargir son influence, tout en consolidant son engagement envers l'excellence pédagogique et la convivialité. La réussite de cette transition dépendra de la capacité des dirigeants à conjuguer tradition et innovation, tout en restant à l'écoute des besoins des élèves et des professeurs.

À long terme, la gestion de cette reprise doit s'inscrire dans une vision de durabilité, où chaque décision prise aujourd'hui contribuera à l'épanouissement de l'école pour les années à venir.

Bibliographie

- Abidi, S., Rabat, F., & Essbaa, A. A. (2023). Vers une évolution pertinente : Les ressources (humaines) du changement.
- Alami, S. A. (2025). Démarrer son ASBL : démarches administratives et obligations. Formation Hub.Brussels.
- Andre Carrero, C. (2025, 2 avril). Professeure de danse à Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
- Andre Carrero, M. (2025, 2 avril). Professeure de danse à Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
- ARTS2 – ouverture domaine danse. (2025). <https://www.artsaucarre.be/ouverture-domaine-danse/>
- ASBL à donner. (2022). Statuts Collectifs ASBL. Statuts.org. <https://statuts.org/asbl-a-donner/>
- ASBL.Service public fédéral Justice. (2024). Justice.belgium.be. Consulté le 4 novembre 2024. https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl
- AWBB. (2025). Association Wallonie-Bruxelles de Basketball. <https://www.awbb.be/>
- Banque Nationale de Belgique. (2025). Comptes annuels de l'ASBL Vibrato. Consulté via la Centrale des bilans : <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>
- Blaise, P. (2004). Les associations sans but lucratif. Dossiers du CRISP, 62(2), 9–78. <https://doi.org/10.3917/dscrip.062.0009>
- Boissin, J.-P., Grazzini, F., & Tarillon, C. (2019). Une caractérisation des trajectoires de croissance des start-up au travers de leur taille et de leur mode de financement. Revue de l'Entrepreneuriat, 18(2), 21–59. <https://doi.org/10.3917/entre.182.0021>
- Bodson, L. (2024, avril). Conférence sur la gestion associative [Conférence]. Hub.Brussels.
- BOZAR, Palais des Beaux-Arts (2025). https://www.museumpassmusees.be/fr/offre/musee/c9a39742-62ae-47f5-b562-76dfc4a9a180/bozar-palais-des-beaux-arts?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjws-S-BhD2ARIsALssG0ZK2ssUojiU2Y8b9997I9yzHYF0bT_Z561MKDQ6-3lA-0ZySjIjGYsaAgykEALw_wcB&utm_campaign=SEA_FR_Musea_BXL_NEW_Awareness&utm_id=16541008514&utm_medium=cpc&utm_source=google
- Bpifrance. (2021, 1 janvier). Le montage financier de reprise d'entreprise. Bpifrance Création. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/reprendre-entreprise-etapes/faire-son-business-plan-reprise/montage-financier-reprise>

Boutique de Gestion ASBL. (2024). Membre et/ou administrateur d'une ASBL, puis-je être rémunéré ? <https://boutiquedegestion.be/ufaq/je-suis-membre-et-ou-administrateur-dune-asbl-puis-je-etre-remunere/>

Cadioux, L., & Deschamps, B. (2011). Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME (1re éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18pgv3s>

Centre d'Économie Sociale – Université de Liège. (2024). *Les recherches sur l'économie sociale*. <https://www.ces.ulg.ac.be>

Cielen, S. (2025, 22 mars). Professeure de danse à Vibrato [Entretien]. Teams.

Choreart | La plus grande école de danse de Bruxelles. (2025). CHOREART. <https://www.choreart.be/>

Combien y a-t-il d'ASBL en Belgique : Le secteur associatif en 5 chiffres. (2022, 26 août). Monasbl.be. <https://www.monasbl.be/info/combien-y-t-il-dasbl-en-belgique-le-secteur-associatif-en-5-chiffres>

Commission communautaire française. (2025, 12 mars). *Subsides culture – Commission communautaire française (COCOF) – Francophones Bruxelles*. <https://ccf.brussels/nos-services/culture/subsides-culture/>

ConcertES. (2020). *L'économie sociale en Belgique : Portrait statistique 2020*. <https://www.concertes.be/publication/portrait-statistique-2020>

Cours : 22MPM40-A - Reprise d'entreprise | ICHEC Moodle. (2024). Consulté le 25 septembre 2024. <https://moodle.ichec.be/course/view.php?id=117>

Culture Action Europe.(2025). Danse et bien-être. <https://cultureactioneurope.org/fr/knowledge/dance-and-wellbeing/>

Declercq, C. (2025, 17 janvier). Charleroi Danse lance « En Vogue » : le festival des danses urbaines et post-Internet. Télésambre. <https://www.telesambre.be/culture/charleroi-danse-lance-en-vogue-le-festival-des-danses-urbaines-et-post-internet/70273>

De Lage Landen. (2024, 22 août). Le paysage chorégraphique : la danse en Flandre et à Bruxelles aujourd'hui. Les Plats Pays. <https://www.les-plats-pays.com/article/le-paysage-choreographique-la-danse-en-flandre-et-a-bruxelles-aujourd'hui>

De Villenfagne, M. (2024, novembre). Reprise de la Savonnerie Bruxelloise : retour d'expérience [Conférence]. ICHEC.

De Ville, Q., & Wauters, B. (2019). L'influence de la mise en place d'une stratégie de développement d'une organisation sportive sur les dimensions de la performance globale de celle-ci.

Denis, V. (2025, 28 mars). Experte en reprises familiales [Entretien]. Teams.

- Donarier, B. (2025, 2 avril). Professeure de danse à Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
- Doom, L. (2025, 12 avril). Co-responsable de l'ASBL Art Maniacs [Entretien]. Evere.
- Falize, M. (2025, 3 avril). Responsable de l'option "PME et entrepreneuriat" [Entretien]. Teams.
- FasterCapital. (2025). Le créateur de capital-risque mondial et incubateur en ligne - <https://fastercapital.com/fr/>
- Fiandaca, L. (2024, 29 février). Les défis des ASBL : professionnalisation et diversification des revenus. <https://linafiandaca.be/les-defis-des-asbl-concurrence-professionnalisation-et-diversification-des-revenus/>
- Fédération des danses. (2024). <https://fddanses.be/>
- Geindre, S. (2012). S'appropriier le réseau du cédant après une reprise. *Entreprendre & Innover*, 14(2), 40–48. <https://doi.org/10.3917/entin.014.0040>
- Gérard, S. (2025). Les réseaux sociaux influencent-ils les décisions culturelles des jeunes ?
- Guide complet sur les ASBL en Belgique : Création, gestion et implications fiscales. (2025). Notaire.be. <https://www.notaire.be/entreprendre/formes-juridiques-des-societes/un-mot-sur-les-asbl>
- Holzgen, E. (2025, 13 mai). Fondateur et directeur de l'école de danse Vibrato [Entretien]. Schaerbeek.
- Horloge stratégique de Bowman | Modèle d'horloge stratégique. (2024). Creately. <https://creately.com/fr/usage/bowmans-horloge-de-strategie/>
- Hub Brussels (2025, 1 avril). Qu'est-ce qu'une ASBL ? | hub.info. <https://info.hub.brussels/guide/demarrer-une-entreprise-formalites/quest-ce-quune-asbl>
- Hub.info : Les asbl, leurs obligations comptables (2023, 9 février). [hub.info. https://info.hub.brussels/guide/assurances-fiscalite-comptabilite/les-asbl-leurs-obligations-comptables](https://info.hub.brussels/guide/assurances-fiscalite-comptabilite/les-asbl-leurs-obligations-comptables)
- IFAPME (2025). Transmission et reprise d'une entreprise : Enjeux, étapes et défis. <https://www.ifapme.be/actualites/transmission-et-reprise-dune-entreprise-enjeux-etapes-et-defis>
- Impulsion. (2025). Impulsion Dance – Cours de danse urbaine à Bruxelles. <https://www.impulsiondance.be>
- Inforef (2025). Accompagnement dans l'utilisation des technologies numériques. INFOREF. <https://inforef.be/>

KDC. (2025). Karys Dance Center. <https://www.karysdancecenter.com>

Kiva. (2025). Make a loan, change a life

Kiva. <https://www.kiva.org/>

La Commission danse inclusive | FWBDS (2024). FWBDS. <https://www.fwbds.be/la-danse-inclusive>

Le financement hybride de l'ASBL : De quoi parle-t-on ? (2023). Monasbl.be.

<https://monasbl.be/info/le-financement-hybride-de-lasbl-de-quoi-parle-t>

Les tendances actuelles dans le monde de la danse. (2024). Karolina Dance Studio.

<https://karolinadancestudio.com/blog/les-tendances-actuelles-dans-le-monde-de-la-danse>

Levacq, C. (2025, 18 mars). Fondatrice et directrice de l'ASBL Tiwi crèche [Entretien]. Evere.

Les urgences ne s'arrêtent pas avec le covid-19. Nous non plus. (2024). Médecins Sans Frontières Belgique.

https://www.msf-azg.be/fr/defis?utm_campaign=EOY2020FG&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=Donations&utm_term=m%C3%A9decins%20sans%20fronti%C3%A8res%20belgique&utm_campaign=MSF+FR&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1561122878&hsa_cam=146149084&hsa_grp=6534980044&hsa_ad=486689785806&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-12683307892&hsa_kw=m%C3%A9decins%20sans%20fronti%C3%A8res%20belgique&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjws-S-BhD2ARIsALssG0aIc6cMspgAWvzSAeGfRgfONYeNR3nNA1hDYWkz-Ifl9pOpqDH68FsaAoOyEALw_wcB

Lichota, J. (2024, avril). Différences entre une ASBL et une AISBL [Conférence]. Hub.Brussels.

Lorrain, A. (2025, 15 mai). Directrice artistique de Vibrato [Entretien]. Bruxelles.

Luyckx, C. (2025, 19 mars). Chargée de projets à la Maison du reprenariat [Entretien]. ICHEC.

Maison des jeunes d'Orp-Jauche - Culture Jodoigne. (2023, 16 juin). Culture Jodoigne.

<https://culturejodoigne.be/association/maison-des-jeunes-dorp-jauche/>

Martin, M. (2024). Reprise d'une entreprise : Comprendre les enjeux et réussir le processus.

Juridique Magazine. <https://www.juridique-magazine.fr/reprise-dune-entreprise-comprendre-les-enjeux-et-reussir-le-processus/>

Mathieu, N. M. (2025). Les différents organes d'une ASBL. Dans L'associatif financier. Formation Hub.Brussels.

Maurissen, B. (2025, 10 avril). À Bruxelles, l'absence de gouvernement fragilise les entreprises et entraîne des faillites - RTBF Actus. RTBF. <https://www.rtbf.be/article/a->

[bruxelles-l-absence-de-gouvernement-fragilise-les-entreprises-et-entraîne-des-faillites-11531260](#)

Médecins sans frontières.(2024). Ensemble, nous réagissons immédiatement.
<https://www.msf-azg.be/fr>

Mergen, S. (2020, 26 février). Bruxelles, nouvelle capitale de la danse ? &apos ; Les danseurs belges ont le feu ! &apos ; - RTBF Actus. RTBF. <https://www.rtbf.be/article/bruxelles-nouvelle-capitale-de-la-danse-les-danseurs-belges-ont-le-feu>

Mertens, S. M. (2021). Les modèles socio-économiques des associations : Spécificités et approches plurielles. La Documentation Française.

Mon Asbl. (2022, 20 décembre). En 2022, 40 % des ASBL ont vu leur situation financière se dégrader. <https://www.monasbl.be/node/8041>

Move Zone Dance Crew. (2025). Présentation de l'école.
<https://www.movezonedancecrew.com>

Observatoire des Arts. (2024). <https://chrismich.be/observatoire-des-arts/>

OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version du 12 mai) [Grand modèle linguistique].
<https://chat.openai.com/chat>

Oxfam Belgique (2024). Oxfam-Magasins du Monde.
https://oxfammagasinsdumonde.be/?gad_source=1&gad_campaignid=1070064386&gbraid=0AAAAADO9fEPHhRPVFKFmHoZhnaNkLdslf&gclid=Cj0KCQjwxJvBBhDuARIsAGUgNfjmHIKXRZpvadzRQBv1dqN9YGAS7nTLyftyUUUKipWTDUhNegarJfYaAkfIEALw_wcB

Paradigm. (2024). Brussels-Capital Region. <http://www.cibg.irisnet.be/>

Parts School. (2025). P.A.R.T.S. <https://www.parts.be/school>

Peillon, L. (2025). Quelle stratégie de gestion des ressources humaines pour assurer la rétention des talents ? [Article].

SPF Justice. (2024). ASBL Service public federal Justice.
https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

Stage de Danse. (2025, 25 janvier). Liège Summer Intensive - stage de danse.
<https://www.stagededanse.be/stages-de-danse/liege-summer-dance-intensive-2025/>

Statbel. (2025). *Statistiques officielles de la Belgique*. <https://statbel.fgov.be/>

Studio52. (2025). Studio 52 Dance Academy. <https://www.studio52.be>

Teece, D. (2025, 21 avril). Dynamic capabilities. David J. Teece.
<https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>

Théâtre National. (2024). <https://www.theatrenational.be/fr/>

TheFlowLab. (2025). The Flow Lab – École de danse à Bruxelles. <https://www.theflowlab.be>

Thoulon, M. (2024, avril). Une stratégie de financement pour mon ASBL [Conférence]. Hub.Brussels.

UNIPSO. (2023) Vertige Asbl. <https://www.unipso.be/>

Unisoc home. (2025). <https://www.unisoc.be/home>

Université Ouverte de la Fédération Wallonie Bruxelles. (2024, 8 novembre). Présentation - Campus Danse. Campus Danse. <https://campus-danse.be/>

Van Poppel, A.(2025). Ancienne Co-responsable de l'ASBL Art Maniacs [Entretien]. Evere.

Van Poppel, E. (2025a). *Questionnaire 1 – Professeurs et membres du personnel de Vibrato* [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025b). *Questionnaire 2 – Élèves et parents de Vibrato* [Données non publiées]. Vibrato.

Van Poppel, E. (2025c). *Observation directe lors du stage de fin d'études à l'école de danse* [Notes de terrain non publiées]. Vibrato.

Vibrato ASBL. (2025). Historique et activité. Vibrato ASBL.

Wikipreneurs. (2025).Créer une ASBL en 2025 Wikipreneurs.
<https://www.wikipreneurs.be/fiches/entreprendre-legal/creation-asbl-reformes>

WWF. (2025). Qui sommes nous? WWF.
<https://wwf.be/fr/a-propos-wwf-belgique/>