

# MODES DE GESTION DES ÉTABLISSEMENTS SPORTIFS

---

ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF  
RÉGIE COMMUNALE AUTONOME  
COMMUNAL DIRECT  
INTERCOMMUNALE  
PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ



Ce document présente synthétiquement les cinq modes de gestion les plus fréquents pour les établissements sportifs et ne se veut pas exhaustif.

Le document a été rédigé par l'AES dans le cadre de la conférence «*Quelle gestion pour vos piscines, vos infrastructures sportives ? PPP, RCA...*» du 9 février 2018 au Salon des Mandataires afin d'établir une liste des modes de gestion et de les présenter brièvement.

Réalisé par Sophie Denooz

# ASSOCIATION SANS BUT LUCRATIF

---

## I. LÉGISLATION

Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations.

## II. DÉFINITION

Une association sans but lucratif (ASBL) est un groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but désintéressé. L'ASBL se compose d'au moins trois personnes<sup>1</sup>.

Une ASBL dispose de la personnalité juridique et existe aux yeux du droit.

De par son but désintéressé, elle ne peut procurer un gain matériel à ses membres. Ainsi, en aucun cas, les membres de l'association ne peuvent se partager les bénéfices éventuellement réalisés par l'ASBL dans le cadre de ses activités.

## III. CONSTITUTION

À partir du moment où les membres fondateurs désirent inscrire leur projet commun dans le cadre d'une ASBL, ces derniers doivent rédiger des statuts.

Les statuts sont la base du fonctionnement de toutes les ASBL.

La vie d'une ASBL se construit autour de ses statuts et son organisation en dépend. Les mentions obligatoires à insérer dans les statuts se trouvent dans l'article 2 de la loi du 27 juin 1921.

## IV. ORGANES

Deux organes sont obligatoires au sein d'une ASBL : l'Assemblée générale et le Conseil d'administration.

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (AG)

L'AG est le pouvoir souverain de l'association. Elle, seule, définit la politique générale de l'association.

La loi du 27 juin 1921 attribue des compétences exclusives à l'Assemblée générale, à savoir des compétences qui ne peuvent, en aucun cas, être attribuées à une autre instance quelle qu'elle soit et donc, en aucun cas, au Conseil d'administration.

Une délibération de l'Assemblée générale est requise pour :

- la modification des statuts ;
- la nomination et la révocation des administrateurs ;
- la décharge à octroyer aux administrateurs ;
- l'approbation des budgets et des comptes ;
- la dissolution de l'association ;
- l'exclusion d'un membre effectif ;
- la transformation de l'association en société à finalité sociale ;
- tous les cas où les statuts le prévoient.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

L'article 13 de la loi sur les ASBL prescrit que : « *Le Conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour l'administration et la gestion de l'association. Il la représente dans tous les actes judiciaires et extrajudiciaires* »<sup>2</sup>.

Le Conseil d'administration a deux grandes missions qu'il se doit d'accomplir collégialement : un pouvoir de gestion et un pouvoir de représentation.

---

<sup>1</sup> SPF JUSTICE. ASBL. <[https://justice.belgium.be/fr/themes\\_et\\_dossiers/associations\\_et\\_fondations/asbl](https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/associations_et_fondations/asbl)> (date de consultation : 19/01/2018).

<sup>2</sup> Art. 13, al. 2 de la loi du 27 juin 1921 relative aux associations sans but lucratif.

Ceci implique que la majorité des administrateurs doit obligatoirement se réunir pour prendre une décision ou encore pour signer un document officiel.

Ce principe n'est pas pratique pour l'évolution de l'association. Dès lors, la loi offre la possibilité de créer, dans les statuts, un nouvel organe de l'association, à savoir un délégué à la gestion journalière ou encore un organe de représentation. Si tel est le cas, la ou les personne(s) désigné(s) agit (agissent) en tant qu'organe.

## **V. ASBL «COMMUNALE»**

Parfois, on parle d'asbl communale, mais en droit commun elle n'a pas d'existence. Cependant le Code de la démocratie locale et de la décentralisation lui consacre un chapitre.

La création d'une ASBL «communale» est subordonnée à la condition que son objet social relève bien d'un intérêt communal. Selon qu'une ou plusieurs commune(s) participe(nt) à l'association, celle-ci est qualifiée respectivement d'asbl «monocommunale» ou d'asbl «pluricommunale».

Les règles relatives à ces ASBL se situent dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation à partir de l'article L 1234-1.

## **VI. MARCHÉ PUBLIC**

En principe, une ASBL échappe aux règles relatives aux marchés publics, mais l'article 2, 1° c) de la loi du 17 juin 2016 prévoit que cette réglementation peut également s'appliquer aux ASBL qui réunissent les trois conditions suivantes cumulativement :

- 1) être un organisme créé pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial;
- 2) être doté de la personnalité juridique;
- 3) dont :
  - soit l'activité est financée majoritairement par l'Etat, les Régions, les Communautés, les autorités locales ou d'autres organismes ou personnes relevant de l'article ci-dessus;

- soit la gestion est soumise à un contrôle par l'Etat, les Régions, les Communautés, les autorités locales ou d'autres organismes ou personnes relevant de l'article ci-dessus;

- soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié est désignée par l'Etat, les Régions, les Communautés, les autorités locales ou d'autres organismes ou personnes relevant de l'article ci-dessus.

## **VII. CSL**

L'association sans but lucratif peut être reconnue comme Centre Sportif Local (CSL) ou Centre Sportif Local Intégré (CSLI) (Décret du 27/02/2003 organisant la reconnaissance et le subventionnement des centres sportifs locaux et des centres sportifs locaux intégrés).

# RÉGIE COMMUNALE AUTONOME

---

## **I. LÉGISLATION**

Nouvelle loi communale, titre 6, chapitre 5.

Code de la démocratie locale et de la décentralisation, articles L 1231-4 à L 1231-11.

Arrêté Royal du 10/04/1995 déterminant les activités à caractère industriel ou commercial pour lesquelles le Conseil communal peut créer une RCA dotée de la personnalité juridique, tel que modifié par A.R. 9/03/1999.

## **II. DÉFINITION**

La régie communale autonome (RCA) est définie comme étant une personne morale de droit public, disposant de la personnalité juridique, créée unilatéralement à l'initiative d'une seule commune.

Elle est en principe destinée à gérer des activités à caractères commercial et industriel, désignées dans un arrêté du 10 avril 1995 et notamment de l'exploitation d'infrastructures à vocation culturelle, sportive, touristique ou divertissement.

## **III. CONSTITUTION**

La création d'une RCA s'opère via une décision du Conseil communal qui adopte les statuts de la régie et en définit l'objet. La décision de créer une RCA est soumise à la tutelle d'approbation et donc du gouvernement wallon. Ceci permet une plus grande souplesse de gestion que la gestion communale pure. La RCA a la maîtrise de sa gestion dans les limites de son objet.

## **IV. ORGANES**

On peut considérer que le Conseil communal joue le rôle de l'Assemblée générale dans les RCA. Il existe ensuite trois organes : Conseil d'administration, Comité de direction et Collège des commissaires.

### **CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)**

Le Conseil d'administration est chargé d'accomplir les actes nécessaires à la réalisation

de l'objet social. Il contrôle la gestion assurée par le Comité de direction.

Le nombre de membres est limité : il ne peut être supérieur à la moitié du nombre de membres du Conseil communal et ne peut dépasser 18. Les membres sont désignés par le Conseil communal et la majorité des mandats d'administrateur doit être octroyée à des membres du Conseil communal.

### **COMITÉ DE DIRECTION**

Le Comité de direction est chargé de la gestion journalière et de l'exécution des décisions du Conseil d'administration. Il doit rendre des rapports réguliers au Conseil d'administration (la fréquence est laissée à l'appréciation du CA). Le Comité de direction est composé de 5 personnes et ils sont désignés par le CA (il n'y a pas d'obligation que ces derniers soient des membres du Conseil communal ou du Conseil d'administration).

### **COLLÈGE DES COMMISSAIRES**

Le Collège des commissaires a pour mission de contrôler la conformité des comptes de la RCA aux dispositions légales et réglementaires applicables à la comptabilité des entreprises. Les comptes seront présentés devant le Conseil communal à la fin de chaque exercice comptable. Il est composé d'un réviseur d'entreprise et deux conseillers communaux (en dehors du CA).

## **V. MARCHÉS PUBLICS**

La régie communale autonome est soumise à la loi relative aux marchés publics.

## **VI. CSL**

La régie communale autonome peut être reconnue comme Centre Sportif Local (CSL) ou Centre Sportif Local Intégré (CSLI) (Décret du 27/02/2003 organisant la reconnaissance et le subventionnement des centres sportifs locaux et des centres sportifs locaux intégrés).

# C O M M U N A L D I R E C T

---

## **I. LÉGISLATION**

Articles L1111-1 et suivants du Code de la démocratie locale et de la décentralisation.

## **II. DÉFINITION**

La commune est le niveau le plus proche des préoccupations des citoyens. En général, elle est la première autorité publique que le citoyen consulte. Elle s'est vue confiée par la Constitution la gestion de tout ce qui est d'intérêt communal. Ce terme assez vague signifie en réalité que la commune peut s'occuper de tout ce qui ne lui est pas expressément interdit (sous le contrôle de la tutelle des Régions). Si elle le souhaite, la commune pourra installer des infrastructures sportives sur son territoire et les gérer.

Ce mode de gestion permet de profiter de la transversalité des services communaux comme par exemple faire appel aux services des travaux pour la réalisation de certains travaux pour le centre sportif.

## **III. ORGANES**

La commune comprend trois organes : le Conseil communal, le Collège communal et le Bourgmestre.

### **CONSEIL COMMUNAL**

Le Conseil communal se réunit sous la présidence du Bourgmestre sauf exception. Il peut voter les règlements, les ordonnances de police ou encore le budget et les comptes.

### **COLLÈGE COMMUNAL**

Le Collège communal est composé du Bourgmestre et des Échevins. En tant qu'organe exécutif communal, il est chargé de la mise en œuvre des décisions du Conseil communal.

### **BOURGMESTRE**

Le Bourgmestre est la figure centrale de la commune. Il dispose des pouvoirs importants de police administrative et il préside le Conseil communal ainsi que le Collège communal.

## **IV. CONTRÔLE**

Le contrôle de la commune sur les infrastructures sportives est total. Le gestionnaire agira donc en parfaite transparence et ne jouira pas de beaucoup de libertés. Il ne « gère pas l'entière » des infrastructures sportives comme cela pourrait être le cas avec un autre mode de gestion. Par exemple, le règlement d'ordre intérieur, le tarif, le choix du personnel... sont gérés par la commune.

## **V. MARCHÉS PUBLICS**

La commune est soumise à la loi relative aux marchés publics.

# I N T E R C O M M U N A L E

*Ce mode est relativement rare dans la gestion des infrastructures sportives.*

## **I. LÉGISLATION**

Articles L1511-1 et suivants du Code de la démocratie locale et de la décentralisation.

## **II. DÉFINITION**

Une intercommunale est une association d'au moins deux communes qui va gérer une matière d'intérêt communal par exemple la distribution d'eau potable, la gérance d'infrastructures sportives...

Il faut au moins deux communes pour créer une intercommunale, mais il peut également y avoir d'autres partenaires publics (CPAS, autre intercommunale...) ou privés. Lorsque l'intercommunale ne comprend que des personnes publiques, on la qualifie « d'intercommunale pure » et dès qu'une intercommunale rassemble des partenaires privés et publics, elle porte le nom « d'intercommunale mixte ».

Le CDLD lui permet d'adopter une des formes juridiques suivantes : la société anonyme ou la société coopérative. L'intercommunale devra donc appliquer la législation sur les sociétés commerciales.

## **III. ORGANES**

Il existe trois organes : l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et le Comité de rémunération.

### **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (AG)**

L'AG délibère sur les questions essentielles à la vie de l'institution: approbation des comptes, modification des statuts...

### **CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)**

Le CA dispose d'un pouvoir résiduaire. Le CA peut déléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs à un ou plusieurs organes(s) restreint(s) de gestion notamment pour gérer un secteur particulier de l'intercommunale. Il y a une représentation proportionnelle dans ces organes.

Les personnes qui y représentent la commune sont choisies parmi les conseillers communaux, les Bourgmestres et Echevins des communes membres.

### **COMITÉ DE RÉMUNÉRATION**

Le Comité de rémunération émet des recommandations à l'AG sur les jetons de présence et autres avantages accordés aux membres des organes de gestion et fixe les rémunérations et tout autre avantage, pécunier ou non, lié directement ou indirectement aux fonctions de direction.

## **IV. CONTRÔLE**

La commune dispose de divers outils pour être informée au mieux de l'activité de l'intercommunale à laquelle elle est affiliée et prendre part à ses décisions.

Chaque année, les conseillers communaux ont connaissance des comptes annuels, du rapport de gestion et du plan stratégique de l'intercommunale.

## **V. MARCHÉS PUBLICS**

L'intercommunale est soumise à la loi relative aux marchés publics.

# PARTENARIAT PUBLIC/PRIVÉ

## I. DÉFINITION

«Il n'y a pas de définition juridique du contrat de partenariat public-privé. Elle se réfère, nous dit le Livre vert de la Commission européenne du 30 avril 2004, à des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service.»<sup>3</sup>

Le principe du PPP est le partage des risques entre un acteur public et un acteur privé. Il y a une collaboration entre ces deux entités pour la conception du projet. L'idée est d'utiliser les compétences spécifiques autant des entités privées que publiques afin d'optimiser la mise en œuvre de ces compétences pour réaliser un projet commun. Ce partage va engendrer un partage des responsabilités et des risques liés au projet. Chacune des entités va pouvoir apporter son savoir, ses moyens financiers...

Lorsqu'on parle de PPP, on fait référence à une multitude de montages possibles, avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Chaque PPP est, en soi, assez spécifique à son projet. Les risques varient aussi selon la compétence des partenaires et des objectifs à réaliser par ces derniers.

## II. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU PPP

Un PPP va reprendre, en général, une ou plusieurs caractéristiques :

- Une collaboration dans la conception du projet : la façon de concevoir le projet et de planifier sa réalisation est établie de commun accord entre le partenaire public et le partenaire privé (de manière à ce que chacun puisse apporter son expérience, son savoir-faire, ses conditions...).
- Une répartition optimale des risques, de

telle façon que le risque global lié au projet soit réduit (chacun des partenaires assumant les types de risques qu'il domine le mieux). Par exemple, si un projet comporte un volet de promotion immobilière, le risque promotionnel sera assumé par le partenaire privé ; alors que le risque associé à l'obtention de permis pourra être assumé par le pouvoir public.

- Un partage des responsabilités en fonction des meilleures aptitudes et capacités de chacun des partenaires. Un constructeur, par exemple, aura la responsabilité de concevoir et de construire un ouvrage destiné à un usage public, un pouvoir public aura la responsabilité de déterminer l'intensité de l'usage et de définir les conditions d'accès aux infrastructures du projet.
- Un état d'esprit coopératif favorisant la recherche de solutions constructives, plutôt que l'opposition, le conflit. C'est la base de tout PPP. Il faut en effet que toutes les parties s'inscrivent dans une démarche constructive de coopération orientée vers la réussite d'un projet commun.
- Souvent, une certaine durée dans la relation partenariale : les relations entre l'entité publique et l'entité privée portent généralement sur une plus longue période que celles habituellement pratiquées dans les approches traditionnelles de marchés publics. Les partenaires restent en effet liés au-delà de la seule construction, par exemple pendant la commercialisation de certains objets du partenariat, pendant la période de remboursement des préfinancements, pendant les années durant lesquelles sont prévus un entretien ou une exploitation par le partenaire privé...<sup>4</sup>

## III. MARCHÉS PUBLICS

Le PPP est soumis à la loi relative aux marchés publics.

3 UVCW. Carrefour du logement 2005 : concrétiser un partenariat public-privé en logement. Les partenariats public-privé. Avril 2006 <<http://www.uvcw.be/articles/33,245,226,226,1575.htm>> (date de consultation : 23/01/2016).

4 K. MORIC, R. POLLET, Manuel pratique des partenariats public-privé constructifs en Région wallonne, 2010, p. 15 et 16.