



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION SPORTIVE DE SAINT-ÉTIENNE (ASSE)

(Département de la Loire)

Exercices 2018/2019 et suivants

Synthèse

AVERTISSEMENT

Cette synthèse est destinée à faciliter la lecture et l'utilisation du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes, délibérées le 1er octobre 2024.

Seul le rapport engage la chambre.

Les réponses au rapport sont publiées à la suite du rapport, dans l'espace réservé.

SYNTHESE

De renommée internationale et indissociable de l'image de la ville de Saint-Étienne, l'association sportive de Saint-Étienne (ASSE) constitue un élément fort de l'identité des Stéphanois et des Ligériens. Constitué de l'association historique et d'une société commerciale (SASP), le club de football dispose d'une équipe première masculine qui, après deux saisons en Ligue 2 a retrouvé la Ligue 1 en 2024-2025, d'une équipe féminine évoluant en première division, de 600 licenciés amateurs et d'un centre de formation parmi les plus performants de France.

Un partage clair des compétences entre l'association et la SASP

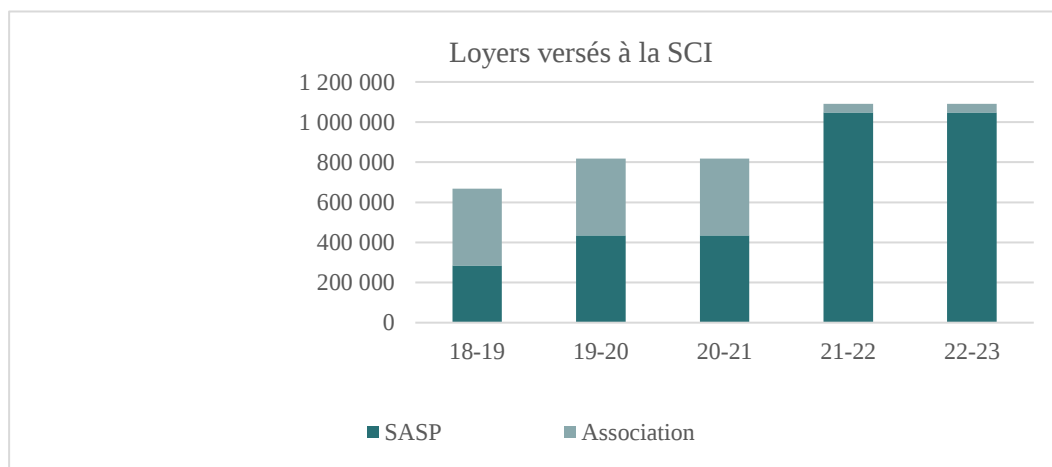
Fortement imbriquées au quotidien avec un organigramme et des locaux communs, la SASP et l'association ont clairement défini leurs attributions respectives et leurs relations financières par une convention formalisée et complète. Le partage des attributions s'est parachevé, courant 2021, avec le transfert du centre de formation à la société. L'association se concentre désormais sur le sport amateur et les féminines et la SASP, sur le sport professionnel.

Une holding pour un fonctionnement mutualisé mais coûteux

L'organisation commune repose sur les prestations mutualisées réalisées par la holding ASSE Groupe, qui emploie 90 salariés. Elle est notamment chargée de conseils et d'assistance en matières financière et juridique.

Selon la convention, les prestations sont facturées au coût réel. La chambre invite l'association et la SASP à en vérifier le détail annuellement. Par ailleurs, l'application d'une marge commerciale de 10 % décidée contractuellement en faveur de la holding représente un surcoût d'environ 700 000 € annuels pour la SASP et autour de 15 000 € pour l'association. Ces montants transférés au groupe sont importants et doivent être mis en regard des 542 955 € de subventions publiques reçues par le club en 2022-2023.

La holding, par le biais d'une SCI, détient également les installations administratives et sportives utilisées par le club en contrepartie du versement de loyers, dont les montants ont significativement augmenté sur la période.



Des risques en matière de gouvernance

Si la gouvernance interne des deux entités fonctionne sans difficulté particulière, la SASP était, jusqu'en juin 2024, dotée d'un directoire à deux membres, ce qui constituait une fragilité, résolue depuis. La chambre souligne également la nécessité de mettre en place des outils de prévention des conflits d'intérêt et de suivi des incompatibilités actionnariales, d'autant plus indispensables avec la vente du club actée en juin 2024 et l'évolution de son actionnariat.

Par ailleurs, l'importance des bénévoles au sein de l'association, pour faire vivre l'école de football, la préformation et les féminines, requiert un contrôle interne qui n'est à l'heure actuelle qu'embryonnaire, en matière d'attribution gratuite de places de matchs, d'utilisation des véhicules ou encore de remboursement de frais de déplacement.

Un soutien public entre subventions et achats de prestations

Pour ses activités d'intérêt général et notamment le centre de formation, le club reçoit des subventions de collectivités publiques, pour 543 000 € annuels en moyenne, soit de l'ordre de 1 % de ses produits d'exploitation. Les collectivités y associent généralement des contreparties d'image et de communication, qui font également l'objet de marchés publics distincts (places grand public, places VIP, visibilité, sponsoring).

La mise à disposition du stade Geoffroy Guichard par la Métropole, contre le paiement d'une redevance récemment réformée et assortie d'une part variable en fonction du chiffre d'affaires, constitue une autre forme d'intervention publique permettant au club de disposer d'une enceinte sportive dont il est le principal utilisateur.

Bien que le centre de formation ait été rattaché à la SASP à partir de juillet 2021, l'association a continué à percevoir des subventions publiques attachées à cette activité. La chambre recommande de remédier à cette situation irrégulière et de respecter l'obligation légale de publication de ses comptes au journal officiel.

Plus globalement, la chambre recommande aux deux entités d'améliorer les bilans d'activité adressés à leurs financeurs et de réaliser des comptes-rendus financiers.

Une situation financière globalement saine

L'association présente une situation financière solide, ayant sur la période conforté ses fonds propres et dégagé un excédent chaque année. Elle dépend fortement de la société, qui lui verse une redevance d'utilisation d'usage de la marque et, en outre, équilibre son budget par une subvention annuelle. Ainsi, 61 % des recettes de fonctionnement de l'association, en 2022-2023, émanaient de la SASP.

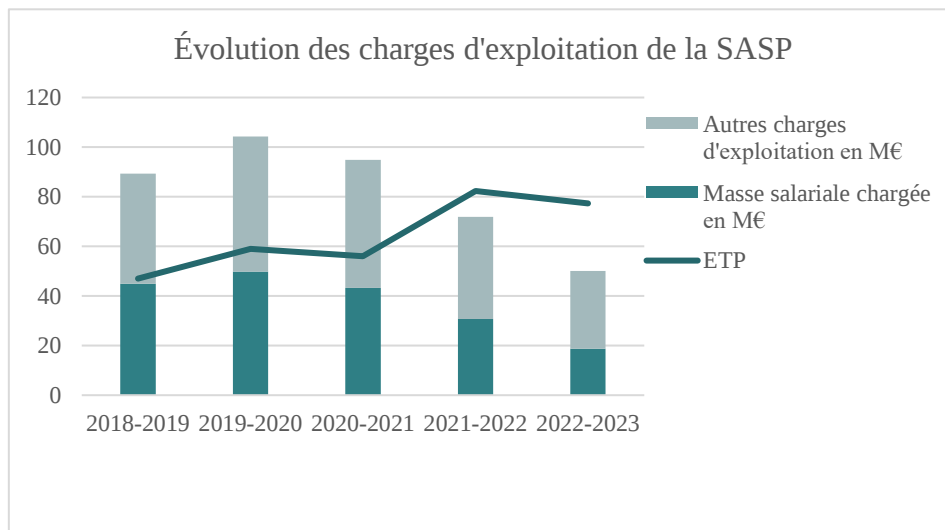
Le modèle économique de la SASP repose essentiellement sur les revenus issus de la vente de joueurs, très variables selon les exercices, et les droits télévisés qu'elle percevait. Ces derniers se sont contractés sur la période en raison de la relégation en deuxième division et des difficultés économiques propres au diffuseur.

Confronté à des difficultés sportives et financières – épidémie de Covid-19, relégation en Ligue 2 pour deux saisons – qui ont entamé ses recettes, le club a bénéficié de dispositifs de soutiens publics et privés permettant d'atténuer le choc économique.

Face à ces contraintes, la SASP est parvenue à réduire sa masse salariale, qui constitue sa dépense principale. Sur le plan stratégique, elle continue de mettre l'accent sur le centre de

formation, qui permet à la fois de renforcer sportivement l'équipe première et de générer des revenus grâce aux ventes de joueurs qui en sont issus.

La SASP a dégagé un bénéfice sur deux des cinq exercices de la période de contrôle. Elle dispose d'une situation financière saine, ayant maintenu le niveau de ses fonds propres sans recapitalisation et s'étant substantiellement désendettée sur la période.



RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (société) : instituer un dispositif de contrôle des incompatibilités en matière d'actionnariat

Recommandation n° 2. (association) : déposer les comptes annuels au journal officiel et assurer la publicité du rapport du commissaire aux comptes

Recommandation n° 3. (association, société) : établir un compte-rendu financier pour l'usage des subventions publiques perçues

Recommandation n° 4. (association) : régulariser les conventions d'objectifs avec les financeurs publics en se limitant strictement aux activités gérées par l'association



Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>