



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES RÉPONSES

ASSOCIATION SPORTIVE DE SAINT-ÉTIENNE (ASSE)

(Département de la Loire)

Exercices 2018/2019 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 1^{er} octobre 2024

AVANT-PROPOS

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion de l'association sportive (ASSE) et de la société anonyme sportive professionnelle de Saint-Étienne (SASP) à partir du 1^{er} juillet 2018 en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes. Le précédent contrôle par la chambre datait de 2009.

Le contrôle comporte également une dimension thématique, dans le cadre de la formation inter-juridictions consacrée à l'accès des jeunes au sport, en vue d'une contribution au rapport public annuel 2025 de la Cour des comptes.

Le club de football de l'ASSE est constitué d'une association et d'une société anonyme sportive professionnelle (SASP), régies par le code du sport et le code de commerce. Il intervient dans les domaines du football professionnel, du football amateur et de la formation. Il dispose d'installations situées à l'Étrat et à Saint-Étienne, dans le département de la Loire. Outre ces deux organismes, une holding (ASSE Groupe), une société commerciale et une SCI contribuent à l'activité du club mais sont en dehors du périmètre de contrôle. Cependant, des éléments de contexte ou chiffrés concernant le groupe pourront être repris dans ce rapport.

Le contrôle a été engagé par lettre du 10 janvier 2024 adressée à M. Roland Romeyer, président du Directoire de la SASP, reçue le 12 janvier 2024, ainsi que par lettre du 10 janvier 2024 adressée à M. Jean-Marc Barsotti, président de l'association, également reçue le 12 janvier 2024.

L'entretien d'ouverture du contrôle a eu lieu le 30 janvier 2024, conjointement avec MM. Romeyer et Barsotti, en présence de MM. Soucasse et Luce, respectivement président exécutif et directeur général adjoint administratif et financier à cette date.

Lors de sa séance du 9 juillet 2024, la chambre a arrêté ses observations provisoires. Le rapport d'observations provisoires a été adressé le 19 juillet 2024 à la SASP et à l'association, qui ont fait part de leurs réponses communes en août 2024.

Après avoir pris connaissance des réponses apportées au rapport d'observations provisoires, la chambre s'est réunie à nouveau le 1^{er} octobre pour arrêter ses observations définitives, objet du présent rapport.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	8
INTRODUCTION.....	9
1 ORGANISATION ET GOUVERNANCE	11
1.1 Les relations entre la société anonyme sportive professionnelle et l'association.....	12
1.1.1 Une répartition des activités claire et bien formalisée	12
1.1.2 La gouvernance commune	13
1.1.3 Un organigramme partagé au niveau du groupe	13
1.1.4 Les principales relations financières internes à l'ASSE Groupe.....	14
1.2 Une société organisée sous forme de SASP à directoire et conseil de surveillance.....	17
1.2.1 La gouvernance	17
1.2.2 L'actionnariat de la SASP	18
1.2.3 L'organisation et les effectifs	19
1.2.4 Le centre de formation	20
1.3 L'association	21
1.3.1 La gouvernance	21
1.3.2 La méconnaissance de plusieurs obligations juridiques.....	22
1.3.3 Les membres et les licenciés	23
1.3.4 Un fonctionnement reposant sur des salariés et des bénévoles	23
2 LA SITUATION FINANCIÈRE DU CLUB	25
2.1 Vision consolidée	25
2.1.1 La corrélation entre classement budgétaire et classement sportif	25
2.1.2 L'examen par la DNCG des comptes consolidés du club	26
2.1.3 Stratégie financière et sportive de l'ASSE.....	26
2.2 La situation financière de la SASP.....	27
2.2.1 Les spécificités comptables des clubs sportifs professionnels	27
2.2.2 Les ressources	29
2.2.3 Les charges	31
2.2.4 Analyse financière.....	34
2.2.5 Le bilan.....	36
2.3 La situation financière de l'association	40
2.3.1 Les ressources	40
2.3.2 Les charges	42
2.3.3 Analyse financière.....	45
2.3.4 Le bilan.....	47

3 LES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS LOCALES	49
3.1 Les subventions financières publiques	50
3.1.1 Le respect des plafonds de subventions applicables	50
3.1.2 Des insuffisances dans le compte-rendu de l'emploi des subventions.....	52
3.1.3 Un soutien public essentiellement tourné vers le centre de formation	54
3.2 Les prestations de service réalisées	57
3.2.1 Le respect du plafond prévu par le code du sport	57
3.2.2 Les achats de places	58
3.2.3 Les contreparties publicitaires et de visibilité	58
3.2.4 Les autres prestations onéreuses	59
3.3 La mise à disposition du stade Geoffroy Guichard	59
3.3.1 Le club, utilisateur principal du stade	59
3.3.2 Une redevance d'occupation majoritairement forfaitaire.....	60
3.4 Les aides reçues pendant l'épidémie de Covid	62
3.4.1 Les aides relatives à la masse salariale.....	62
3.4.2 Les aides relatives aux coûts fixes et à la perte de revenus.....	62
3.4.3 L'aide en matière de trésorerie	63
4 LES ACTIVITÉS FAVORISANT L'ACCÈS DES JEUNES AU SPORT ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE.....	63
4.1 L'école de football et les équipes amateurs.....	63
4.2 Les activités à destination du grand public	64
4.3 Le soutien au handisport.....	65
4.4 Le soutien à l'association ASSE Cœur Vert	65
ANNEXES.....	67
Annexe n° 1. Effectifs de l'ASSE Groupe	68
Annexe n° 2. Achats de places de matchs par les collectivités et leurs groupements	69
Annexe n° 3. Part variable de la redevance d'occupation du stade.....	70
Annexe n° 4. Rapport de la cour des comptes sur l'Euro 2016	71

SYNTHÈSE

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

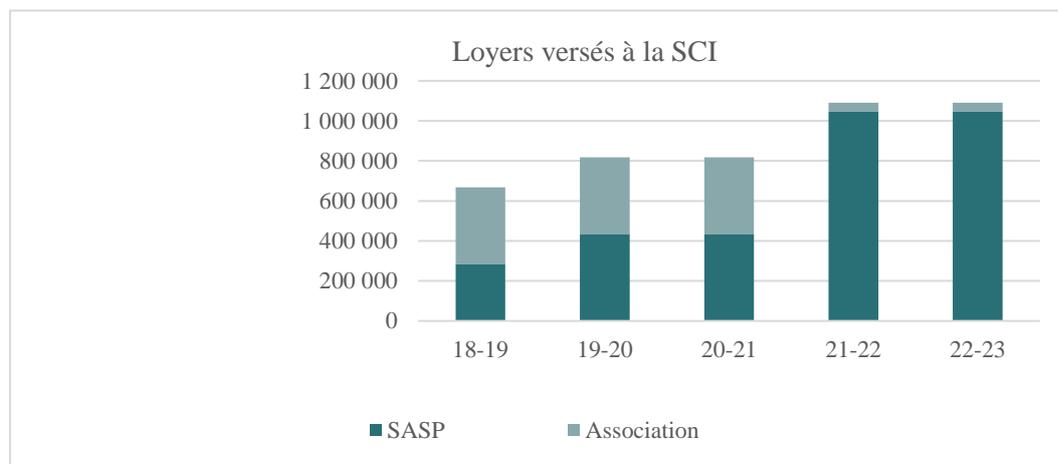
Fortement imbriquées au quotidien avec un organigramme et des locaux communs, la SASP et l'association ont clairement défini leurs attributions respectives et leurs relations financières par une convention formalisée et complète. Le partage des attributions s'est parachevé, courant 2021, avec le transfert 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 matière 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.

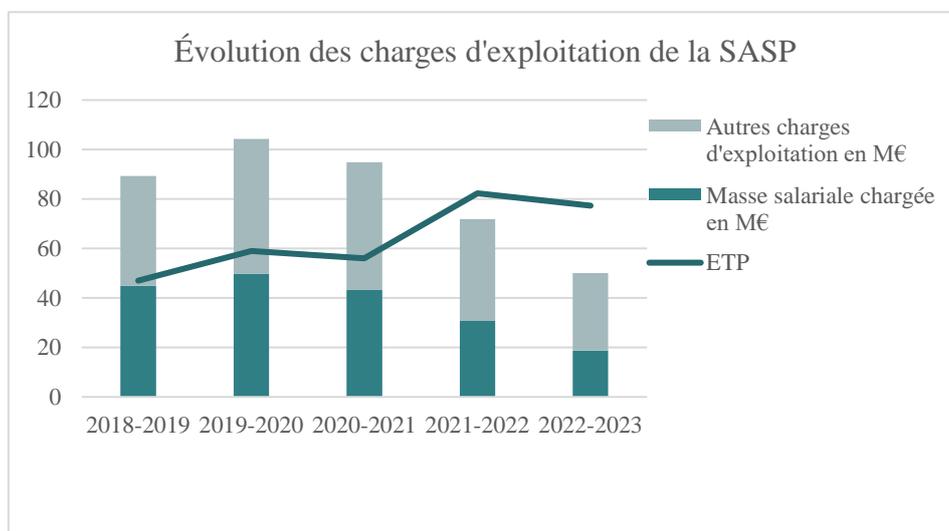
Le modèle économique de la SASP repose essentiellement sur les revenus issus de la vente de joueurs, très variables selon les exercices, et les droits télévisés qu'elle perçoit. Ces derniers se sont contractés sur la période en raison de la relégation en deuxième division et des difficultés économiques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

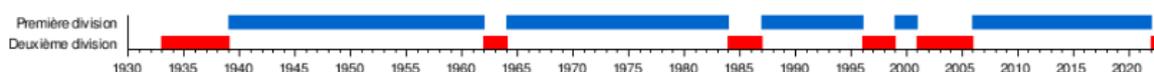
Recommandation n° 3. (association, société) : établir un compte-rendu financier pour l'usage des subventions publiques perçues

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

INTRODUCTION

Fondé en 1919 sous le nom d'association sportive Casino, le club prend son nom actuel d'association sportive de Saint-Étienne (ASSE) en 1933 à la suite de son passage au professionnalisme. Caractérisé par son emblématique maillot vert, couleur originelle de la chaîne d'épicerie Casino, le club est l'un des plus titrés du football français avec dix titres de champion de France, six coupes de France, cinq trophées des champions et une coupe de la Ligue. Depuis 1933, l'ASSE a joué 21 saisons en 2^{ème} division et 70 saisons en 1^{ère} division.

Schéma n° 1 : Saisons jouées par le club en 1^{ère} et 2^{ème} division



Source : Wikipédia

Depuis les années 1970 et, en particulier, l'épopée des Verts en coupe d'Europe, la renommée de l'ASSE est internationale et indissociable de l'image de la ville de Saint-Étienne. Le club est un élément fort de l'identité des Stéphanois et des Ligériens.

Après deux saisons en Ligue 2, l'ASSE évolue en Ligue 1 pour la saison sportive 2024-2025.

Outre l'équipe phare masculine, l'ASSE dispose d'une équipe masculine de réserve et d'une équipe féminine jouant en 1^{ère} division et prochainement amenée à évoluer dans le cadre de la ligue féminine de football professionnel, créée le 1^{er} juillet 2024. Le sport amateur compte près de 600 licenciés, dont un quart de femmes.

L'ASSE dispose également d'équipes de foot-fauteuil : une équipe de première division, une équipe de réserve jouant en 3^e division, et deux équipes en catégorie « loisirs ».

Pour les matchs de son équipe masculine professionnelle, l'ASSE utilise le stade Geoffroy Guichard, surnommé « le Chaudron ». Situé au nord de la ville de Saint-Étienne, le stade, d'une capacité de 42 000 places assises, est mis à disposition du club par la métropole de Saint-Étienne. Avec une fréquentation moyenne de 24 608 spectateurs par match sur la saison 2023-2024, il se classe en tête des stades des clubs de Ligue 2¹.

¹ Ligue 2 - Nombre de spectateurs | Transfermarkt : https://www.transfermarkt.fr/ligue-2/besuchertzahlen/wettbewerb/FR2/plus/?saison_id=2023



Le centre sportif Robert-Herbin, situé dans la commune voisine de l'Étrat, accueille le centre administratif, de formation et d'entraînement de l'ASSE. Depuis 2012, l'ASSE Groupe en est propriétaire *via* une société civile immobilière.

Enfin, l'école de football et la section féminine utilisent des infrastructures sportives appartenant à la ville de Saint-Étienne et situées dans le complexe de l'Étivallière.

Éléments introductifs relatifs à l'organisation du football en France

L'organisation du football en France repose sur la Fédération française de football (FFF), association reconnue d'utilité publique ayant pour objet, notamment, de développer la pratique du football. Titulaire de la délégation prévue à l'article L. 131-14 du code du sport, elle est chargée d'une mission de service public.

La FFF régit le football amateur et contrôle le football professionnel. Dans ce cadre, elle édicte annuellement des règlements et statuts types qui s'imposent à l'ensemble des acteurs du monde du football.

L'organisation du football repose sur la distinction entre le football professionnel, dont la gestion est déléguée à la ligue de football professionnel (LFP) dotée de la personnalité morale compétente s'agissant des clubs professionnels des Ligues 1 et 2, et le football amateur, dont la gestion est assurée par la ligue de football amateur (LFA), simple émanation de la FFF non dotée de la personnalité morale.

La LFP est dotée d'une direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) chargée d'examiner la situation juridique, administrative et financière des clubs professionnels. La DNCG contrôle la gestion financière, la transmission des contrats, la masse salariale, les comptes et les budgets. Elle dispose d'un pouvoir de sanction sportive (par exemple si le budget du club n'est pas équilibré, elle peut décider d'une relégation, d'une interdiction de recrutement ou encore d'une perte de points). L'activité de la DNCG a pour finalités d'assurer la pérennité des associations et des sociétés sportives, de favoriser le respect de l'équité sportive et de contribuer à la régulation économique des compétitions. Sa composition, ses missions et les contrôles qu'elle effectue et les sanctions qu'elle peut prononcer sont précisés en annexe de la convention liant la FFF et la LFP.

<i>Chiffres clés – exercice 2022-2023</i>	SASP	Association
<i>Produits d'exploitation</i>	50,17 M€	2,37 M€
<i>Charges de personnel</i>	18,69 M€	1,31 M€
<i>Résultat d'exploitation</i>	154 739 €	27 483 €

Source : club

1 ORGANISATION ET GOUVERNANCE

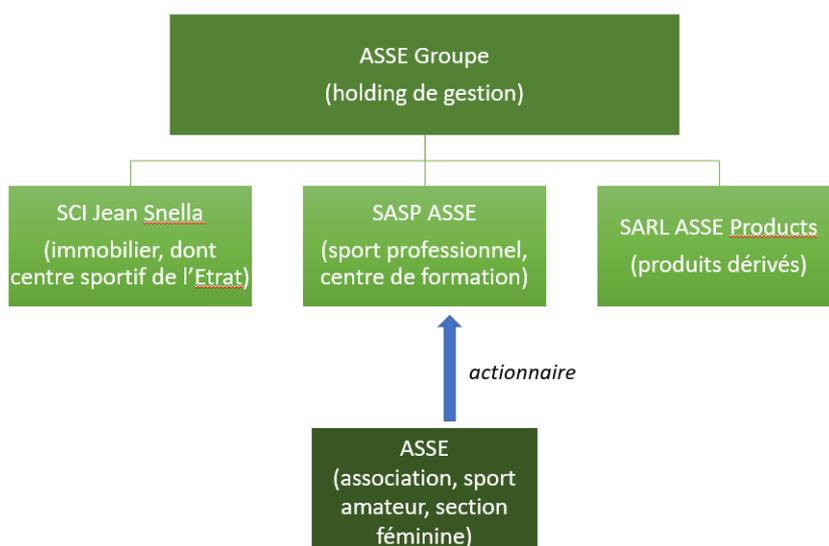
Le club recouvre plusieurs structures dont l'association est la plus ancienne.

L'article L. 122-1 du code du sport prévoit en effet que « toute association sportive affiliée à une fédération sportive, qui participe habituellement à l'organisation de manifestations sportives payantes qui lui procurent des recettes d'un montant supérieur à un seuil fixé par décret en Conseil d'État ou qui emploie des sportifs dont le montant total des rémunérations excède un chiffre fixé par décret en Conseil d'État, constitue pour la gestion de ces activités une société commerciale soumise au code de commerce ». Une société commerciale a donc été créée, d'abord constituée sous forme de société anonyme d'économie mixte sportive en 1996 (la commune de Saint-Étienne en étant actionnaire), puis de société anonyme à objet sportif, et enfin, en 2003, de société anonyme sportive professionnelle (SASP).

S'y sont ajoutées une société civile immobilière – la SCI Jean SNELLA, notamment propriétaire du complexe sportif de l'Étrat - et une société à responsabilité limitée – la SARL ASSE Products, dédiée aux opérations commerciales liées aux produits dérivés.

Une holding de gestion, dénommée ASSE Groupe, chapeaute la SASP, la SCI et la SARL. La SASP est détenue à hauteur de 87,71 % par ASSE Groupe, de 9,91 % par l'association et de 2,38 % par 65 actionnaires minoritaires.

Schéma n° 2 : Organisation du « club »



Source : ASSE, retraitements CRC

1.1 Les relations entre la société anonyme sportive professionnelle et l'association

L'article L. 122-14 du code du sport dispose que « *l'association sportive et la société qu'elle a constituée définissent leurs relations par une convention approuvée par leurs instances statutaires respectives et d'une durée comprise entre dix et quinze ans²* ».

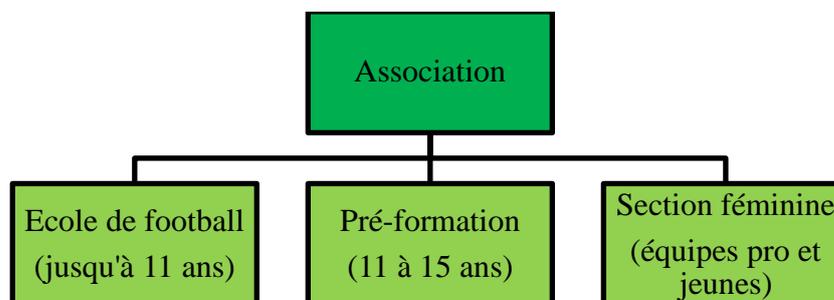
En l'espèce deux conventions ont été conclues, l'une pour la période 2016-2021 et l'autre pour la période 2021-2031, cette dernière ayant été approuvée par l'assemblée générale de l'association le 15 juin 2021 et validée tacitement par la préfecture.

La convention en vigueur comprend les stipulations requises par l'article R. 122-8 du code du sport. La chambre observe toutefois que l'article 6-2 3 sur les conditions d'utilisation des terrains et bâtiments définit le rôle et la responsabilité de la SCI Jean Snella sans que celle-ci ne soit partie à la convention. Elle invite les deux entités à procéder à un renvoi vers une convention spécifique conclue avec la SCI, ce que le club s'engage à réaliser à l'occasion de la prochaine renégociation entre l'association et la SASP.

1.1.1 Une répartition des activités claire et bien formalisée

L'association est chargée de la gestion de l'école de football (jusqu'à 11 ans), de la pré-formation (de 11 ans jusqu'à la catégorie U15) et de la section féminine. Jusqu'en 2021, elle gérait également le centre de formation, qui a depuis été transféré à la SASP. Elle est par ailleurs propriétaire de la marque ASSE et détentrice du numéro d'affiliation à la fédération française de football, qui permet de pratiquer en compétition.

Schéma n° 3 : Principales activités de l'association ASSE



Source : ASSE, retraitement CRC

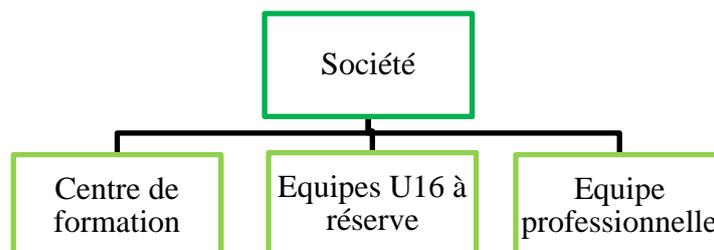
La SASP est, quant à elle, responsable de la gestion du centre de formation depuis 2021, des équipes de football masculin de la catégorie U16 à U19 ainsi que de l'équipe réserve, et de l'ensemble des activités relatives au football masculin professionnel. Dans la période sous

² La chambre note que si l'article L. 122-14 du code du sport prévoit une durée de 10 à 15 saisons, l'article R. 122-8, qui le décline dans sa partie réglementaire, dispose que la « durée de la convention, qui doit s'achever à la fin d'une saison sportive, [ne peut] dépasser cinq ans », ce qui apparaît contradictoire.

contrôle, l'équipe professionnelle a joué trois ans en Ligue 1, puis deux saisons en Ligue 2, avant de remporter les barrages lui permettant de remonter en Ligue 1, en juin 2024.

La SASP gère l'effectif et les activités de l'équipe professionnelle, organise les rencontres sportives (comprenant notamment la perception de droits d'entrée, de commercialisation d'espace ou de produits dérivés) et assure le recrutement des joueurs et membres du staff.

Schéma n° 4 : Principales activités de la SASP



Source : ASSE, retraitement CRC

1.1.2 La gouvernance commune

Un comité de pilotage est constitué pour la gestion de la formation et du football féminin, associant le président de l'association, le président du directoire de la société, deux représentants de l'association et deux représentants de la société. Il se réunit tous les deux à trois mois.

Dans la mesure où la société s'engage à équilibrer le budget de l'association (cf. *infra*), le comité doit donner son accord exprès préalable à tout engagement financier de l'association résultant de la conclusion, de la prolongation, du renouvellement ou de la rupture de contrats avec les joueurs en formation, les joueuses sous contrat fédéral, le staff technique, le staff médical et l'encadrement administratif.

En 2021 avec le transfert du centre de formation à la SASP, le comité de pilotage se concentre sur la gestion globale des activités de l'association, et notamment la progression sportive, scolaire et sociale de ses licenciés.

Par ailleurs, l'association et la société disposent chacune de représentants au sein de leurs instances respectives. Les comptes-rendus ne font pas apparaître de difficulté de gouvernance entre les deux entités.

1.1.3 Un organigramme partagé au niveau du groupe

L'organigramme de l'ASSE est structuré autour des missions du club, au-delà des structures qui les portent. Ainsi reprend-il les grands domaines liés au football amateur, au football professionnel, aux fonctions support ou aux activités commerciales sans faire apparaître de distinction par structure (SASP, SCI, Association, SARL ou holding dont les prestations sont facturées).

La gestion des services support confiée à la holding contribue à l'intégration forte entre l'association et la SASP. Une part importante des personnels est salariée par la holding et mutualisée entre diverses entités du groupe. Il en est ainsi de la direction administrative et

financière. Dans la même logique, les salariés du staff médical affecté au centre de formation, ceux liés aux recruteurs et observateurs du centre de formation et le personnel administratif affecté au centre de formation relèvent de l'ASSE Groupe et sont mis à disposition de la société (cf. *annexe n° 1*).

L'imbrication des entités se reflète aussi dans l'annuaire, dans lequel aucune mention de la structure de rattachement n'est indiquée.

La holding ASSE Groupe emploie aujourd'hui 90 ETP pour des activités de ressources humaines, de finances, de comptabilité et d'appui juridique.

1.1.4 Les principales relations financières internes à l'ASSE Groupe

1.1.4.1 Les relations financières et capitalistiques entre la société et l'association

Alors que dans la plupart des clubs professionnels, l'association détient une seule action de la société sportive, l'ASSE est actionnaire de la SASP à hauteur de 9,91 %.

L'association est propriétaire de la dénomination « Association Sportive de Saint-Étienne », des logos et autres signes distinctifs déposés à l'institut national de la propriété intellectuelle (INPI). Elle les met à disposition de la société contre le paiement d'une redevance d'usage de la marque.

La SASP verse aussi à l'association une redevance annuelle d'exploitation pour lui permettre de soutenir son activité notamment l'école de football, la préformation et la section féminine.

La SASP facture à l'association des frais de nourriture et d'hébergement pour des jeunes en pré-formation, qui utilisent les infrastructures gérées par la SASP. Les montants annuels, représentant 66 000 € en 2018-2019 et 30 000 € à ce jour, sont établis de façon forfaitaire.

Ces différents flux sont étudiés dans la partie du rapport consacrée à la situation financière de chacune des entités.

1.1.4.2 L'importance des relations financières au sein du groupe

Au-delà des relations entre l'association et la SASP, d'autres flux financiers interviennent au sein de la holding ASSE Groupe, soit avec le groupe, soit avec la SCI propriétaire du centre sportif de l'Étrat.

1.1.4.2.1 Prestations de gestion et d'assistance

La holding ASSE Groupe assure au profit de la SASP des prestations d'assistance et de conseil dans les domaines des ressources humaines, juridique, financier, comptable et de communication³, en vertu d'une convention du 1^{er} décembre 2006, réactualisée en 2010.

³ Ressources humaines : paie, recrutement, établissement des contrats, disciplinaire, fin de contrats, négociations dans le cadre des ventes et achat de joueurs.

Les prestations de services assurées par ASSE Groupe sont facturées entre 6,5 et 8 M€ HT par an avec des paiements mensuels qui font l'objet d'une régularisation en fin de saison. Deux éléments appellent des observations de la chambre :

- l'estimation des prestations réalisées par le groupe pour le compte de la société et de l'association est prévue au coût réel. Un tableau récapitulatif des prestations facturées par la holding a été transmis à la chambre en réponse aux observations provisoires.

Sur la base d'une convention de 2012, ASSE Groupe assure également des prestations pour l'association pour un montant qui est passé de 700 000 € annuels à 144 000 € avec le transfert du centre de formation.

La chambre invite la SASP et l'association à s'assurer que la holding leur communique le détail précis des prestations qui leur sont facturées, accompagné des justificatifs utiles. Ce document pourrait être adjoint aux factures de régularisation annuelles.

- le coût réel des prestations payé par la SASP est augmenté d'une marge décidée contractuellement de 10 %⁴. Cette marge constitue un coût supplémentaire de 650 000 à 800 000 € par an pour la société.

Pour l'association, en application d'une convention avec le groupe, une marge de 10 % est également appliquée. La chambre observe que la convention de 2012 entre l'association et ASSE Groupe n'a pas été réactualisée, ni pour adapter le montant refacturé avec le transfert du centre de formation, ni pour mettre en cohérence le taux de marge prévu (13 %) avec celui appliqué (10 %).

La chambre constate que les subventions publiques versées annuellement, d'un montant de 542 955 € en 2022-2023, sont inférieures aux marges versées à l'ASSE Groupe par le biais de la facturation de services à l'association et à la société (autour de 800 000 €) et issues des 10 % de marge contractuels. Ces subventions n'apparaissent donc pas indispensables à l'équilibre financier du club.

La chambre constate d'ailleurs que sur la période, la holding ASSE Groupe a présenté un bénéfice lors de quatre des cinq exercices contrôlés⁵ et versé des

Juridique : assistance juridique générale, élaboration des contrats, gestion des contrats, gestion sociale de l'entreprise.

Comptabilité et finances : suivi de la comptabilité, facturation, obligations fiscales, gestion des comptes bancaires, élaboration des budgets et études, stratégie de développement de l'entreprise, politique commerciale, plans de financements, conclusion des contrats.

Assistance commerciale : politique marketing, conseil en communication interne, plaquettes commerciales.

⁴ Avant l'avenant de 2010, le taux de marge s'établissait à 13 %. Le club a précisé dans le cadre de la contradiction que la marge d'exploitation réelle se situait à 7% pour l'exercice clos au 30 juin 2022 et 5% pour l'exercice clos au 30 juin 2023, compte-tenu de frais de structure pour la holding.

⁵ Résultat net de 645 000 € en 2018-2019, 370 000 € en 2019-2020, 423 000 € en 2020-2021, - 6,436 M€ en 2021-2022, 243 000 € en 2022-2023.

dividendes à ses actionnaires pour des montants d'1 M€ (exercice 2018-2019) et 600 000 € (exercice 2019-2020).

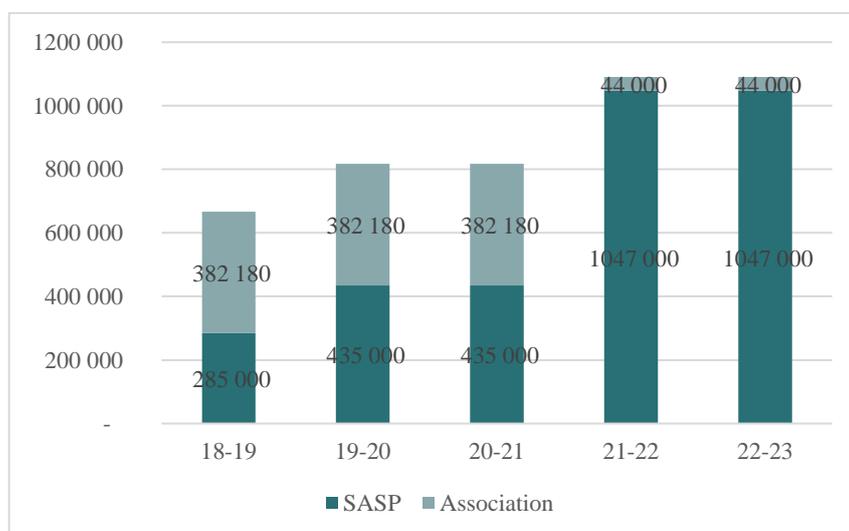
1.1.4.2.2 Locaux

La SCI Jean SNELLA, filiale à 100 % d'ASSE Groupe, est propriétaire du complexe sportif et d'hébergement de l'Étrat. La SCI a signé avec chaque utilisateur un bail de neuf ans arrivant à son terme au 30 juin 2021. Un avenant de prolongation de cinq ans a été signé, soit jusqu'au 30 juin 2026, afin de préciser les infrastructures mises à disposition de l'association et de la société dans la nouvelle configuration de répartition des activités.

La chambre note que la SASP a versé à la SCI des montants de loyer supérieurs aux 253 500 € HT figurant dans la convention de 2012, à savoir 285 000 € HT en 2018-2019 et 435 000 € HT pour les deux exercices suivants, sans qu'un avenant le prévoyant n'ait été adopté.

Elle constate également une hausse substantielle du loyer depuis 2021. Ce dernier représente annuellement 1 047 000 € HT pour la SASP et 44 000 € HT pour l'association soit un total de 1 091 000 € alors que les précédents montants annuels prévus dans les conventions d'occupation s'élevaient respectivement à 253 000 € et 382 000 €, soit un total de 635 000 €.

Graphique n° 1 : Versements de loyers au profit de la SCI Jean SNELLA, en euros HT



Source : ASSE, retraitement CRC

Le club explique la hausse globale des loyers versés par la réalisation d'investissements importants par la SCI entre 2019 et 2021: rénovation des terrains avec mise en place d'un système de chauffage au sol, rénovation du centre de formation (vestiaires, salle de musculation, laverie), de la lingerie et du restaurant, ainsi que la rénovation du centre d'hébergement, pour un coût total indiqué de 4,2 M€.

Outre un gymnase situé à l'Étrat, l'association utilise des installations sportives mises à sa disposition par la ville de Saint-Étienne et situées dans le complexe sportif de l'Étivallière, au nord de Saint-Étienne. L'association dispose de quatre terrains utilisés par la section féminine et l'école de football, de vestiaires et des salles. Avec le renforcement de la section

féminine, qui évolue désormais en D1, l'association a pour projet d'acquérir ses propres installations et de développer un centre de formation féminin.

1.2 Une société organisée sous forme de SASP à directoire et conseil de surveillance

La société sportive membre d'un groupement sportif peut être constituée sous différentes formes juridiques prévues par l'article L. 122-2 du code du sport⁶.

La société anonyme sportive professionnelle (SASP), choix retenu par l'association pour la gestion de ses activités économiques, est la forme juridique la plus proche du droit commun des sociétés commerciales. Ce type de société permet de rétribuer ses dirigeants et de procéder au partage des bénéfices. Il facilite le financement des clubs sportifs par des investisseurs privés, en permettant le recours à l'appel public à l'épargne et la distribution des dividendes aux actionnaires.

1.2.1 La gouvernance

Les SASP doivent se doter de statuts conformes aux statuts types prévus par le décret n° 2001-149 du 16 février 2001 relatif aux statuts type des sociétés anonymes sportives professionnelles. Elles peuvent se doter soit d'un conseil d'administration, soit d'un directoire et d'un conseil de surveillance.

En l'espèce, la SASP est constituée sous la forme d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance⁷.

Sa gouvernance s'articule autour d'une assemblée générale des actionnaires, d'un conseil de surveillance élu pour deux ans par l'assemblée générale et doté d'un président et d'un vice-président, comprenant 12 membres, et d'un directoire, désigné pour deux ans par le conseil de surveillance et composé de deux membres sur la période la plus récente.

Les statuts de la SASP sont détaillés, précis et reprennent la majorité des dispositions réglementaires prévues par le code de commerce et les statuts-types. En sont cependant absentes les obligations de communication à l'association des rapports du directoire au conseil de surveillance et des observations du conseil de surveillance formulées sur le rapport et sur les

⁶ « La société sportive prend la forme :

1° soit d'une société à responsabilité limitée ne comprenant qu'un associé, dénommée entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée ;

2° soit d'une société anonyme à objet sportif ;

3° soit d'une société anonyme sportive professionnelle ;

4° soit d'une société à responsabilité limitée ;

5° soit d'une société anonyme ;

6° soit d'une société par actions simplifiée ;

7° soit une société coopérative d'intérêt collectif ».

⁷ La SASP a été constituée sous la forme d'une SA à directoire et conseil de surveillance le 28 juillet 1996, puis transformée en SA à conseil d'administration le 31 juillet 1998, puis transformée à nouveau en SA à directoire et conseil de surveillance ne faisant pas appel public à l'épargne à la suite de délibérations en assemblée générale extraordinaire du 27 janvier 2010.

comptes annuels. Or, l'article L. 122-17, alinéa 1er, du code du sport confère à l'association des droits d'information particuliers sur les affaires sociales de la société sportive. Il dispose ainsi que l'association est destinataire des délibérations des organes dirigeants de la société (assemblée générale et conseil d'administration). Si la présence de représentants de l'association au sein du conseil de surveillance de la SASP permet un échange d'informations, la Chambre rappelle que c'est l'association, en qualité de personne morale, qui doit en être destinataire. Elle invite donc la société à formaliser les communications obligatoires devant être adressées à l'association.

La chambre a également relevé des écarts avec les dispositions des statuts-types, en particulier avec des règles de quorum de l'assemblée générale moins contraignantes qui, toutefois, n'ont pas trouvé à s'appliquer⁸.

La chambre relève les risques inhérents à un directoire composé de deux membres seulement – jusqu'à début juin 2024, MM. Romeyer et Soucasse - ce qui est le cas depuis le conseil de surveillance du 22 décembre 2021, contre trois membres précédemment : impossibilité de se réunir en cas d'absence d'un des membres (défaut de quorum) et arbitrage systématique en faveur du président en cas de désaccord.

S'agissant de la traçabilité des échanges et des décisions, la chambre note que les réunions du directoire ne donnent pas lieu à établissement d'un compte-rendu ou d'un procès-verbal, ce qui constituerait une piste de progression dans la gestion de la société.

Concernant le conseil de surveillance, il s'est réuni entre quatre et cinq fois par an. Les procès-verbaux sont détaillés. Dans un souci d'amélioration de la qualité des documents, la chambre invite le conseil de surveillance à préciser le nom des signataires des procès-verbaux, dont seule la signature apparaît.

Par ailleurs l'article L. 225-37 du code de commerce prévoit que certaines informations sont communiquées à l'assemblée générale par le directoire, notamment un rapport sur le gouvernement d'entreprise joint au rapport de gestion. L'article L. 225-37-4 en précise le contenu.

Selon les rapports des commissaires aux comptes, ce rapport sur le gouvernement d'entreprise comprenait les informations requises, à l'exception de celles relatives aux conventions réglementées (transactions financières entre certains actionnaires et des sociétés contrôlées par la SASP). La SASP est invitée à compléter les prochains rapports avec les informations relatives aux conventions réglementées.

Dans le cadre de la vente du club, intervenue en juin 2024 en fin de contrôle de la chambre, le nouvel actionnaire a opté pour une gouvernance fondée sur un conseil d'administration. La société dispose désormais d'un président du conseil d'administration, de six administrateurs et d'un directeur général.

1.2.2 L'actionnariat de la SASP

Jusqu'en juin 2024, la SASP était détenue à 87,71 % par la société ASSE Groupe, elle-même détenue par la holding de participation VIRIDIS, qui est contrôlée à parts égales par

⁸ Si les statuts prévoient un quorum de 20 % des actions pour l'AG ordinaire, les PV des AG font état de la vérification d'un quorum d'au moins 25 %, respectant les règles des statuts-types.

M. Bernard Caiazzo (président du conseil de surveillance de la SASP) et M. Roland Romeyer (président du directoire).

L'association détient 9,91 % des actions. Les 2,38 % restants appartiennent à 65 actionnaires minoritaires, qui possèdent entre une et 13 618 actions, soit de 0,0001 % à 0,9901 % des voix).

Le code du sport prévoit des incompatibilités spécifiques en matière d'actionnariat des sociétés sportives et d'octroi de prêts, cautions et cautionnements visant à éviter qu'une même personne soit en position de contrôler ou influencer deux sociétés sportives pour la même discipline. Les statuts de la SASP, à l'article 9 relatif à l'éthique sportive, reprennent les dispositions antérieures⁹ à l'entrée en vigueur de l'article L. 122-7 du code du sport et plus contraignantes, à savoir l'interdiction d'être actionnaire de deux sociétés sportives.

En pratique, il n'existe toutefois pas de dispositif particulier de contrôle de ces incompatibilités. La mise en place d'un contrôle sur ce point constitue un point de vigilance d'autant plus important que la vente du club, finalisée en juin 2024, implique un changement dans son actionnariat.

Recommandation n° 1. : Instituer un dispositif de contrôle des incompatibilités en matière d'actionnariat.

1.2.3 L'organisation et les effectifs

La SASP rémunère directement 72,8 ETP au mois de février 2024, tous directement concernés par la pratique sportive : joueurs et staff. Les fonctions administratives sont supportées par l'ASSE Groupe qui les facture ensuite à la société.

Tableau n° 1 : Effectifs salariés par la SASP

En ETP, en février de chaque année Par saison sportive	2018-2019 (L1)	2019-2020 (L1)	2020-2021 (L1)	2021-2022 (L1)	2022-2023 (L2)	2023-2024 (L2)
Joueurs professionnels	35,00	46,00	42,00	45,00	38,00	33,00
Joueurs formation	0,00	0,00	0,00	24,30	24,35	23,80
Staff professionnels	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00
Staff formation	8,00	8,00	10,00	10,00	11,00	11,00
TOTAL	47,00	59,00	56,00	82,30	77,35	72,80

Source : SASP

⁹ Article 15-1 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

La SASP a intégré en juillet 2021 dans ses effectifs 24 joueurs du centre de formation suite à son transfert de l'association vers la société. Les autres catégories de personnel sont stables, avec une baisse du nombre de joueurs professionnels depuis que l'ASSE joue en Ligue 2.

La contraction des effectifs de joueurs professionnels découle de la non-prolongation de joueurs arrivés en fin de contrat et de la cession de certains joueurs. Par ailleurs, le club a fait valoir les clauses de relégation figurant dans les contrats et prévoyant une baisse de salaire, qui lui ont permis de réduire sa masse salariale pour un montant estimé à 1,85 M€ sur la saison 2022-2023.

L'ASSE dispose dans son organigramme des postes prévus par le règlement des clubs de la LFP¹⁰ : directeur sûreté et sécurité, responsable billetterie, stadium manager, référent supporters, commissaire de club, référent « nourriture et boisson », référent pelouse.

Soumise au calcul de l'index professionnel d'égalité femme-homme, la société, de par son organisation externalisée avec le groupe, n'est pas en mesure de l'établir pour son seul compte. L'index consolidé du groupe a été calculé à 87 / 100 en 2023, soit douze points au-dessus de la limite de 75 points impliquant des mesures correctives.

1.2.4 Le centre de formation

Le centre de formation accueille des joueurs de 13 à 20 ans, dans le but de faire émerger des talents qui pourraient par la suite intégrer les équipes professionnelles. Il accueillait 68 jeunes fin 2023 qui suivent un cursus scolaire en complément de leur cursus sportif et sont scolarisés dans un établissement partenaire avec des classes à horaires aménagés. Les jeunes garçons peuvent être accueillis au sein du centre d'hébergement du club.

Le centre de formation, précédemment confié à l'association, est géré par la SASP depuis la saison 2021-2022. L'objectif consistait à regrouper les activités de football professionnel au sein d'une même entité, notamment au vu de la continuité professionnelle entre le centre de formation et l'équipe première.

Partie intégrante de la stratégie du club, le centre de formation lui donne une assise sportive, en lui permettant de faire émerger de jeunes joueurs professionnels performants, et constitue un enjeu financier, en raison des recettes futures escomptées de la vente de joueurs formés à l'ASSE.

La fédération française de football et la ligue de football professionnelle publient chaque saison un classement des centres de formation (masculins), évaluant leur performance sur la base de cinq critères :

- professionnalisation (nombre de contrats professionnels signés) ;
- temps de jeu au sein de l'équipe première du club formateur ;
- sélection nationale (représentation des joueurs dans les compétitions internationales, quelle que soit la nation) ;
- scolarité (diplômes obtenus par les joueurs en formation) ;
- représentation européenne (présence des joueurs formés au club dans le classement UEFA).

¹⁰ Articles 110 et suivants.

Pour la saison 2022-2023, le centre de formation de l'ASSE obtient 3,5 points sur 5, se plaçant en seconde position des clubs de Ligue 2. Le centre de formation obtient ses meilleurs résultats en matière de professionnalisation avec 29 contrats professionnels signés.

1.3 L'association

L'association a pour objet social de promouvoir la pratique et le développement du football et la création entre ses membres de liens d'amitié et de solidarité. Constituée en 1920, elle dispose de statuts mis à jour au 16 décembre 2022.

Affiliée à la fédération française de football (FFF), elle doit se conformer à ses statuts et règlements ainsi qu'à ceux de son délégataire, la ligue de football professionnel (LFP).

1.3.1 La gouvernance

La gouvernance de l'association repose sur :

- l'assemblée générale, ordinaire ou extraordinaire, qui regroupe l'ensemble des membres, les membres d'honneur pouvant assister à l'assemblée mais sans voter ;
- un conseil d'administration composé de 12 à 22 membres¹¹ ainsi répartis :
 - o trois membres bienfaiteurs au maximum ;
 - o douze membres actifs au maximum ;
 - o trois représentants maximum de l'association des associés supporters de l'ASSE ;
 - o quatre représentants maximum de la SASP AS Saint-Étienne ;
- un comité directeur composé de six à neuf membres¹² du conseil d'administration, occupant les fonctions de président, vice-présidents (2), secrétaire général, secrétaire adjoint, trésorier, trésorier adjoint, membres (2) ;
- des commissions de travail thématiques, portant sur le projet immobilier, les clubs amis, la dotation équipements, les billets de matchs, la convivialité, « main dans la main », les ramasseurs de balle, la communication, la tribune du centre sportif.

La chambre a contrôlé le respect des conditions de quorum de l'assemblée générale, qui n'appellent pas d'observation.

Les statuts de l'association énoncent clairement le rôle du président « *investi vis-à-vis des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'association et l'engager pour tous les actes et opérations accomplis dans le cadre de son objet, sous réserve des pouvoirs expressément accordés par les lois et règlements en vigueur et les présents statuts aux assemblées et au conseil d'administration* ».

Ce n'est pas le cas des attributions du conseil d'administration dont le périmètre et les missions sont mal définis. En particulier l'article 10-4 des statuts prévoit que « *le conseil*

¹¹ Depuis la dernière révision des statuts ; précédemment 20 membres. En pratique, le conseil d'administration comptait 20 membres.

¹² Huit à l'heure actuelle.

d'administration détermine les orientations de l'activité de l'association et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'association et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il décide le transfert du siège de l'association au sein de la ville de Saint-Étienne. Il fixe le montant annuel des cotisations et des conditions éventuelles d'exonération ». La chambre invite l'association à mieux circonscrire le rôle du conseil d'administration.

Le conseil d'administration s'est réuni, physiquement ou par visio-conférence, quatre fois en 2018-2019, deux fois en 2019-2020, trois fois en 2020-21, trois fois en 2022-23. À chaque réunion, le quorum est vérifié, ce qui inclut le contrôle des pouvoirs autorisés par catégorie de membres. Les comptes-rendus établis sont succincts mais clairs.

1.3.2 La méconnaissance de plusieurs obligations juridiques

L'association ne s'est pas dotée d'un règlement intérieur, qui demeure facultatif, définissant les règles et modalités de son fonctionnement.

Elle perçoit annuellement des subventions d'un montant supérieur à 153 000 €. À ce titre et conformément à l'article L. 612-4 du code de commerce, elle est tenue d'adresser ses comptes et les rapports aux commissaires aux comptes à la direction de l'information légale et administrative qui les publie. Si la chambre a bien identifié le recours à un commissaire aux comptes, elle n'a pas été en mesure de constater le dépôt des comptes au journal officiel. L'association a confirmé ne pas se conformer à cette obligation.

La chambre rappelle que l'absence d'établissement du bilan, du compte de résultat et d'une annexe ou, depuis 2021¹³, de publicité des comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes, pour les dirigeants des associations qui y sont soumis, est passible d'une amende de 9 000 €.

En outre, « à la demande de tout intéressé ou du représentant de l'État dans le département du siège de l'association, le président du tribunal, statuant en référé, peut enjoindre sous astreinte aux dirigeants de toute association mentionnée au premier alinéa d'assurer la publicité des comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes. Le président peut, dans les mêmes conditions et à cette même fin, désigner un mandataire chargé d'effectuer ces formalités ».

La chambre recommande à l'association de se conformer à cette réglementation en procédant à la publicité de ses comptes annuels ainsi qu'à la publication du rapport du commissaire aux comptes au journal officiel comme prévu par l'article 1^{er} du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009.

Suite aux observations provisoires de la chambre, l'association a publié les comptes des quatre derniers exercices comptables en juillet 2024.

¹³ L'article L. 612-4 du code de commerce ayant été complété par l'article 21 de la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République.

Recommandation n°3 : Déposer les comptes annuels et assurer la publicité du rapport du commissaire aux comptes au journal officiel.

1.3.3 Les membres et les licenciés

L'association comporte quatre types de membres : bienfaiteurs, actifs (correspondant aux personnes physiques titulaires d'une licence de pratiquant ou de dirigeant auprès de l'ASSE et ayant acquitté une cotisation), de droit (association des associés supporteurs de l'ASSE, et SASP AS Saint-Étienne) et d'honneur.

Une seule personne, ancien président de l'association, dispose de la qualité de membre bienfaiteur, qui lui a été décernée par le conseil d'administration, et se voit à ce titre exonérée de cotisation.

L'association comprenait 608 licenciés au 30 juin 2023 dont :

- 147 joueuses pour la section féminines, dont les joueuses professionnelles ;
- 195 joueurs masculins entre U6 à U15 ;
- 91 dirigeants ;
- 14 arbitres ;
- 54 éducateurs ;
- 68 joueurs du centre de formation à partir des U16 ;
- 39 joueurs professionnels.

Parmi ces licenciés, les éducateurs, les joueurs professionnels et les joueurs masculins de plus de 16 ans ne sont pas membres de l'association. Par ailleurs, parmi les membres, seuls votent les majeurs membres de l'association depuis plus de six mois.

Sur les 600 licenciés, moins d'un tiers sont donc membres votants de l'association.

1.3.4 Un fonctionnement reposant sur des salariés et des bénévoles

L'organigramme de l'association fait apparaître un pôle administratif, composé des organes de gouvernances et des commissions, et un pôle sportif regroupant l'école de football, les arbitres et la section féminine. Le centre de formation y apparaît également, au titre des missions communes (mises à disposition d'agents de l'association au centre de formation et réalisation de prestations par le centre de formation).

En volume, les effectifs de l'association ont légèrement progressé sur la période, passant de 35 à 38,5 ETP. Cette quasi-stabilité globalement constatée masque cependant le transfert du centre de formation à la SASP (24 ETP concernés en 2021) et l'essor des joueuses et du staff des féminines, qui constituent désormais une part prépondérante des effectifs.

L'association mobilise près de 80 bénévoles comme dirigeants, éducateurs, arbitres, secrétaire, coordinateurs, recruteurs, ou sur des fonctions plus techniques (médecin, diététicien, préparateur physique...).

Tableau n° 2 : Effectifs rémunérés par l'association.

En ETP, en février de chaque année	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Staff préformation	4,31	4,31	3,31	4,93	5,36	6,33
Staff école de foot	3,71	3,43	3,11	4,21	3,63	3,49
Joueurs formation	18,04	20,39	24,21	0,00	0,00	
Joueuses féminines	4,36	7,36	10,29	15,93	15,68	19,70
Staff féminines	4,32	5,53	4,53	5,57	8,42	8,97
Total	34,74	41,02	45,45	30,64	33,09	38,49

Source : association

L'association salarie les éducateurs y compris pour de faibles volumes horaires. Ainsi, les 30,64 ETP de la saison 2021-2022 correspondent à 64 personnes physiques, dont 18 effectuent moins de 15 heures mensuelles et 16 moins de 80 heures mensuelles.

L'ASSE indique que tous les joueurs rémunérés sont sous contrat avec la SASP et qu'aucune rémunération déguisée n'est à l'œuvre, notamment sous la forme d'indemnités kilométriques – pratique irrégulière parfois observée dans des clubs sportifs. La chambre note que ces indemnités, initialement fixées à 0,25 € du km sont passées à 0,40 € par décision du comité de direction de l'association du 27 septembre 2023. L'association indique également qu'un parc de véhicules de service est mis à disposition des équipes pour les déplacements. Malgré plusieurs demandes, la chambre n'a pas été en mesure de vérifier les versements réalisés à des membres de l'association au titre des indemnités kilométriques.

L'association indique que les indemnités kilométriques servent essentiellement à assister à des rencontres d'équipes adverses, à la détection de joueuses ou à leur accompagnement à leur domicile après des entraînements. L'analyse des libellés des grands livres montre que les remboursements de frais aux membres du staff représentaient *a minima* 39 500 € en cinq ans. Certains salariés de l'association, notamment des entraîneurs, ont perçu plusieurs milliers d'euros sur la période, pour lesquels les justificatifs n'ont pas été produits à la chambre.

L'association a recensé des avantages en nature au cours des saisons 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021 pour des montants respectifs de 31 992 €, 49 049 € et 43 747 €. Il s'agit pour l'essentiel de la valorisation des aides au rapprochement des familles des joueurs : billets de train ou frais de déplacement pour les familles des joueurs qui ont été amenés à déménager pour rejoindre une équipe de l'ASSE.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La qualité de la gouvernance d'un club de football professionnel dépend fortement des relations entre l'association support et la société sportive. Dans le cadre de l'ASSE, la durée de la convention réglementée (10 ans), le renouvellement de la convention en 2021 incluant le transfert du centre de formation, la fluidité des parcours des joueurs entre préformation et formation, la facilité déclarée des renouvellements des contrats et des effectifs et l'existence

d'un organigramme partagé sont des exemples de la proximité, voire de l'interdépendance, entre les instances de pilotage de l'association et de la société, ce qui constitue une bonne pratique.

Sur le plan financier, l'existence d'une holding assurant des prestations pour le compte de la société et de l'association amène la chambre à formuler plusieurs observations notamment au regard de l'opacité des coûts réels facturés aux deux entités par le groupe, qu'il n'a pas été possible d'éclaircir, et les montants de la rémunération du groupe pour ses prestations, supérieurs aux subventions versées par des collectivités publiques.

Le respect des obligations de publication des salaires des cadres dirigeants et des comptes de l'association fait par ailleurs l'objet de deux recommandations de la chambre.

2 LA SITUATION FINANCIÈRE DU CLUB

Tant l'association que la société ont calqué leur exercice comptable sur la saison sportive, avec un exercice qui court du 1^{er} juillet n au 30 juin $n+1$.

2.1 Vision consolidée

2.1.1 La corrélation entre classement budgétaire et classement sportif

La DNCG établit un classement croisé des clubs sur les plans sportif et budgétaire, qui met en rapport leur budget et leur performance sportive. Les statistiques relatives à l'ASSE montrent une forte variabilité des résultats sportifs alors que le classement budgétaire du club (en Ligue 1) avait peu évolué.

Tableau n° 3 : Classement sportif et budgétaire de l'ASSE

<i>Classement de l'ASSE</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023 (Ligue 2)	2023-2024 (Ligue 2)
<i>Budgétaire</i>	6 ^e	5 ^e	8 ^e	8 ^e	3 ^e	nc
<i>Sportif</i>	4 ^e	17 ^e	11 ^e	18 ^e	8 ^e	3 ^e

Source : DNCG

Le rapport de la DNCG sur la situation du football professionnel 2021-2022, met en relation la rémunération chargée des clubs de Ligue 1 et leurs performances sportives, sur les dix saisons précédentes. Traditionnellement, disposer d'une masse salariale supérieure à 30 M€ est plutôt protecteur d'une relégation¹⁴ ; disposer d'un budget supérieur à 70 M€ renforce la probabilité d'une qualification européenne.

¹⁴ Seules trois équipes ayant une masse salariale chargée supérieure à 30 M€ ont été reléguées en dix ans dont celle de l'AS Saint-Étienne.

Pour ce qui concerne les résultats en championnat de Ligue 1, il existe une forte corrélation entre le budget dont dispose un club sportif et son classement en championnat, sans que les résultats sportifs ne suivent systématiquement les masses financières des clubs.

Ainsi, alors que 9 des 10 clubs disposant du budget le plus important en 2021-2022 se sont classés dans le top 10 du championnat, l'ASSE, qui disposait du 8^e budget de Ligue 1 s'est classée 18^e. Plusieurs facteurs ont pu intervenir : qualité du recrutement, départs de joueurs, alchimie dans le groupe, variabilité des performances individuelles et collectives, etc.

Si le résultat sportif est lié au classement financier, il influe également fortement sur les performances financières à venir.

Ainsi, une descente en Ligue 2 se traduit par une contraction très significative des produits (droits télévisés, billetterie, sponsors) qui baissent plus fortement que les charges. Par exemple, les droits télévisés sont passés de 31,5 M€ en 2021-2022 à seulement 5,7 M€ l'année suivante. Les recettes de billetterie ont été divisées par deux (de 5,8 M€ à 3 M€). Dans le même temps, la masse salariale chargée passait de 31 M€ à 19 M€.

À l'inverse, une promotion en Ligue 1 se traduit généralement par une hausse des produits, proportionnellement plus forte que celle des charges¹⁵.

2.1.2 L'examen par la DNCG des comptes consolidés du club

En application de l'article L. 233-16 du code de commerce, ASSE Groupe publie ses comptes consolidés avec ceux des entreprises qu'elle contrôle : la SCI Jean Snella (détenue à 100 %), la SASP AS Saint Etienne (87,71 %), la SARL ASSE Products (95 %), et sur une partie de la période, la SARL *Le chaudron vert* (100 %). Les comptes de l'association sont également inclus dans le périmètre.

Ces comptes consolidés n'ont pas été contrôlés par la chambre. Ils font l'objet d'un examen périodique par la direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) de la Ligue de football professionnel, avec une méthodologie proche mais non identique à celle utilisée par les commissaires aux comptes.

La DNCG publie chaque année dans un document synthétique les comptes individuels des clubs, permettant de comparer entre eux les clubs de football de Ligue 1 et de Ligue 2 ainsi qu'un rapport financier du football français agrégeant les masses financières pour présenter l'économie et la situation bilantielle du secteur. Les dernières éditions disponibles de ces documents portent sur la saison 2022-2023.

Par ailleurs, les commissaires aux comptes, au-delà de la certification des comptes sociaux et des comptes consolidés, sont sollicités par la DNCG pour des éléments de suivi et de prospective, plusieurs fois par an. Le sport professionnel fait ainsi l'objet d'un suivi attentif tout au long de l'année.

2.1.3 Stratégie financière et sportive de l'ASSE

Le club de l'ASSE relève du modèle économique des clubs dits « formateurs ». L'accent est mis sur le centre de formation avec pour objectif de faire émerger des joueurs de talent qui

¹⁵ *Rapport financier du football professionnel français, 2022-2023, DNCG, p 88.*

seront sous contrat au sein de l'équipe première ou pourront être vendus à d'autres clubs. Le centre de formation crée donc deux fois de la valeur : d'abord par le développement de joueurs permettant de bons résultats sportifs, ensuite par leur vente, qui génère des recettes. La SASP recherche alors un équilibre entre ventes (recettes immédiates) et investissement dans le capital humain.

En l'absence d'apports en capitaux de la part de ses actionnaires, la situation financière de la SASP dépend fortement des ventes et acquisitions de joueurs, qui conditionnent à la fois le niveau de masse salariale et les revenus tirés de l'activité de « *trading*¹⁶ joueurs ».

Les recettes du club sont également très liées aux droits télévisés versés par les diffuseurs en contrepartie de la retransmission des matchs, dont le montant dépend de la compétition jouée – la Ligue 2 étant nettement moins rémunératrice - mais aussi des performances sportives du club au titre de la part variable.

La performance sportive de l'ASSE a enfin une incidence sur les relations contractuelles et commerciales avec les sponsors et l'équipementier, et de façon plus réduite sur la billetterie. Une qualification dans des compétitions nationales (coupe de France) ou européennes génère des recettes supplémentaires qui sont, chaque année, évaluées au stade du budget primitif et se concrétisent, ou non, selon la performance sportive.

2.2 La situation financière de la SASP

Comme les autres clubs professionnels, la SASP supporte un important aléa en matière de recettes, une part importante de ses revenus étant liés à la performance sportive de l'équipe (droits télévisés, indemnités de mutation des joueurs etc.). La relégation en Ligue 2, difficile sur les plans financiers et sportifs, a permis de tester la robustesse financière de la société.

2.2.1 Les spécificités comptables des clubs sportifs professionnels

En termes comptables, la principale particularité des clubs professionnels tient au fait que les joueurs sont considérés comme des éléments du patrimoine. Dès lors, les contrats liant les joueurs à leur club sont traités comme des immobilisations incorporelles.

2.2.1.1 Les indemnités de mutation des joueurs

Selon l'article D. 1242-1 du code du travail, le sport professionnel fait partie des secteurs d'activités dans lesquels des contrats à durée déterminée peuvent être conclus, en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois.

Le transfert d'un joueur professionnel se définit comme l'opération par laquelle un club accepte de mettre fin au contrat de travail de l'un de ses joueurs avant son terme afin de permettre à celui-ci de s'engager contractuellement avec un autre club, moyennant le versement d'une indemnité financière au club quitté.

Cette indemnité de mutation constitue une immobilisation incorporelle : l'arrivée d'un nouveau joueur est assimilée à l'entrée en comptabilité d'un actif incorporel qui génère des

¹⁶ Activité d'achat et de vente de joueurs professionnels.

avantages économiques futurs. La valeur brute est constituée par le coût du transfert du joueur, c'est-à-dire le coût versé au club d'origine.

Ainsi, l'actif diminue lorsqu'un joueur professionnel¹⁷ est « vendu » et augmente lorsque le club « achète » un nouveau joueur.

2.2.1.2 Amortissement et dépréciation des contrats des joueurs

À l'ASSE, les indemnités de mutation des joueurs sont amorties de façon linéaire sur la durée du contrat du joueur.

En outre, lors de chaque clôture des comptes, le club procède à une dépréciation de la valeur contractuelle de certains joueurs figurant à l'actif. Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur nette comptable du contrat du joueur avec sa valeur marchande théorique, lorsqu'il existe un doute, et, le cas échéant, à réajuster la valeur nette comptable figurant à l'actif. Le test de dépréciation est fait pour des joueurs identifiés au préalable. Lorsque la valeur marchande du contrat du joueur est estimée comme excédant sa valeur nette comptable, il n'y a pas d'appréciation à l'actif, en vertu du principe de prudence.

Schéma n° 5 : Impact du trading joueurs sur le bilan et le compte de résultat



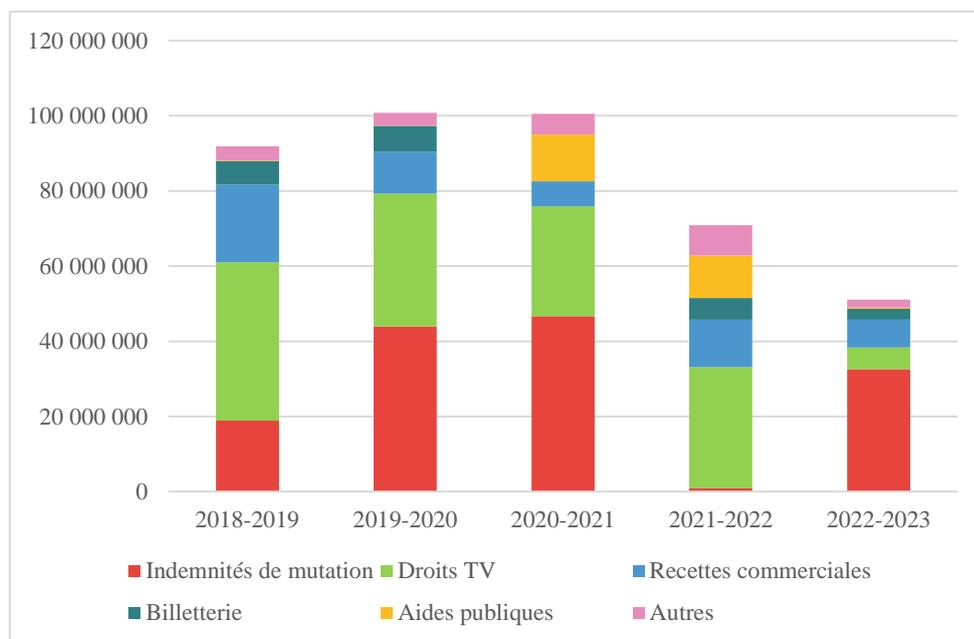
Source : CRC

¹⁷ Seuls les joueurs de l'équipe professionnelle sont comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles, et pas ceux du centre de formation.

2.2.2 Les ressources

Les principales ressources de la SASP sont constituées des indemnités de transfert des joueurs, des droits TV, des recettes commerciales et de la billetterie.

Graphique n° 2 : Ressources d'exploitation de la SASP, en euros



Source : fichiers des écritures comptables, retraitement CRC

2.2.2.1 Le trading joueurs

Le modèle économique de la SASP repose principalement sur l'activité de vente de joueurs qui peut constituer jusqu'à 50 % de ses ressources selon les années. Outre les ventes proprement dites, l'ASSE perçoit les « droits de suite » et les « contributions FIFA ». Les droits de suite correspondent à un pourcentage sur la revente d'un joueur passé par le centre de formation de l'ASSE tout au long de sa carrière. Chaque transfert international fait aussi l'objet d'un prélèvement de 5 % maximum, ventilé entre les différents clubs formateurs du joueur (entre 12 et 23 ans), en fonction des saisons jouées au sein de chaque centre de formation. Ce mécanisme dit « de solidarité » ou « contribution FIFA » est prévu par l'article 21 du règlement du statut et du transfert des joueurs de la FIFA, et son annexe 5. Ses montants se cumulent avec les droits de suite, le cas échéant.

L'activité de trading joueurs est largement bénéficiaire avec 143 M€ encaissés en cinq saisons sportives alors que les achats de joueurs s'élevaient à 47,7 M€, notamment grâce aux droits de suite et contributions FIFA.

2.2.2.2 Les droits télévisés

Les droits télévisés constituent la seconde ressource de la société. Ils dépendent de la compétition jouée, mais aussi du classement du club. Leur montant prévisionnel, estimé en

début de saison, peut donc évoluer à la hausse ou à la baisse selon la performance sportive de l'année.

La relégation du club en fin de saison 2021-2022 a entraîné, l'année suivante, un effondrement de ces droits qui passent de 31,5 M€ à 5,7 M€.

L'épidémie de Covid-19, avec des matches annulés ou joués à huis-clos, s'est aussi traduite par une décote sur le montant de droits télévisés perçus.

Enfin, la crise connue par l'un des diffuseurs (Médiapro) s'est accompagnée, pour l'ensemble des clubs évoluant en Ligue 1 et Ligue 2, de baisses drastiques des droits TV perçus. Les clubs ont toutefois bénéficié d'aides qui ont permis de limiter la dégradation des performances financières.

Les renégociations des droits TV en cours au moment de l'instruction ont conduit, à la demande de la LFP qui invite les clubs à la prudence, à la prise en compte pour les budgets 2024-2025 d'hypothèses de revenus similaires à ceux de 2023-2024.

2.2.2.3 Les recettes commerciales

Les recettes commerciales correspondent tout d'abord aux différents partenariats noués avec des équipementiers, sponsors, partenaires officiels, fournisseurs officiels ou diverses relations publiques. Avec la relégation en Ligue 2, ces revenus ont baissé de 38 %. Ils représentent 7,4 M€ en 2022-2023.

Lors de cet exercice budgétaire, les sponsors maillot ont généré 3 M€ de recettes pour l'apposition de leurs logos sur le maillot du club. Viennent ensuite les relations publiques (dites « hospitalités ») concernant par exemple les places VIP qui ont généré 2,3 M€ de recettes.

La SASP dispose aussi de partenariats avec des entreprises pour des actions de communication ou divers partenariats événementiels.

Enfin, les ventes de la buvette et l'organisation de séminaires ont engendré des revenus de 0,4 M€ en 2022-2023.

2.2.2.4 Les recettes de billetterie

Les recettes de billetterie constituent une part minoritaire mais stable en proportion des ressources du club. Elles ont atteint 3 M€ en 2022-2023 soit la moitié des recettes habituelles d'une saison de Ligue 1.

Compte-tenu de son histoire et de la place qu'elle tient à Saint-Étienne et dans sa région, l'ASSE s'appuie sur un public fidèle, dont la fréquentation est en moyenne moins élastique aux résultats que pour d'autres clubs. Par ailleurs, la société est soucieuse de l'accessibilité financière de ses abonnements : pour les 17 matches à domicile en Ligue 1 en 2024-2025, l'abonnement en Kop coûte 190 €¹⁸.

¹⁸ Le terme « kop » désigne une tribune où se regroupent les supporters. Le prix indiqué s'entend hors réduction « réabonnement ». Quelques éléments de comparaison : OL 230 €, LOSC 210 €, FC Nantes 219 €, Stade Rennais 194 €, OM 184 €.

Avec une capacité portée à 42 000 places lors des travaux de mises aux normes pour l'Euro 2016 de football, le stade Geoffroy Guichard accueille en moyenne 24 744 spectateurs par match¹⁹, se classant entre la 5^e et la 8^e position des clubs de Ligue 1, et en première position des clubs de Ligue 2. L'affluence moyenne en championnat à domicile a peu reculé avec la relégation.

Tableau n° 4 : Affluence moyenne en championnat à domicile

	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
<i>Compétition</i>	L1	L1	L1	L1	L1	L1	L2	L2
<i>Spectateurs</i>	25 794	28 142	28 400	17 099*	472*	20 768	17 392	24 608

* impacté par les annulations de matches ou les matches avec jauges, en raison du Covid-19.

Source : Affluence pour les matchs de l'ASSE (asse-stats.com)

Enfin sur la période la plus récente²⁰, le club a connu un manque à gagner en matière de billetterie, ayant été contraint de renoncer à vendre des places en tribunes supérieures pour des motifs de sécurité. Environ 4 000 places n'ont ainsi pas été commercialisées lors de chacun des six derniers matches de la saison 2023-2024, qui se sont joués à guichets fermés. Le club estime le manque à gagner à environ 25 000 € par match.

2.2.2.5 Les autres ressources

Entre 2020 et 2022, la société a perçu des aides à la fois en raison de l'épidémie de COVID (qui a eu pour conséquence l'annulation de rencontres et des recettes de billetterie à zéro) et de sa relégation²¹, pour 23 M€.

Ces aides exceptionnelles viennent compléter les subventions versées par des collectivités locales de façon récurrente, pour des montants de l'ordre de 158 000 € par an en moyenne qui sont marginaux dans le budget de la société.

Par ailleurs, au cours de la saison 2023-2024 la société a perçu 16,5 M€ de revenus de la part de la ligue de football professionnelle, découlant de la stratégie de son nouvel investisseur CVC, qui a investi afin de soutenir le développement du football français.

Les subventions publiques ainsi que les aides perçues pendant l'épidémie de Covid-19 sont détaillées dans la 3^e partie de ce rapport.

2.2.3 **Les charges**

La masse salariale constitue la principale charge de la société, suivie des achats (loyers, prestations internes au groupe, frais d'organisation des matches, déplacements et réceptions).

Les dotations aux amortissements et dépréciations reflètent la politique de recrutement de joueurs professionnels de la SASP : les indemnités de mutation payées apparaissent à l'actif

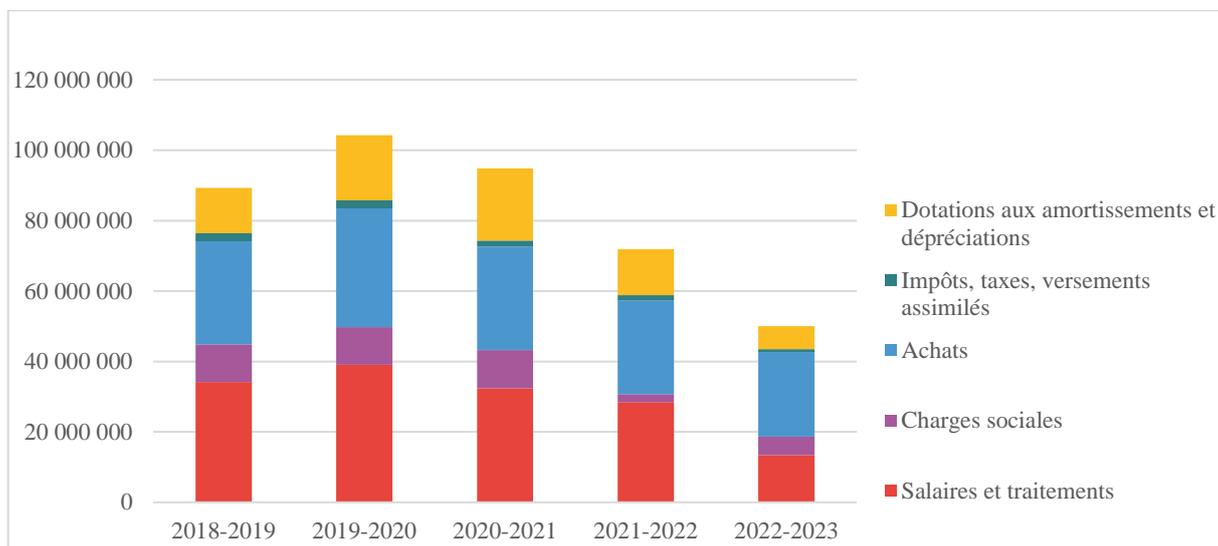
¹⁹ <https://www.transfermarkt.fr/> ; hors saison 2020-2021.

²⁰ Une partie de la saison 2023-2024.

²¹ Aide de la Ligue de Football professionnel pour 2022-2023, pour 7 M€.

et le compte de résultat est impacté par les amortissements et dépréciations qui en sont le corollaire.

Graphique n° 3 : Charges d'exploitation de la société, en euros



Source : rapports du commissaire aux comptes. Les achats incluent notamment les loyers et les prestations internes au groupe, les frais d'organisation des matches, les déplacements et réceptions.

2.2.3.1 La masse salariale

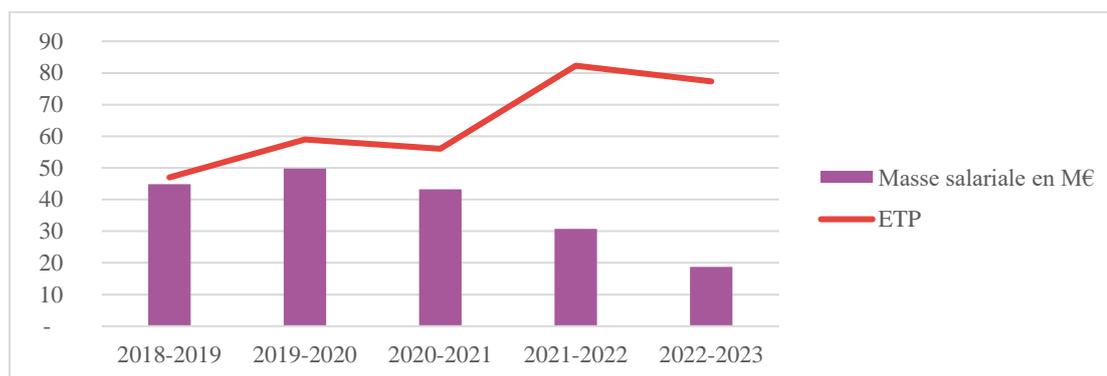
Les joueurs professionnels et les joueurs du centre de formation représentent 75 % de la masse salariale de la SASP en 2022-2023.

La masse salariale chargée s'est fortement contractée à partir de la saison 2020-2021 suite à la mise en œuvre d'une stratégie de diminution des coûts décidée par la direction. Son poids relatif est passé de 50 % des charges de gestion en 2018-2019 à 37 % en 2022-2023.

L'effort de modération s'est porté sur l'effectif de joueurs professionnels, qui passe de 46 ETP payés en février 2020 à 33 ETP en février 2024.

Il a également porté sur le niveau des salaires. Sous l'effet de la relégation en Ligue 2, le club a cédé ses joueurs les plus coûteux et renouvelé une partie de son effectif. La masse salariale chargée passe ainsi de 49,8 M€ en 2019-2020 à 18,7 M€ en 2022-2023 alors même que les joueurs du centre de formation (24 ETP) ont été intégrés au personnel à compter de la saison 2021-2022.

Graphique n° 4 : Effectifs et masse salariale



Source : SASP et rapports du commissaire aux comptes. Les effectifs sont arrêtés au mois de février de chaque saison sportive.

Pour disposer d'une vision complète il conviendrait aussi d'y ajouter les effectifs mis à disposition par la holding ASSE Groupe pour des montants annuels de l'ordre de 7 à 8 M€ au total, et pour environ 90 ETP. Le poids relatif des refacturations, dites « *management fees* », est passé de 17 % de la masse salariale en 2018-2019 à 44 % en 2022-2023, ce qui peut s'expliquer par la rigidité à la baisse des effectifs de la holding, en raison de la stabilité des effectifs physiques à gérer.

L'effort d'économie a ainsi porté sur les dépenses de personnels opérationnels (joueurs, staff) mais pas sur les frais de structure qui sont demeurés, y compris pendant les deux années de présence en Ligue 2, dimensionnés pour une équipe évoluant en Ligue 1.

2.2.3.2 Les achats

Les achats représentaient environ 30 M€ en début de période et 24 M€ pour le dernier exercice examiné.

Lors de l'exercice 2022-2023, ils regroupent :

- des prestations intragroupe (refacturation ASSE Groupe, redevance d'équilibre et redevance pour le droit à l'image versés à l'association) qui en constituent la part majoritaire, pour environ 9,2 M€ ;
- des dépenses immobilières auprès de la Métropole, pour la mise à disposition du stade Geoffroy Guichard, et de la SCI Jean Snella, pour l'occupation des installations de l'Étrat, pour 2,3 M€ ;
- les frais d'organisation des matches (sécurité notamment) et de réception, pour 3,6 M€ ;
- des honoraires pour 2,1 M€ (commissaires aux comptes, expert-comptable, agents de joueurs...) ;
- des frais de voyage et déplacement pour 1,1 M€ ;
- l'entretien et la maintenance, notamment immobilière, pour 1 M€ ;
- les indemnités versées aux clubs qui prêtent des joueurs à l'ASSE, pour 410 000 € ;

- divers achats, dont les fournitures, les fluides, diverses locations, les assurances, les équipements professionnels, les frais bancaires.

2.2.3.3 Les impôts et taxes

Ce poste de dépenses représentait 2,3 M€ en 2018-2019 et seulement 900 000 € en 2022-2023. En 2022-2023, la société a notamment acquitté la CVAE / CFE pour 444 000 €, la taxe d'apprentissage pour 130 000 €, la contribution à la formation continue pour 193 000 €, la participation des employeurs à l'effort de construction (dite « 1 % logement ») pour 69 000 €.

La SASP n'a acquitté l'impôt sur les bénéfices que pour les exercices 2018-2019 (121 000 €) et 2019-2020 (325 000 €).

2.2.3.4 Les dotations aux amortissements

Les achats de joueurs se traduisent, au compte de résultat, par l'inscription de dotations aux amortissements et aux dépréciations entre 6,5 et 20,5 M€ selon les années, soit entre 13 et 22 % des charges d'exploitation.

La SASP enregistre chaque année l'amortissement des joueurs présents dans son effectif mais aussi, en cas de besoin, des amortissements complémentaires au moment de la vente du joueur, si l'indemnité de mutation de ce dernier n'est pas complètement amortie. Pour l'exercice 2022-2023 par exemple, l'amortissement « classique » a représenté 3,2 M€ et l'amortissement lié à la sortie des joueurs 2,7 M€ supplémentaires.

2.2.4 **Analyse financière**

Le chiffre d'affaires dégagé par la société a été divisé par quatre entre l'exercice 2018-2019 et l'exercice 2022-2023, essentiellement sous l'effet de la relégation en Ligue 2 qui a vu l'activité se contracter fortement.

Le résultat d'exploitation des trois premières saisons sous contrôle s'élevait à 3,1 M€ en moyenne. Le bénéfice moyen atteignait 94 000 €, après prise en compte des flux intra-groupe dont la rémunération, entre 650 000 € et 800 000 €, de la holding pour les prestations d'assistance.

Tableau n° 5 : Soldes intermédiaires de gestion

<i>En M€</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Chiffre d'affaires</i>	67,5	38,1	34,4	48,2	14,9
<i>Excédent brut d'exploit. (EBE)</i>	11,8	21,4	20,7	4,1	5,5
<i>Résultat d'exploitation</i>	1,15	4,84	2,97	-3,13	0,15
<i>Perte ou bénéfice</i>	0,18	0,13	-0,04	-5,9	-0,04

Source : rapports des commissaires aux comptes, retraitement CRC

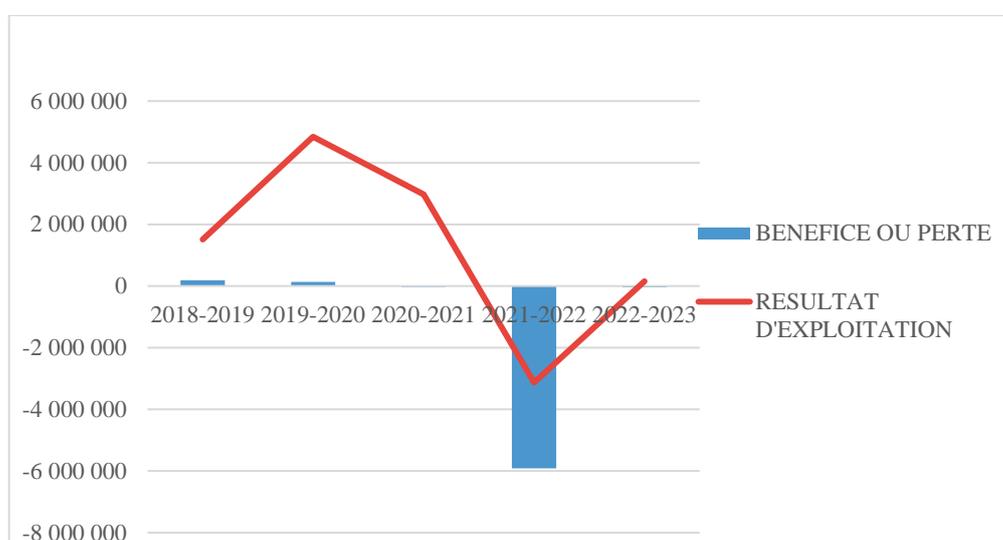
Les exercices 2019-2020 et 2020-2021 ont été très impactés par la baisse d'activité et des fermetures en raison de l'épidémie de COVID. Par exemple, par rapport au budget

prévisionnel de la saison 2020-2021, les réalisations ont été bien inférieures en matière de billetterie (- 3,6 M€), sponsors et publicité (- 3,6 M€) et surtout droits télévisés (- 24 M€).

L'exercice 2021-2022 s'est soldé par une perte de 5,9 M€²², la direction ayant renoncé à la vente peu avantageuse d'un joueur, avant la clôture de l'exercice, qui lui aurait apporté les recettes nécessaires pour équilibrer le compte de résultat. Le déficit a été comblé par des capitaux propres.

La saison 2022-2023, marquée par une forte baisse des produits et des charges, a permis de renouer avec un résultat d'exploitation faiblement positif (154 739 €), une perte de 40 000 € étant enregistrée une fois les résultats financiers et exceptionnels pris en compte.

Graphique n° 5 : Formation du résultat de la SASP



Source : rapports des commissaires aux comptes

Au total, sur la période, la SASP a présenté un résultat d'exploitation positif lors de quatre exercices sur cinq contrôlés et son capital n'a pas évolué.

La société a même versé des dividendes, à hauteur de 1 M€, à l'issue de la saison sportive 2019-2020, ainsi qu'une participation des salariés aux résultats à hauteur de 50 000 €. Les autres exercices n'ont connu aucun versement de dividendes ni de participation aux salariés, si ce n'est le rattrapage de versement de dividendes aux actionnaires minoritaires (19 000 € en 2022-2023). La SASP a en revanche perçu 100 000 € de dividendes suite à la liquidation d'ONZEO, chaîne de télévision dont elle était co-actionnaire avec le Racing club de Lens.

Les disponibilités ont représenté entre 12,5 M€ en 2021-2022, année qui s'est soldée par un important déficit, et 28,2 M€ en 2018-2019, avec 20 M€ en moyenne, soit entre 24 % et 44 % de l'actif.

²² Selon *La situation du football Français* (DNCG), en 2021-2022 les clubs de Ligue 1 ont présenté un déficit pour 55 % d'entre eux.

Tableau n° 6 : Disponibilités

<i>En M€</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Disponibilités</i>	28,2	18,9	24,4	12,5	16,6

Source : rapports des commissaires aux comptes

La SASP a pu compter sur des flux de trésorerie apportés par ASSE Groupe sur les trois derniers exercices au titre des comptes courants d'associés. Cet apport a notamment été nécessaire pendant l'épidémie de Covid-19, au vu des difficultés de trésorerie rencontrées. La SASP a de son côté consenti des apports à l'association et au musée des Verts.

Tableau n° 7 : Apports en comptes courants d'associés

n° compte	Libellé compte	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
45512000	C/C ASSE GROUPE	- 750 610	- 770 235	4 070 593	1 998 135	1 499 431
45514000	C/C ASSOCIATION ASSE	- 95 563	- 71 534	62 944		- 7 500
45523000	C/C MEDIA		- 100 000			
45524000	C/C MUSÉE DES VERTS					- 40 000
45580000	C/C INTÉRÊTS À PAYER	- 17 307	- 56 669	- 16 551	36 087	49 773
Total		- 863 480	- 998 438	4 116 985	2 034 222	1 501 704

Lecture : Le compte est crédité lorsqu'un associé apporte des fonds. Le compte est débité lorsque la SASP rembourse. Le tableau fait apparaître les soldes annuels. En 2018-2019, la SASP a apporté 750 000 € en comptes courants d'associés à ASSE Groupe. En 2020-21 elle a reçu 4,07 M€ d'ASSE groupe.

Source : fichiers des écritures comptables, SASP.

2.2.5 Le bilan

Au 30 juin 2023, la SASP dispose d'un actif de 37,9 M€ soit 47 % de baisse par rapport à l'exercice clos au 30 juin 2019. La contraction de l'actif s'explique principalement par le ralentissement des achats de contrats de joueurs.

Tableau n° 8 : Bilans comptables de la SASP

<i>Valeur nette, en €</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Evol.
<i>Actif immobilisé</i>	20 957 203	19 472 279	11 582 808	4 903 210	5 697 798	- 73 %
<i>Actif circulant</i>	50 369 305	59 857 748	65 162 981	39 806 451	32 170 588	- 36 %
TOTAL ACTIF	71 847 343	79 635 028	76 898 290	44 709 662	37 868 386	- 47 %
<i>Fonds propres</i>	12 056 506	12 189 654	11 153 106	5 237 914	5 215 642	- 57 %
<i>Provisions pour risques</i>	1 080 049	3 974 012	4 364 129	2 789 773	2 987 418	177 %
<i>Dettes</i>	58 710 788	63 471 362	61 381 055	36 681 975	29 665 324	- 49 %
TOTAL PASSIF	71 847 343	79 635 028	76 898 290	44 709 662	37 868 384	- 47 %

Source : bilans (rapports des commissaires aux comptes)

2.2.5.1 L'actif

L'actif circulant, qui représente 32 M€ en 2022-2023, est composé pour moitié de disponibilités, pour 40 % de créances clients et pour 9 % d'autres créances. Les créances clients relèvent essentiellement de l'activité de trading joueurs, les recettes issues des ventes étant contractuellement, le plus souvent, étalées sur plusieurs exercices.

L'actif immobilisé a été divisé par quatre au cours de la période contrôlée et s'élève désormais à 5,7 M€. Les immobilisations corporelles et financières, avec moins de 1 M€, y sont minoritaires et les immobilisations incorporelles, dont principalement l'actif joueurs, en constituent la part prépondérante.

Tableau n° 9 : Évolution des immobilisations incorporelles

<i>Immobilisations incorporelles (hors capital social), en €</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Immo. brutes - début exercice</i>	41 011 472	47 072 425	48 706 045	41 861 525	42 224 234
<i>Augmentation (acquisition)</i>	13 910 953	15 624 317	10 359 519	1 062 709	6 770 995
<i>Diminution (cession)</i>	7 850 000	13 990 700	17 204 040	700 000	39 555 489
<i>Immo. brutes en fin d'exercice</i>	47 072 425	48 706 042	41 861 524	42 224 234	9 439 740
<i>Solde des amortissements en fin d'exercice</i>	27 473 884	29 386 906	26 738 489	38 578 817	4 437 201
<i>Dépréciations de l'exercice</i>	505 000	1 812 500	5 390 609	503 812	712 499
<i>Immo. nettes en fin d'exercice</i>	19 093 541	17 506 636	9 732 426	3 141 605	4 290 040

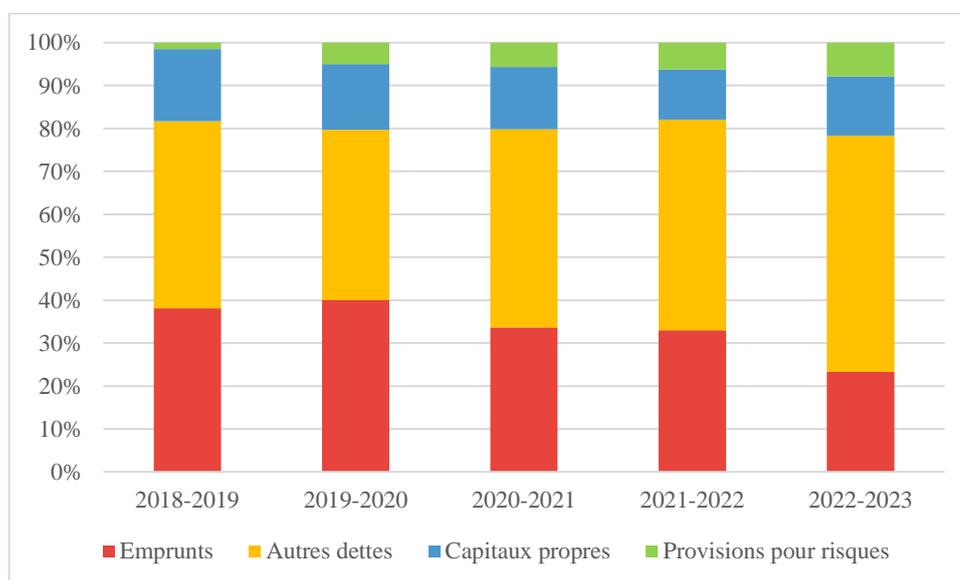
Source : rapports des commissaires aux comptes

Les immobilisations incorporelles se sont très fortement contractées sur la période contrôlée. En effet, les sorties d'actifs liées aux ventes de joueurs (pour 79,3 M€) ont nettement excédé les entrées d'actifs liées aux achats de joueurs (47,7 M€). En début de saison 2023-2024, les immobilisations brutes se montent à 9,4 M€ seulement, contre 44 M€ en moyenne les années précédentes : la société dispose d'un niveau d'actif joueurs historiquement bas, du fait de la politique de recrutement et sans présumer des possibles intégrations de joueurs issus du centre de formation (cinq à l'issue de la saison 2024-2025).

2.2.5.2 Le passif

Sur la période, en proportion, l'endettement de la société a reculé tandis que les capitaux propres se maintenaient, ce qui est positif.

Graphique n° 6 : Évolution du passif de la SASP



Source : rapports des commissaires aux comptes

Le niveau des capitaux propres respecte l'article L. 225-248 du code de commerce²³. Ainsi, sur la période, ils n'ont jamais été inférieurs à la moitié du capital social, lequel n'a pas varié.

²³ « Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société » (...)

Tableau n° 10 : Capitaux propres de la SASP

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Capital social	3 108 725	3 108 725	3 108 725	3 108 725	3 108 725
Réserve légale	310 872	310 872	310 872	310 872	310 872
Report à nouveau	8 450 278	8 636 909	7 770 057	7 733 509	1 818 317
Résultat de l'exercice	186 631	133 148	- 36 548	- 5 915 192	- 40 272
Subv.d'investissement					18 000
Total capitaux propres	12 056 506	12 189 654	11 153 106	5 237 914	5 215 642

Source : rapport des commissaires aux comptes

Les dettes de la société se décomposent entre des emprunts auprès de banques ou assimilées, et d'autres dettes, essentiellement fiscales, sociales et dettes fournisseurs.

L'encours de dettes auprès des établissements bancaires est passé de 27,4 M€ à l'issue de la saison 2018-2019 à 7,3 M€ à l'issue de la saison 2022-2023. Dans l'intervalle, le capital de deux prêts souscrits pour accompagner le trading joueurs, pour 10 et 20 M€, a été remboursé. Le capital restant dû correspond au remboursement des prêts garantis par l'État encore en cours.

La société a indiqué que les « autres dettes », qui s'accroissent en pourcentage, correspondent à des dettes de trading joueurs, les paiements aux clubs d'origine étant étalés sur plusieurs exercices.

Enfin les provisions pour risques constituées par la SASP, en lien avec le commissaire aux comptes et un cabinet juridique, portent majoritairement sur des risques prud'hommaux, sur des risques liés au paiement de bonus à des clubs, sur des créances difficilement recouvrables et sur des risques liés à un contrôle fiscal – aujourd'hui soldé. Réévaluées au moins deux fois par an à l'occasion d'un point sur les contentieux et pré-contentieux en cours, les provisions sont précises et bien actualisées.

Tableau n° 11 : Provisions constituées par la SASP

<i>En milliers d'€</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Primes contractuelles joueurs	84	414	10	116	326
Risques fiscaux ²⁴	161	803	1 253	1 161	1 311
Risques prud'hommaux	834	2 188	2 889	1 513	1 350
Autres		570	120		
TOTAL	1 080	3 974	4 364	2 789	2 987

Source : rapports de gestion du Directoire présentés annuellement à l'assemblée générale

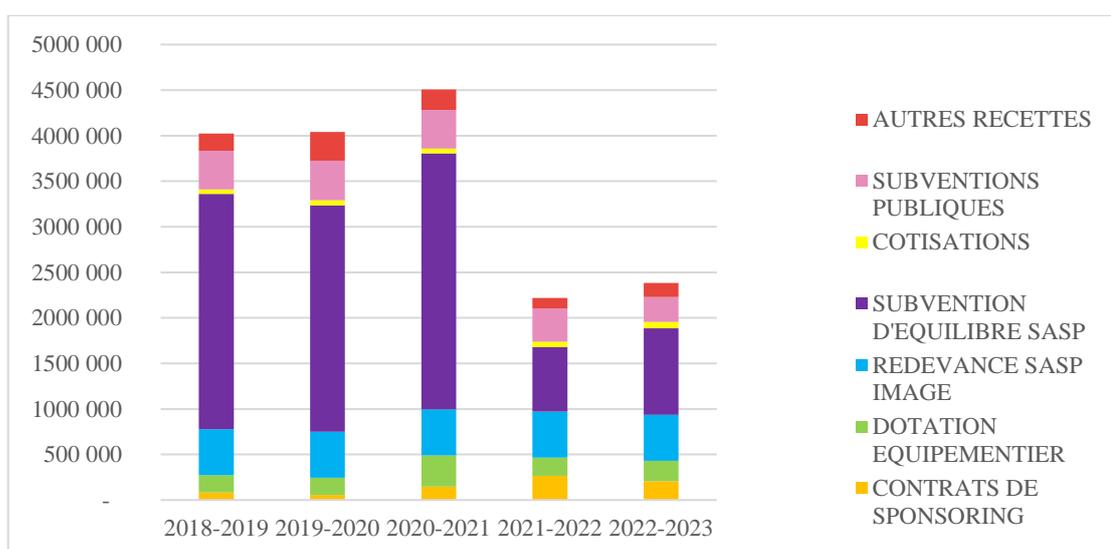
2.3 La situation financière de l'association

2.3.1 Les ressources

L'association disposait jusqu'en 2020-2021 d'un budget annuel de l'ordre de 4 M€ qui a été divisé par deux depuis le transfert du centre de formation à la société.

Lors du dernier exercice budgétaire clos (2022-2023), les ressources issues de la SASP représentaient 61 % du total des ressources de l'association, une fois cumulées la redevance d'exploitation (dite subvention d'équilibre) et la redevance liée à l'utilisation de l'image.

Graphique n° 7 : Ressources de l'association



Source : fichier des écritures comptables

Viennent ensuite les subventions publiques (273 000 €²⁵), les ressources provenant de l'équipementier (227 000 €) et des sponsors (205 000 €), les autres recettes (156 000 €) et enfin les cotisations des membres (68 000 €) qui ne constituent que 3 % en moyenne des financements. Enfin, la catégorie « autres recettes » comprend essentiellement des transferts de charges (pour 123 000 €), des recettes commerciales annexes (billetterie, bar, vente de calendriers, pour 26 500 €) et des reprises de subventions d'investissement (pour 13 000 €).

2.3.1.1 Les ressources provenant de la SASP

Propriétaire de la dénomination « Association Sportive de Saint-Étienne », des logos et autres signes distinctifs déposés à l'INPI, l'association les met à disposition de la SASP contre le paiement d'une redevance annuelle d'usage de la marque de 504 000 € HT.

²⁵ En baisse sur la période, bien qu'une partie seulement des subventions portant sur le club de formation aient été réorientées vers la SASP (cf. infra).

Bien qu'un ajustement du montant ait été prévu en cas de relégation²⁶, il n'a pas été appliqué lors de la saison 2022-2023 et la SASP a versé la redevance habituelle de 504 000 € HT annuels. Ce maintien du niveau antérieur s'est fait par accord entre le président de la SASP et le président de l'association. En 2023-2024, le club a appliqué le montant de redevance de 380 000 € HT.

La convention entre la SASP et l'association prévoit le versement par la première à la seconde d'une redevance annuelle d'exploitation correspondant à la « *rémunération des prestations effectuées par l'association en matière de gestion de l'école de football, de la préformation et de la section féminine dans son ensemble* ».

En application du « *principe de solidarité entre les activités à caractère professionnel et les activités à caractère amateur* » prévu par l'article L. 122-19 du code du sport, la société s'engage ainsi, dans la convention, « *à contribuer, sous quelque forme que ce soit, à l'équilibre budgétaire de l'association*. Selon la Ligue de football professionnel, il s'agit d'un fonctionnement classique des clubs sportifs professionnels.

La convention renouvelée en 2021 précise que le montant de cette redevance²⁷ doit permettre à l'association de présenter un résultat net après impôt d'un montant maximum entre 15 000 € et 20 000 €, dans le but de consolider ses fonds propres.

À l'inverse, l'association ne peut en aucun cas verser de fonds à la société, ni lui reverser les subventions perçues. La convention entre la société et l'association prévoit que la société gère l'activité mise à sa disposition à ses risques et périls et que l'association ne saurait être tenue pour responsable et solidaire, au-delà de sa participation au capital de la société, des dettes contractées par la société.

Le montant de la redevance annuelle d'exploitation est passé de 2,6 M€ en début de période à 950 000 € pour l'exercice 2022-2023, soit de 60 % des ressources de l'association lorsque cette dernière avait en charge le centre de formation, à environ 35 % désormais.

2.3.1.2 Les recettes issues de l'équipementier et du sponsoring

Les recettes relevant de la catégorie *Sponsoring* ont fortement progressé, de 82 000 € en 2018-2019 à 205 000 € en 2022-2023. Elles correspondent à des contrats de *sponsoring* pour l'équipe féminine et de façon plus marginale à des partenariats ponctuels (vente de calendriers, organisation de tournois).

L'équipementier pour sa part procure des recettes de l'ordre de 200 000 € par an (sauf en 2020-2021). Trois équipementiers se sont succédé sur la période²⁸.

2.3.1.3 Les subventions publiques

Détaillées dans la troisième partie du rapport, les subventions publiques se montent en moyenne à 11 % des produits d'exploitation de l'association et proviennent de la ville de Saint-Étienne, de la métropole de Saint-Étienne, du département de la Loire et de la région Auvergne-Rhône-Alpes, pour un montant de 273 000 € en 2022-2023.

²⁶ 380 000 € HT si l'équipe joue en Ligue 2.

²⁷ Parfois appelée « subvention d'équilibre », par exemple dans la comptabilité de l'association.

²⁸ Le Coq sportif, LCS International, Hummel.

2.3.1.4 Les cotisations

Les montants perçus au titre des cotisations par l'association sont dynamiques et ont progressé de 17 % sur les cinq saisons sportives contrôlées, une fois retraités les montants apparaissant à tort²⁹ au compte 75400000 *Cotisations*.

Tableau n° 12 : Montants des cotisations perçues par le club en €

<i>Montants perçus au compte 75400000 Cotisations</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Cotisations adhérents</i>	49 555	55 038	52 155	46 868	57 817
<i>Participation ANS</i>		2 250		10 000	10 000

Source : grands livres de l'association

Le montant de la licence a été porté de 170 € en 2018-2019 à 180 € la saison suivante, puis 200 € lors de la saison 2023-2024. Il a été relevé à 220 € pour la prochaine saison sportive 2024-2025.

Les membres actifs bénévoles (non licenciés) acquittent pour leur part une cotisation de 10 € annuels. Des places de matchs leur sont offertes par le club au titre de leur contribution pour la structure. Ainsi sur la saison 2023-2024, l'association a bénéficié de 234 abonnements, accordés à ses bénévoles exclusivement, selon la liste communiquée à la chambre.

Une partie des licenciés recourt aux dispositifs Pass'Sports et Pass Région qui leur permet une réduction sur le prix de la licence (cf. *infra*).

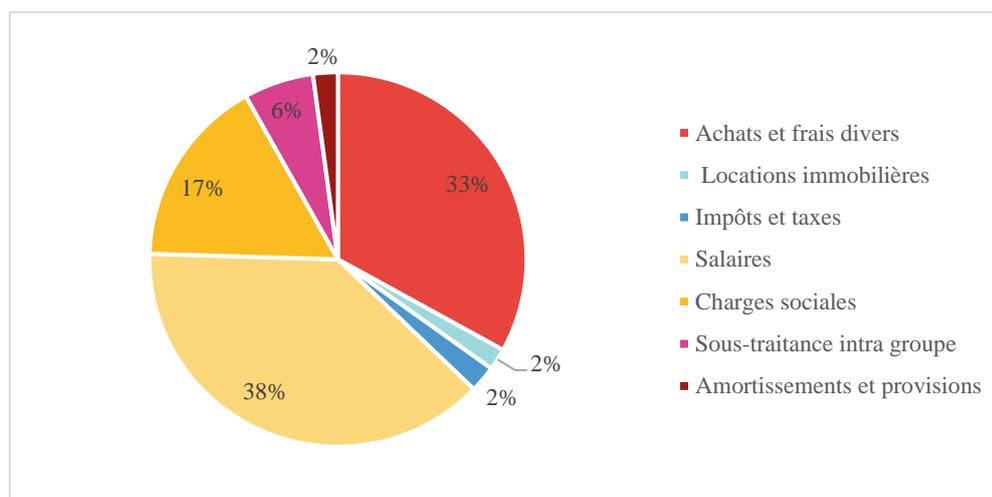
L'association n'effectue pas de suivi d'acquiescement des cotisations, ce que la chambre l'invite cependant à mettre en place.

2.3.2 Les charges

Similairement aux produits, les charges ont été divisées par deux à partir de la saison 2021-2022 du fait du transfert du centre de formation à la SASP.

²⁹ Participation de l'agence nationale du sport au salaire d'une éducatrice sportive.

Graphique n° 8 : Charges d'exploitation de l'association, exercice 2022-2023



Source : fichier des écritures comptables

Tableau n° 13 : Charges d'exploitation de l'association en €

	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021-2022	2022- 2023
<i>Achats et frais divers</i>	1 188 181	1 063 164	1 074 794	688 913	748 327
<i>Locations immobilières</i>	460 340	660 860	656 306	48 200	44 850
<i>Impôts et taxes</i>	131 351	115 442	116 851	57 669	55 097
<i>Salaires et traitements</i>	1 030 618	1 089 469	1 231 315	791 588	919 397
<i>Charges sociales</i>	404 954	301 220	491 255	387 376	393 573
<i>Sous-traitance interne au groupe*</i>	766 000	766 000	766 000	174 000	144 000
<i>Amortissements et provisions</i>	18 036	31 769	48 632	54 524	51 022
TOTAL	3 999 480	4 027 924	4 386 257	2 202 269	2 356 265

Source : fichier des écritures comptables

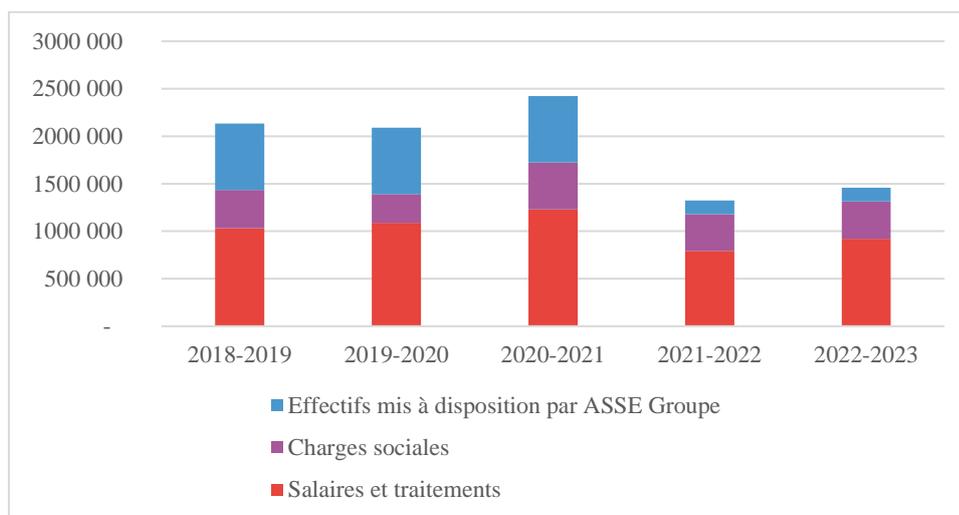
* correspondant à de la sous-traitance par la SASP pour 66 000 € annuels, puis 30 000 € (2021-2022), et à des refacturations de frais de structure par ASSE Groupe pour 700 000 € annuels, puis 144 000 €

2.3.2.1 La masse salariale

La masse salariale chargée représentait 53 % des dépenses de l'association jusqu'au 30 juin 2021, et 61 % depuis.

Les salaires de l'association ont atteint un pic en 2020-2021, année où les effectifs ont atteint 45,5 agents en ETP, juste avant le transfert du centre de formation – et des effectifs afférents – à la société.

Outre les effectifs qu'elle salarie directement, l'association bénéficie de l'appui de personnels facturés par ASSE Groupe au titre des *management fees*, soit 700 000 € annuels jusqu'en 2020-2021 puis 144 000 € annuels au-delà.

Graphique n° 9 : Masse salariale de l'association, en €

Source : fichier des écritures comptables

2.3.2.2 L'immobilier et les frais de structure

Les loyers et les facturations internes au groupe s'élevaient à 1,2 M€ en début de période, lorsque l'association gérait le centre de formation.

Ils correspondent au versement de loyers à la SCI Jean SNELLA pour l'utilisation des locaux et installations de l'Étrat et à la refacturation des charges « de structure » à la holding ASSE Groupe.

Avec le transfert de cette activité à la SASP, les charges résiduelles pour l'association ne sont plus que de 190 000 € par an.

2.3.2.3 Les achats

Au sein des achats et frais divers, les principaux postes identifiés sont :

- les transports pour environ 185 000 € (transports pour les matches, pour le championnat, pour les liens familiaux des jeunes joueurs³⁰) ;
- l'achat d'équipements et de matériels pour 267 000 € ;
- la location et l'entretien de véhicules pour 44 000 €, correspondant à des véhicules pour les recruteurs et un petit utilitaire ;
- des charges de personnel externalisées pour 98 000 € dont environ 84 000 € de frais de scolarité pour les élèves en internat et externat (Tézenas du Montcel) et des frais administratifs liés aux joueurs de nationalité extra communautaire ;
- des honoraires pour 102 000 € (expert-comptable, commissaire aux comptes, agents des joueurs, diététiciens, gardiens, speaker...) ;
- la cotisation FFF pour 22 600 € ;
- l'organisation de stages de préparation et mise au vert (28 500 €) ;

³⁰ Il s'agit de frais alloués aux parents de jeunes qui habitent loin, sous forme de remboursement de frais.

- des dons pour 22 000 € dont 10 000 € à l'association Cœur Vert et 12 000 € d'achat de cartes cadeaux.

Les bénévoles et certains des joueurs et joueuses de l'association (école de foot) ont reçu des cartes cadeaux de 25 € au titre de l'arbre de Noël³¹ ; l'association a pu fournir la liste nominative des bénéficiaires et leur qualité. Ces cartes cadeaux, d'une valeur totale de 8 250 € en 2023-2024, étaient initialement achetées à la Boutique des Verts afin de permettre l'achat d'objets en rapport avec le club. Elles ont ensuite été réorientées vers un bon d'achat auprès d'un hypermarché dans l'objectif d'achats autant ludiques qu'utilitaires, à la discrétion des familles.

2.3.2.4 Les impôts et taxes

En matière d'impôts et taxes en 2022-2023 l'association a principalement acquitté de la TVA non récupérable (17 200 €), la contribution à la formation continue (22 170 €), la CVAE/CFE (5 900 €), la taxe d'apprentissage (6 600 €) et la taxe sur les salaires (784 €).

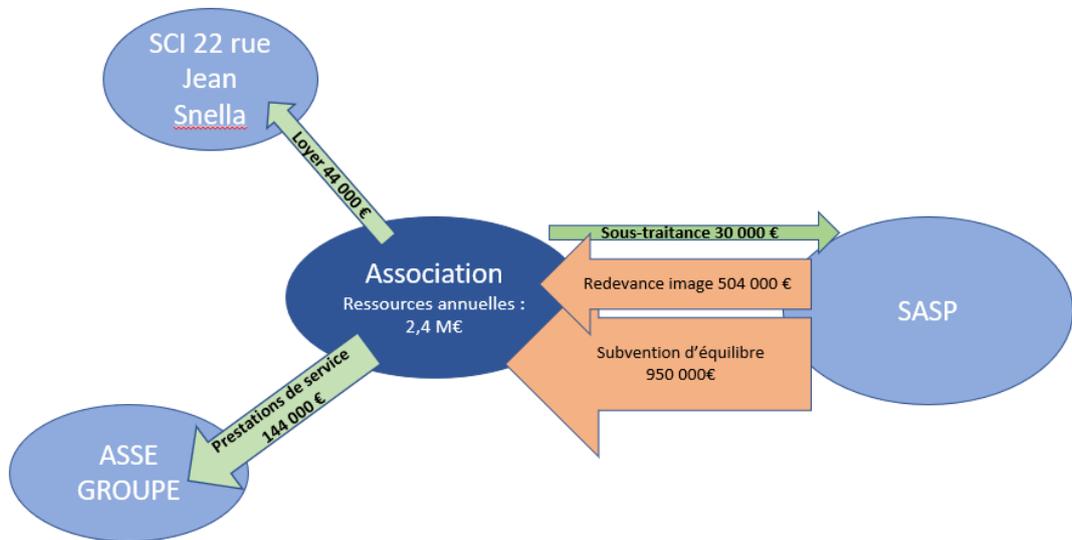
L'association était assujettie à un impôt sur les bénéfices de 5 167 € qui a fait l'objet d'un crédit d'impôt « mécénat » pour un même montant. Chaque année (sauf 2020-2021 où l'association n'était pas redevable de l'impôt sur les sociétés), les dons à l'association Cœur Vert ont généré un crédit d'impôt qui est venu porter à zéro le montant d'impôt sur les sociétés acquitté.

2.3.3 **Analyse financière**

L'association est fortement dépendante de la SASP pour ses ressources, à la fois au titre de la « redevance image » et de la redevance annuelle d'exploitation - correspondant à une subvention d'équilibre – qui cumulées représentent 61 % de ses ressources.

³¹ Sept membres du comité de direction ont reçu une carte de 50 €.

Schéma n° 6 : Flux entre l'association et les autres entités du groupe au cours de l'exercice 2022-2023, en euros HT.



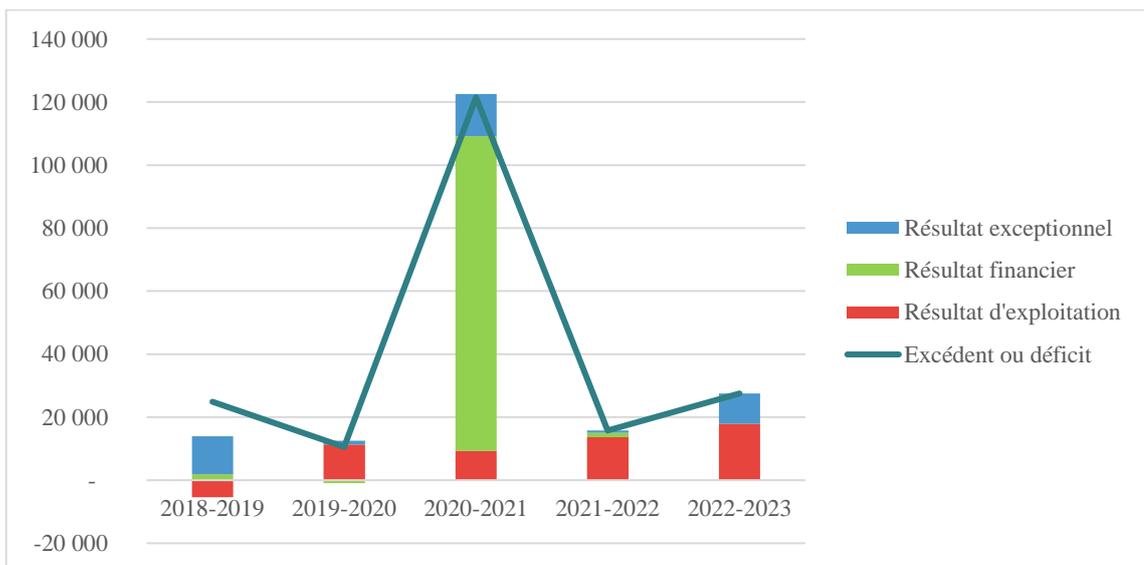
Source : fichiers des écritures comptables, retraitement CRC.

Lecture : l'association paie 44 000 € de loyer, elle encaisse 504 000 € de redevance image.

Excepté en 2018-2019, le résultat d'exploitation a toujours été positif, entre 10 000 € et 18 000 € annuels, ce que garantit le principe d'une redevance d'équilibre versée par la SASP.

Bien que constituant une dépendance à l'égard de la société, la redevance d'équilibre assure ainsi la pérennité économique de l'association.

Graphique n° 10 : Résultat de l'association



Source : rapports du commissaire aux comptes

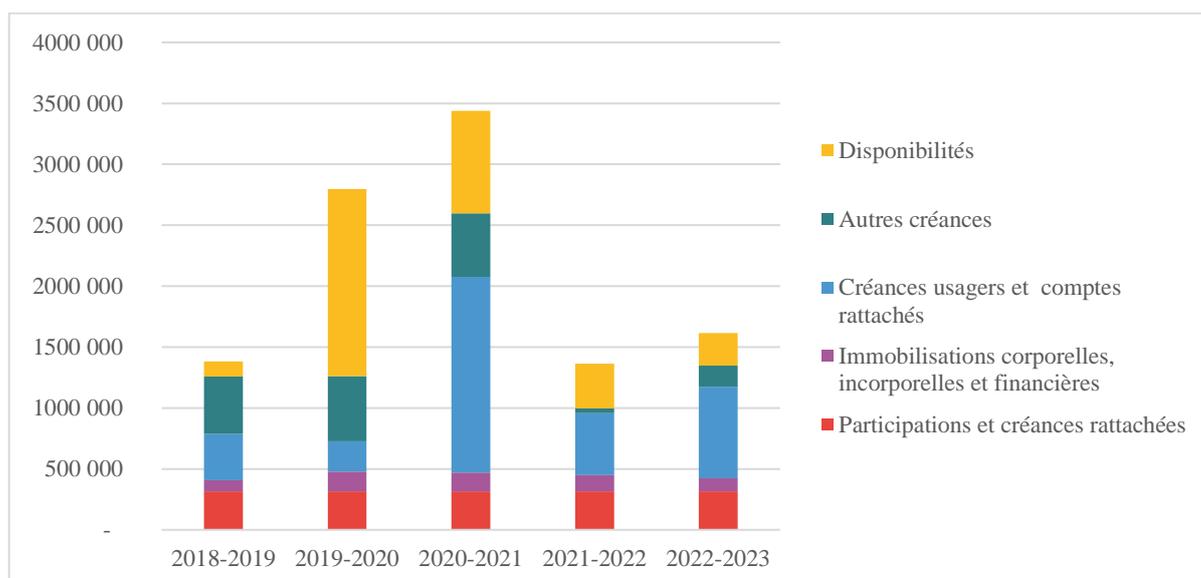
L'excédent constaté chaque année est fortement lié d'une part, à cette redevance d'exploitation, d'autre part à l'existence ou non d'un résultat financier positif. Ainsi, pour l'exercice 2020-2021 qui présente un bénéfice inhabituel, l'excédent de plus de 120 000 € s'explique par la perception de dividendes versés par la SASP à l'association³² au titre de la détention de 9 % de son capital.

2.3.4 Le bilan

2.3.4.1 L'actif

L'association a connu une stabilité de son actif immobilisé (participations et immobilisations) alors que l'actif circulant était très variable selon les années. Les exercices 2019-2020 ont été marqués par la forte progression des disponibilités, alors qu'en 2020-2021 les créances sur les usagers marquaient une forte hausse.

Graphique n° 11 : Actif de l'association

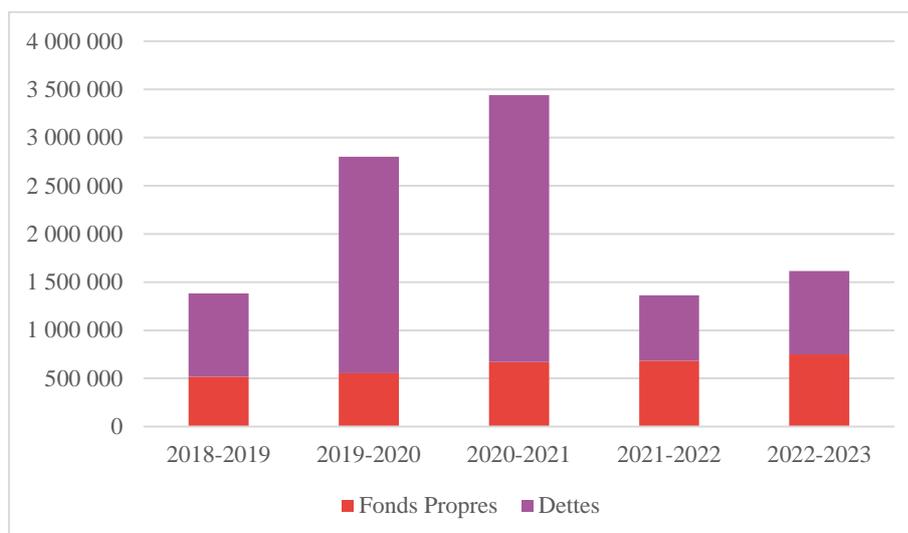


Source : rapports du commissaire aux comptes, retraitement CRC.

2.3.4.2 Le passif

Les fonds propres de l'association se sont consolidés sur la période, marquant une hausse de 40 %. Ils ont été renforcés par l'accumulation des résultats d'exploitation positifs sur la période.

³² Perception de 99 053 € de revenus des titres de participation (dividendes versés par la SASP au titre de l'exercice clos le 30 juin 2020).

Graphique n° 12 : Passif de l'association

Source : rapports des commissaires aux comptes.

Le niveau d'endettement a beaucoup varié, une forte progression des dettes étant intervenue en 2019-2020 et 2020-2021. L'association a expliqué que la progression de la catégorie « autres dettes » provenait d'un retard dans le paiement des refacturations intra-groupe, résorbé lors des exercices suivants. Cet endettement conjoncturel est également dû à la progression des dettes fiscales et sociales, qui sont revenues à leur étiage à partir de l'exercice 2021-2022.

Tableau n° 14 : Ventilation des dettes de l'association en €

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Emprunts et dettes financières diverses</i>	95 563	72 521			7 500
<i>Avances et acomptes reçus</i>		220 183			
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	563 032	711 792	948 462	191 079	508 293
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	178 222	397 838	820 118	486 023	347 951
<i>Autres dettes</i>	19 209	841 339	1 000 505	1 080	2 317
<i>Produits constatés d'avance</i>	7 500	5 000			
Total dettes	863 526	2 248 673	2 769 085	678 182	866 061

Source : rapports des commissaires aux comptes

L'association est très peu endettée auprès des banques, ce qu'explique le faible niveau de ses immobilisations. Sur le dernier exercice contrôlé, le niveau d'endettement est à nouveau équivalent à celui des fonds propres.

Comme évoqué *supra*, des avances de trésorerie réciproques avec la SASP sont intervenues, surtout en début de période. Il s'agit de mouvements sur les comptes courants

d'associés (comptes de classe 4551) par lesquels la SASP et l'association peuvent mutuellement s'apporter des fonds, ensuite remboursés. Sauf en 2020-2021, la SASP a plus apporté de fonds à l'association que l'inverse.

Tableau n° 15 : Avances de trésorerie

<i>En milliers d'€</i>	Apport par la SASP	Apport par l'association	Solde annuel
<i>2018/2019</i>	858	762	96
<i>2019-2020</i>	121	49	72
<i>2020-2021</i>	667	730	- 63
<i>2021-2022</i>	198	198	0
<i>2022-2023</i>	287	280	7

Source : fichier des écritures comptables

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le résultat de la société dépend principalement de la vitalité du trading joueurs, qui peut s'avérer très variable selon les exercices. La société a présenté un résultat d'exploitation faiblement positif au cours de quatre exercices sur les cinq examinés, à mettre en relation avec le niveau de ses charges et notamment la marge acquittée auprès d'ASSE Groupe.

Sa situation financière est solide. Les capitaux propres se sont maintenus sur la période et son endettement auprès des établissements bancaire a reculé.

L'association présente aussi une situation saine avec des fonds propres confortés sur la période, même si son activité est fortement dépendante de la subvention d'équilibre acquittée par la SASP en vertu de la convention qui les lie.

Comme les autres clubs de football professionnel, l'ASSE présente ses prévisions et son exécution budgétaire à la DNCG deux fois par an, sans qu'il soit besoin de prendre des mesures de correction sur l'ensemble de la période de contrôle.

3 LES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS LOCALES

La SASP et diverses collectivités entretiennent des relations commerciales relatives à l'achat de places de matchs, à des prestations de publicité et visibilité et à d'autres achats de services, pour près de 1,2 M€ par an. La SASP et l'association perçoivent par ailleurs des subventions publiques de fonctionnement attachées à plusieurs de leurs actions.

Tableau n° 16 : Soutiens financiers des collectivités locales et EPCI en €

<i>Montants perçus par le club</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total général
<i>Places grand public</i>	194 144	161 167		180 479	169 883	705 673
<i>Publicité / Visibilité</i>	947 197	895 932	626 141	940 168	954 264	4 363 702
<i>Achats de services</i>	92 242	92 242	92 242	183 242	183 242	643 210
<i>Total hors subventions</i>	1 233 583	1 149 341	718 383	1 303 889	1 307 389	5 712 585
<i>Subventions</i>	594 803	536 755	423 455	602 355	557 405	2 714 773
<i>Total général</i>	1 828 386	1 686 096	1 141 838	1 906 244	1 864 794	8 427 258

Source : fichier des écritures comptables, réponses du club

3.1 Les subventions financières publiques

3.1.1 Le respect des plafonds de subventions applicables

Les aides sportives aux clubs sportifs professionnels sont strictement encadrées et relèvent d'un régime juridique spécifique. Les sociétés sportives sont expressément exclues du régime commun d'intervention économique des collectivités territoriales applicable aux entreprises (article L. 122-11 du code du sport).

Le code du sport, en ses articles L. 113-2 et R. 113-2, permet aux associations sportives ou aux sociétés sportives de recevoir des aides de collectivités territoriales, leurs groupements ou d'établissements publics de coopération intercommunale, pour les seules missions d'intérêt général suivantes :

- « la formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés [...] ;
- la participation [...] à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ;
- la mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives [...]. ».

Le montant des aides est plafonné, pour un groupement sportif constitué de la société et de son association support, à 2,3 M€³³ par saison sportive, en prenant en compte la totalité des subventions provenant des collectivités territoriales et de leurs groupements.

Le club a perçu en moyenne 542 955 € de subventions publiques de fonctionnement par an. S'y ajoutent, certaines années, des subventions d'investissement, peu élevées : 20 000 € en

³³ Article R. 113-1 du code du sport.

Le décret n° 2020-1227 du 6 octobre 2020 a porté le plafond des subventions que peuvent verser les collectivités territoriales aux clubs à 3,1 M€ jusqu'à fin 2020, en conditionnant cette aide à des actions de solidarité entre les clubs professionnels et leurs clubs amateurs, et relevé le plafond d'achat de prestations de services pour la saison 2020 / 2021 à 4 M€. Selon une estimation des ligues professionnelles, cette disposition a permis aux clubs sportifs et professionnels de bénéficier de 5,4 M€ de recettes supplémentaires. Source : RPA 2022.

2019-2020 puis 12 750 € en 2021-2022 pour l'association, 18 000 € pour la SASP en 2022-2023.

Le plafond de 2,3 M€ par saison sportive n'a donc jamais été dépassé.

Les subventions versées à l'association ont représenté entre 10 et 17 % de son budget selon les années. La part des subventions publiques issues de collectivités ou EPCI est en revanche marginale au sein des ressources de la SASP (au plus 0,57 %).

En 2022-2023, les subventions publiques constituaient 1 % seulement des recettes de fonctionnement agrégées du groupement sportif.

Tableau n° 17 : Subventions de fonctionnement versées au club par des collectivités et EPCI

<i>En € et en %</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Subv. perçues par l'association</i>	423 803	436 755	423 455	366 355	273 905
<i>Total produits d'exploitation</i>	4 000 770	4 028 669	4 386 759	2 176 017	2 367 418
<i>Part dans les produits d'exploitation</i>	11 %	11 %	10 %	17 %	12 %
<i>Subv. perçues par la SASP</i>	171 000	100 000	0	236 000	283 500
<i>Total produits d'exploitation</i>	90 783 416	109 137 723	97 799 383	68 730 365	50 173 565
<i>Part dans les produits d'exploitation</i>	0,19 %	0,09 %	0	0,34 %	0,57 %
<i>Subventions perçues par le club</i>	594 803	536 755	423 455	602 355	557 405

Source : fichier des écritures comptables et rapports du commissaire aux comptes

Tableau n° 18 : Subventions publiques versées à l'association (en euros)

<i>Montants annuels par collectivité</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Région Auvergne-Rhône-Alpes</i>	71 000	81 500	13 400		
<i>Département de la Loire</i>	103 500	110 500	167 600	130 000	39 000
<i>Ville de Saint-Étienne</i>	3 250	1 000	1 000	-	2 250
<i>Métropole de Saint-Étienne</i>	232 653	232 655	232 655	232 655	232 655
<i>Divers</i>	13 400	11 100	8 800	3 700	-
<i>TOTAL</i>	423 803	436 755	423 455	366 355	273 905

Source : FEC association

Tableau n° 19 : Subventions publiques versées à la SASP en €

<i>Montants annuels par collectivité</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Région Auvergne-Rhône-Alpes</i>				65 000	32 500
<i>Département de la Loire</i>					80 000
<i>Ville de Saint-Étienne</i>	171 000	100 000		171 000	171 000
TOTAL	171 000	100 000		236 000	283 500

Source : FEC de la SASP

3.1.2 Des insuffisances dans le compte-rendu de l'emploi des subventions

Comme toute autre structure recevant des subventions, le club sportif a l'obligation de rendre compte annuellement de l'usage effectué des deniers publics, en application de l'article L. 1611-4 du code général des collectivités territoriales : « *Tous groupements, associations, œuvres ou entreprises privées qui ont reçu dans l'année en cours une ou plusieurs subventions sont tenus de fournir à l'autorité qui a mandaté la subvention une copie certifiée de leurs budgets et de leurs comptes de l'exercice écoulé, ainsi que tous documents faisant connaître les résultats de leur activité* ». Cette obligation légale de production de documents financiers vise à assurer une information sur la réalité du fonctionnement administratif et financier de l'entité au moment de la demande de subvention comme à l'occasion de son renouvellement.

L'article R. 113-3 du code du sport y ajoute les dispositions suivantes :

« *À l'appui de leurs demandes de subventions, les associations sportives ou les sociétés qu'elles constituent doivent fournir les documents suivants :*

1° les bilans et comptes de résultat des deux derniers exercices clos ainsi que le budget prévisionnel de l'année sportive pour laquelle la subvention est sollicitée ;

2° un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées par les collectivités territoriales et leurs groupements au titre de la saison sportive précédente ;

3° un document prévisionnel qui indique l'utilisation prévue des subventions demandées.

Ces documents doivent être annexés à la délibération qui décide l'octroi de la subvention ».

Par ailleurs, lorsque la subvention dépasse le seuil de 23 000 €³⁴, une convention doit être obligatoirement établie. Le club et ses financeurs publics s'y sont conformés sur la période contrôlée³⁵.

Enfin, lorsque la subvention porte sur des objets précis, à l'issue d'un exercice, la société doit rendre compte de l'usage des fonds en produisant un compte rendu financier³⁶ accompagné

³⁴ Article 10 (alinéa 6) de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations et décret n° 2001-495 du 6 juin 2001 pris pour l'application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000.

³⁵ Comme indiqué supra, le président de l'association a signé des conventions d'objectifs relatives à l'activité du centre de formation, alors transféré dans le giron de la SASP.

³⁶ Arrêté du 11 octobre 2006 relatif au compte rendu financier prévu par l'article 10 de la loi du 12 avril 2000.

de deux annexes. La première comprend un commentaire sur les écarts entre le budget prévisionnel et la réalisation des actions. La seconde contient une information qualitative décrivant, notamment, la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux. Le compte rendu financier doit être transmis à la collectivité dans les six mois suivant la fin de l'exercice pour lequel la subvention a été attribuée.

Tableau n° 20 : Obligations des bénéficiaires de subventions

<i>Obligation</i>	<i>Base légale</i>	<i>Documents à fournir</i>	<i>Délai de production</i>
<i>Fournir des documents financiers à l'appui d'une demande de subvention</i>	Article R. 113-3 code du sport	<ul style="list-style-type: none"> - bilans et comptes de résultats des deux derniers exercices clos - budget prévisionnel de la saison sportive - rapport retraçant l'utilisation des subventions versées par des CL et leurs groupements au titre de la saison précédente - document prévisionnel indiquant l'emploi de la subvention sollicitée 	Ces documents sont à annexer à la délibération attribuant la subvention
<i>Fournir des documents financiers après avoir reçu une subvention</i>	Article L. 1611-4 du CGCT	<ul style="list-style-type: none"> - copie certifiée de leurs budgets et de leurs comptes de l'exercice écoulé - tous documents faisant connaître les résultats de leur activité 	Une fois les comptes de l'exercice arrêtés
<i>Établir une convention</i>	Article 10 Loi DCRA	La convention est obligatoire si la subvention dépasse 23 000 € annuels	
<i>Établir un compte-rendu financier</i>	Article 10 loi DCRA Décret n° 2001-495	<p>Pour les subventions affectées à un objet déterminé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau des charges et des produits (selon modèle d'un arrêté) - Annexe 1 : écart par rapport au prévisionnel et modalités de ventilation des charges communes - Annexe 2 : information qualitative, notamment sur les actions menées et résultats obtenus 	Dans les 6 mois suivant la fin de l'exercice au titre duquel la subvention a été accordée
<i>Obligation de tenir un compte annuel</i>	Article L. 612-4 du code de commerce	<p>Pour les associations, au-delà de 153 000 € de subvention perçue annuellement.</p> <p>Obligation de nommer un commissaire aux comptes et de publier les comptes et le rapport du commissaire aux comptes, même seuil.</p> <p>Amende et saisine du tribunal possible.</p>	

Source : CRC

À ces obligations légales peuvent s'ajouter celles prévues de façon conventionnelle, par exemple la fourniture de factures ou de justificatifs de dépenses.

L'ASSE n'établit pas de compte-rendu financier respectant les prescriptions réglementaires. Le club a fourni un seul exemple de compte-rendu des actions prévues par une des conventions d'objectifs, qui permet à la collectivité concernée de vérifier que certaines des actions prévues ont eu lieu mais qui n'est pas complet.

Le précédent rapport de la chambre (en 2009) indiquait déjà que la production des bilans de l'association et de la SASP à ses financeurs était insuffisante pour rendre compte de l'emploi réel des subventions. Cette anomalie n'a pas été corrigée depuis.

La chambre recommande à l'association et à la société de fournir aux collectivités les documents requis par la réglementation à l'appui de leurs demandes de subvention et d'établir un compte-rendu financier pour les subventions affectées à un objet déterminé.

Dans le cadre de la contradiction, le club s'est engagé à se soumettre à cette obligation et indique avoir initié des démarches en ce sens pour la saison 2023-2024.

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

3.1.3 Un soutien public essentiellement tourné vers le centre de formation

Le bloc communal (ville et métropole de Saint-Étienne) constitue le principal soutien financier public du club, devant le département de la Loire et la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Tableau n° 21 : Montants attribués par collectivité

Montants annuels par collectivité en €	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Région Auvergne-Rhône-Alpes	71 000	81 500	13 400	65 000	32 500
Département de la Loire	103 500	110 500	167 600	130 000	119 000
Ville de Saint-Étienne	174 250	101 000	1 000	171 000	173 250
Métropole de Saint-Étienne	232 655	232 655	232 655	232 655	232 655
Divers	13 400	11 100	8 800	3 700	0
TOTAL	594 803	536 755	423 455	602 355	557 405

Source : fichiers des écritures comptables (association et SASP), retraitement CRC

66 % des subventions versées par les collectivités ont pour objet l'appui au centre de formation, et donc au sport professionnel. Les actions d'ordre éducatif ou de développement du sport féminin apparaissent moins soutenues.

Toutes les collectivités ont inséré des clauses en matière de communication et d'image et conditionné le versement de la subvention à la transmission de pièces justificatives des

actions menées, sans pour autant cesser le soutien au club en l'absence de production de ces éléments.

3.1.3.1 Analyse des conventions entre la ville de Saint-Étienne et la SASP

Chaque année, la convention d'objectifs rappelle que la ville soutient la mise en place de diverses activités d'intérêt général par le club, concernant la participation à des actions d'éducation, d'intégration et de cohésion sociale ; la participation à des actions de communication et la mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les installations sportives lors de manifestations sportives.

La SASP s'engage au titre de la convention à accueillir des jeunes lors des rencontres de l'équipe professionnelle, à participer à des manifestations ponctuelles ou encore à contribuer à l'organisation de journées de football « ASSE Kids ».

La chambre note qu'une partie des actions demandées au club relèvent d'actions de communication et non des missions d'intérêt général au sens de l'article R. 113-2 du code du sport. Ainsi, il est demandé à l'ASSE de communiquer sur le soutien de la ville aux activités du club, de fournir une photographie officielle des joueurs avec les membres de l'équipe municipale (via photo-montage) et 5 000 posters A3 et d'organiser des séances de dédicaces avec les joueurs. Ces prestations de communication devraient donc entrer dans le champ de la commande publique.

La ville apporte également un soutien financier à des sportives féminines formées par l'association, ce qui s'inscrit dans le cadre du soutien à « *la formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés* ».

Les conventions d'objectifs prévoient systématiquement le versement de la subvention en deux temps : une avance perçue en début d'exercice budgétaire, le solde étant versé une fois les actions réalisées. Ainsi, lorsque la situation sanitaire a empêché la société d'effectuer l'ensemble des actions prévues, un avenant est venu formaliser l'absence de versement du solde, ce qui constitue une bonne pratique et montre la réalité du suivi, par la ville, des actions réellement menées par son partenaire.

La subvention versée par la ville représente 0,34 % des produits d'exploitation de la société mais environ 15 % de l'ensemble des subventions versées par la ville à des structures sportives.

3.1.3.2 Analyse des conventions entre la métropole et l'association

La métropole subventionne le fonctionnement du centre de formation et l'école de football avec des actions à mener en termes de scolarité, d'hébergement et de suivi médical des joueurs, ce qui s'inscrit dans les missions d'intérêt général fixées par le code du sport.

La chambre note que la compétence sportive de la métropole, limitée aux équipements sportifs d'intérêt communautaire³⁷ et au soutien aux manifestations sportives d'envergure nationale ou internationale, ne lui permet pas d'intervenir dans le champ du soutien aux associations sportives. C'est au « rayonnement » et à l' « animation du territoire métropolitain »

³⁷ Article L. 5217-2 du CGCT.

que la métropole se réfère pour subventionner le centre de formation et l'école de football. Les actions spécifiques demandées concernent par exemple la participation au salon de l'emploi, au forum de la vie étudiante, au don du sang.

À l'estime de la chambre, le lien entre le centre de formation ou l'école de football et l'animation du territoire métropolitain apparaît ténu et la compétence de la métropole pour soutenir ces structures, peu établie.

La chambre relève par ailleurs que pour les saisons 2021-2022, 2022-2023, et 2023-2024, la métropole a conclu une convention d'objectifs avec l'association pour le soutien au centre de formation, alors que celui-ci avait été transféré à la SASP. Les 232 655 € annuels de subventions ont donc été perçus par l'association pour des activités qui n'étaient plus de sa compétence et alors même que le conseil d'administration du 9 août 2022 avait pris acte de la segmentation des activités. La chambre note deux défaillances principales :

- d'une part, du point de vue de la métropole, l'absence de mise à jour de la convention de subventionnement et de suivi de l'emploi des fonds a engendré des versements incohérents, et donc irréguliers, entre l'objet du financement et la compétence de l'organisme bénéficiaire ;

- d'autre part, l'association n'a pas signalé à la Métropole le changement de portage du centre de formation et a ainsi continué à percevoir des subventions alors qu'elle ne le supportait plus.

Dans le cadre de la contradiction, le club s'est engagé à actualiser la convention avec la Métropole lors de son prochain renouvellement.

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

3.1.3.3 Analyse des conventions entre le département et l'association

Le département de la Loire soutient les centres de formation masculin, féminin ainsi que le fonctionnement de l'équipe féminine de haut niveau, demandant au club d'organiser des manifestations communes avec d'autres clubs du département, de leur apporter une aide technique pour leur entraînement et de faciliter des animations avec un public défavorisé.

Les subventions octroyées peuvent ainsi se rattacher aux actions « *d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale* » visées par le code du sport.

Le département a continué à subventionner l'association en 2021-2022 alors que le centre de formation, objet de la subvention octroyée, était transféré à la SASP. En 2022-2023, les 80 000 € de subventions ont bien été versés à la SASP.

3.1.3.4 Analyse des subventions accordées par la région à l'association

En 2019-2020, la région a accordé à l'association une subvention générale de fonctionnement au titre du programme « promotion et développement du sport » sans rattachement explicite aux missions d'intérêt général prévues par le code du sport. La convention indiquait ainsi que la dépense éligible correspond aux coûts directs, hors dépense de personnel, « intégralement dédiés au projet », lequel n'est pas précisé. Par ailleurs les seules obligations du bénéficiaire, figurant en annexe, portaient sur la visibilité apportée au soutien financier de la région (logos, mention du soutien régional).

Au titre de 2020-2021, la convention n'était pas plus précise mais le courrier d'accompagnement permet de comprendre que la subvention vise le soutien au centre de formation.

Les conventions postérieures n'ont pas été produites par le club.

Les conventions attributives de subventions d'investissement par la région portent sur l'acquisition de matériel pour le centre de formation, ce qui s'inscrit en revanche clairement dans les missions prévues par le code du sport.

Si, pour l'essentiel, les conventions visaient bien des missions d'intérêt général, le groupement sportif doit veiller à pouvoir justifier que l'ensemble des subventions a été effectivement utilisé à cette fin.

3.2 Les prestations de service réalisées

Les clubs sportifs peuvent recevoir des financements publics en contrepartie de la réalisation de prestations, dans le cadre de contrats qui constituent alors des marchés publics.

3.2.1 Le respect du plafond prévu par le code du sport

Les prestations facturées par la SASP peuvent se ranger dans trois grandes catégories : les achats de places réalisés par les collectivités, les contrats de publicité et visibilité (notamment l'apposition de nom ou de logo sur divers supports) et les autres prestations onéreuses, correspondant à l'organisation de manifestations et de stages sportifs à destination d'enfants.

Tableau n° 22 : Prestations effectuées par la SASP pour des collectivités ou leurs groupements

<i>En € HT</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Sponsoring et visibilité</i>	947 197	895 932	626 141	940 168	954 264
<i>Places grand public</i>	194 144	161 167		180 479	169 883
<i>Autres (stages)</i>	92 242	92 242	92 242	183 242	183 242
TOTAL	1 233 583	1 149 341	718 383	1 303 889	1 307 389

Source : SASP et fichiers des écritures comptables

Les articles L. 113-3 et D. 113-6 du code du sport plafonnent le montant maximum versé par les collectivités territoriales ou leurs groupements aux sociétés sportives, en exécution de contrats de prestations de services, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général (cf. *supra*), à 30 % du total des produits du compte de résultat de l'année précédente, dans la limite de 1,6 M€ par saison sportive.

À partir de 2022-2023, le club a passé un contrat avec une société (Sportfive) qui s'est vu confier à titre exclusif la commercialisation de certains produits commerciaux. C'est donc cette société, par exemple, qui encaisse à compter de la saison 2022-2023 les revenus issus de l'achat de places « hospitalités » (80 400 € TTC) et du contrat de visibilité (540 000 € TTC) de

la métropole de Saint-Étienne. Le marché public prévoit néanmoins la vérification par la société Sportfive du respect du plafond de prestations de service que peut encaisser le club sportif.

La SASP a produit un tableau de synthèse incluant les prestations transitant par Sportfive qui permet de contrôler le respect du seuil de 1,6 M€ par saison sportive.

3.2.2 Les achats de places

La ville de Saint-Étienne, la métropole de Saint-Étienne, le département de la Loire et la région Auvergne-Rhône-Alpes achètent des places dites « grand public » et « hospitalités » (en loges et tribunes officielles). Ces acquisitions se font *via* des marchés négociés passés sans publicité ni mise en concurrence sur le fondement de l'article R. 2122-3 du code de la commande publique.

La politique d'achats des places répond à plusieurs enjeux pour ces collectivités : accessibilité du grand public aux événements du territoire *via* la distribution aux partenaires associatifs, attractivité du territoire *via* les invitations aux acteurs du monde économique et soutien aux acteurs sportifs.

À l'exception de la saison 2019-2020 marqué par le Covid-19, ces achats de places génèrent environ 400 000 € HT de recettes chaque année dont la moitié pour des abonnements VIP qui relèvent des prestations de visibilité des collectivités concernées.

Tableau n° 23 : Achats de places de matchs auprès de la SASP

		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>VILLE DE SAINT ÉTIENNE</i>	Achat de places « grand public »	77 788	75 498	-	75 498	75 462
<i>MÉTROPOLE DE ST ÉTIENNE</i>		76 987	51 845	-	71 156	70 911
<i>DÉPARTEMENT LOIRE</i>		39 369	33 825	-	33 825	23 511
<i>TOTAL Places grand public</i>		194 144	161 167		180 479	169 883
<i>Total places VIP</i>		225 448	225 638	126 461	221 788	186 185
<i>TOTAL achat de places</i>		419 592	386 805	126 461	402 267	356 068

Source : fichiers des écritures comptables et réponses de la SASP

3.2.3 Les contreparties publicitaires et de visibilité

La SASP a conclu des contrats de publicité / visibilité avec plusieurs collectivités ou EPCI. Il s'agit selon les cas d'apposer leur logo sur le maillot et / ou sur la signalétique, d'être présenté comme le partenaire officiel et / ou le sponsor du club, de diffuser des clips lors des matchs, d'organiser des événements en commun avec le club y compris sur des volets de communication.

Le département de la Loire, sponsor historique du club, paie 416 667 € HT par an notamment pour l'apposition de son logo sur le maillot. Saint-Étienne métropole, partenaire officiel jusqu'à la saison 2021-2022, voit son rôle renforcé depuis la saison 2022-2023 en devenant Sponsor maillot, et sa participation financière accrue, à hauteur de 450 000 € HT désormais. Enfin, la région Auvergne-Rhône-Alpes est également un des partenaires officiels du club.

Tableau n° 24 : Prestations de communication et visibilité

<i>Sponsoring et visibilité collectivités, en € HT</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Département Loire sponsor maillot</i>	416 667	416 667	416 667	416 666	416 666
<i>St-Étienne Métropole partenaire officiel</i>	224 215	172 950	156 134	217 415	
<i>St Étienne Métropole Sponsor Maillot</i>					450 000
<i>Région ARA partenaire officiel</i>	252 975	252 975		252 747	34 018
<i>Ville Saint-Étienne (places VIP)³⁸</i>	53 340	53 340	53 340	53 340	53 580
TOTAL	947 197	895 932	626 141	940 168	954 264

Source : SASP

Les coûts mentionnés dans le tableau ci-dessus incluent les achats de places VIP pour les quatre personnes publiques concernées, avec environ 53 000 € annuels pour la ville, 80 000 € pour la métropole, 66 000 € pour le Département et 17 000 € pour la Région, et sont détaillés en *annexe n° 3*.

3.2.4 Les autres prestations onéreuses

Les autres prestations onéreuses sont évoquées en dernière partie du rapport et concernent l'organisation d'activités sportives à destination des enfants (Kids Tour) et de stages de football.

3.3 La mise à disposition du stade Geoffroy Guichard

3.3.1 Le club, utilisateur principal du stade

Le club utilise pour les rencontres de l'équipe masculine le stade Geoffroy Guichard, en vertu d'une convention d'occupation du domaine public signée avec la métropole.

³⁸ Les contreparties publicitaires et de visibilité pour la commune de Saint-Étienne se font au titre de la subvention de fonctionnement qu'elle octroie à la SASP et donc pour un coût qui ne peut être isolé. Le tableau ci-dessus fait apparaître les seuls achats de places VIP pour cette commune et non les contreparties en termes de communication prévues dans la convention d'objectifs.

La nouvelle convention d'occupation, applicable au 1^{er} juillet 2018, règle précisément les conditions d'utilisation partagée du stade en distinguant les espaces :

- mise à disposition exclusive du club (espaces commerciaux et techniques pour 924 m² et espaces réceptifs pour 3 919 m²) ;
- dont la gestion est partagée entre la métropole et le club et qui sont utilisés temporellement par le club en fonction des matchs joués (enceinte du stade, pelouse, parkings) ;
- demeurant gérés par la métropole (équipements techniques essentiellement).

L'ASSE n'étant pas l'utilisateur exclusif du stade, la métropole peut y accueillir d'autres types d'évènements. Elle peut ainsi utiliser les espaces réceptifs jusqu'à trois jours par an pour des évènements organisés pour son propre compte et jusqu'à dix jours pour des évènements à but non lucratif qu'elle soutient. Par ailleurs, la convention d'occupation précise que les grands évènements internationaux (jeux olympiques, compétitions internationales de football et rugby, notamment) sont prioritaires sur les rencontres programmées par l'ASSE.

La répartition des travaux et charges d'entretien, que ce soit pour les rencontres programmées ou pour les autres évènements, a été précisément prévue dans la convention, ainsi que la réparation des éventuels dommages survenus lors de l'utilisation, notamment ceux concernant la pelouse.

La chambre rappelle que la redevance est censée couvrir le coût du stade pour la collectivité propriétaire, amortissement compris, minoré des usages autres, plus ponctuels.

3.3.2 Une redevance d'occupation majoritairement forfaitaire

La redevance d'occupation du stade associe une part fixe forfaitaire et une part variable tenant compte du chiffre d'affaires réalisé dans le stade³⁹, à un taux progressif à partir de 1 M€ de chiffre d'affaires. La SASP acquitte également un forfait annuel de frais de fonctionnement, pour les locaux mis à sa disposition exclusive, d'un montant de 88 402 € HT.

La part fixe, établie à 1 638 000 € HT annuels, a fait l'objet d'une renégociation entre les parties après la relégation du club, engendrant une augmentation de 250 000€. L'avenant adopté prévoit d'abaisser la redevance à 1 100 000 € HT pendant la période de présence en Ligue 2. L'avenant a aussi modifié le mode de calcul de la part variable, la rendant plus fortement progressive dès lors qu'un chiffre d'affaires d'au moins 5 M€ est réalisé (*cf. annexe n° 3*).

Cette prise en compte des avantages retirés par l'occupation est conforme dans son principe à l'article L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques, selon lequel la redevance tient compte des avantages de toute nature procurés à l'occupant⁴⁰.

³⁹ Chiffre d'affaires HT réalisés les jours de match comprenant la billetterie grand public, les abonnements grand public, la recette des buvettes, les hospitalités (hors partenaires officiels, fournisseurs officiels et panneautique), ainsi que celui issu du développement de l'activité hors jours de match, par la mise à disposition permanente des espaces réceptifs.

⁴⁰ Le précédent rapport de la Chambre régionale des comptes (2009) relevait que la redevance d'occupation du stade Geoffroy Guichard, acquittée par la société, ne tenait pas compte de tous les avantages économiques retirés de cette occupation.

Le niveau de redevance d'occupation du stade a été étudié par la Cour des comptes dans le cadre de son rapport sur l'organisation de l'Euro de football 2016, avec un cahier territorial consacré à la rénovation du stade Geoffroy Guichard (*cf. extraits en annexe n° 4*). La Cour observait que la redevance de 1,41 M€ TTC fixe et 573 000 € de part variable ne couvrait pas les coûts d'entretien et de maintenance du stade rénové, évalués à 2,6 M€ par an en 2017. Elle préconisait de renforcer la part variable, pour la porter à un niveau d'environ 800 000 € sur la base d'un chiffre d'affaires moyen de 12,5 M€.

Si l'avenant à la convention de mise à disposition du stade renforce en théorie la progressivité de la redevance en fonction des avantages qu'en retire le club en termes de chiffre d'affaires, la saison 2022-2023, impactée par quatre matchs joués à huis clos⁴¹, n'a permis de dégager qu'une redevance variable de 28 903 €, bien en-deçà des montants préconisés par France Domaine. Il faudrait que le club réalise 14 M€ de chiffre d'affaires dans le stade pour atteindre une part variable de 810 000 €.

Tableau n° 25 : Coût facturé à la SASP pour l'occupation du stade

En € HT	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Part fixe (€)</i>	1 638 000	1 663 652	1 661 263	1 485 588	1 100 000
<i>Frais de fonctionnement (€)</i>	88 402	88 402	88 402	88 402	88 402
<i>Montant de la part variable (€)</i>	150 159	59 772	0	108 111	28 902
<i>CA réalisé dans le stade (M€)</i>	11,79	9,73	NC	11,09	5,89
<i>Part de la part variable de la redevance dans le CA</i>	1,27 %	0,61 %	-	0,97 %	0,49 %

Source : grands livres de la SASP, retraitement CRC

Au total, avec 1,6 M€ HT de part fixe (en Ligue 1) et une part variable, dans les faits, qui n'a pas dépassé 150 000 € HT, la mise à disposition du stade continue d'être pour l'essentiel consentie sur une base financière forfaitaire⁴².

Le club estime pour sa part que le niveau de redevance est adapté aux caractéristiques du bien mis à sa disposition, en tant qu'occupant non exclusif du stade. Il indique notamment que la capacité du stade, portée à 42 000 places après les travaux de rénovation de 2016, excède la moyenne des spectateurs et ne répondait pas à un besoin du club. En outre, une partie des

⁴¹ À titre de sanction par la Ligue de Football professionnel après des débordements lors du dernier match de la saison 2021-2022.

⁴² La part variable acquittée au titre de 2023-2024, qui sera basée sur le chiffre d'affaires réalisé dans le stade au cours de cette saison et sur le nouveau mode de calcul, n'était pas connue au moment de l'instruction.

places des balcons supérieurs Nord et Sud (4 000 places au total) ne peut être utilisée pour des raisons de sécurité⁴³.

Au total, le niveau de redevance en Ligue 1 approche, dans son montant, celui préconisé par France Domaine il y a huit ans⁴⁴. En fonction du chiffre d'affaires réalisé à l'avenir, la part variable pourrait dépasser les 150 000 € qui n'ont plus été atteints depuis la saison 2018-2019. La chambre invite les parties, selon les évolutions des conditions de mise à disposition du stade (travaux éventuels, ampleur des autres manifestations organisées par la métropole), à réactualiser le montant de la redevance.

3.4 Les aides reçues pendant l'épidémie de Covid

L'impact de l'épidémie de COVID s'est traduite par un effondrement des recettes de la SASP pendant deux exercices successifs, plusieurs catégories de revenus commerciaux ayant été impactés, notamment les recettes de billetterie (matches annulés, à huis clos ou avec des jauges de spectateur réduites), droits télévisés (avec la réduction des matches diffusés et les difficultés propres au diffuseur) et sponsoring.

En réponse à ses difficultés, le club a mobilisé plusieurs dispositifs.

3.4.1 Les aides relatives à la masse salariale

La SASP a bénéficié d'exonérations de cotisations et d'aide au paiement des cotisations et charges sociales de la part de l'URSSAF, pour des montants respectifs de 7 061 463 € et 7 699 186 € entre février 2020 et juillet 2021.

La SASP a également connu une période de chômage partiel pour ceux de ses salariés qui étaient dans l'impossibilité de télétravailler. Les données sur ce point n'ont pu être produites.

Enfin, sollicitées par la direction du club au moment du premier confinement, en raison de difficultés de trésorerie, une partie des joueurs et des membres de la direction a accepté de réduire ou reporter leurs salaires. Les 13 salariés ayant accepté une diminution de leur salaire de 5 à 10 %, pendant quelques mois, ont permis à la SASP d'économiser 148 000 €. Le décalage d'un an dans la perception d'une part de leurs salaires, pour sept joueurs, a permis de reporter sur l'exercice suivant plus de 1,4 M€ de charges.

3.4.2 Les aides relatives aux coûts fixes et à la perte de revenus

Sur la saison sportive 2020-2021, la SASP a perçu 800 000 € au titre du fonds de solidarité ainsi que 10 M€ d'aide aux coûts fixes.

En outre, le fonds de compensation des pertes de billetterie, visant à compenser partiellement les pertes d'exploitation liées aux restrictions d'accueil du public pour les

⁴³ Le club a constaté que les spectateurs de ces balcons se rendaient dans les blocs inférieurs, les accès n'étant pas séparés, et fait le choix de ne pas commercialiser ces places pour éviter que le nombre de spectateurs présents aux niveaux inférieurs ne soit supérieur à la capacité d'accueil.

« Football. Barrages de l'ASSE : pourquoi tant de sièges vides à Geoffroy-Guichard ? » (leprogres.fr)

⁴⁴ 2 M€ TTC.

manifestations et compétitions sportives, a été mobilisé par le club. Il a indemnisé la SASP à hauteur de 1 653 392 € en 2020 (771 544 €) et 2021 (881 848 €) en raison de l'arrêt des matches, puis des jauges d'accueil du public mises en place dans le stade.

3.4.3 L'aide en matière de trésorerie

Pour faire face à ses difficultés de trésorerie dues à la crise sanitaire, le club a mobilisé en 2020 un prêt garanti par l'État de 10 M€, contracté à taux zéro auprès de quatre établissements de crédit. Ces prêts, d'une durée d'un an à l'origine, ont été accordés à un taux effectif global ne dépassant pas 0,5 %, commission de garantie incluse. Le club a, par la suite, choisi d'étaler le remboursement d'un des prêts, pour 1 M€, sur une durée de cinq ans. Les autres prêts ont été remboursés.

Au total le club a reçu un soutien financier important pendant l'épidémie de COVID qui lui a permis de recevoir des recettes supplémentaires, de minorer ses charges et de faire face à des difficultés de trésorerie.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les relations financières entre le club et les collectivités locales prennent majoritairement la forme de marchés onéreux concernant des prestations d'achat de places et de visibilité.

Les subventions liées à l'exercice d'activités d'intérêt général sont marginales dans le budget du groupement sportif. La chambre rappelle la nécessité de formaliser des comptes-rendus financiers détaillés et de revoir les conventions d'objectifs concernant le centre de formation, qui ne peuvent continuer à être signées par le président de l'association.

Enfin, la mise à disposition du stade Geoffroy Guichard permet au club de disposer d'une enceinte sportive emblématique de la ville de Saint-Étienne. Elle s'accompagne du paiement d'une redevance dont les modalités de calcul pourraient être revues.

4 LES ACTIVITÉS FAVORISANT L'ACCÈS DES JEUNES AU SPORT ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

Dans le cadre d'une enquête nationale sur l'accès des jeunes au sport, la chambre régionale des comptes s'est intéressée aux actions entreprises par le club en matière de responsabilité sociale d'entreprise, et plus spécifiquement en direction des jeunes de 15 à 25 ans.

4.1 L'école de football et les équipes amateurs

Au-delà de sa dimension professionnelle, le club dispose d'une école de football ouverte aux enfants jusqu'à 11 ans et d'équipes dites de « pré-formation » jusqu'à 15 ans.

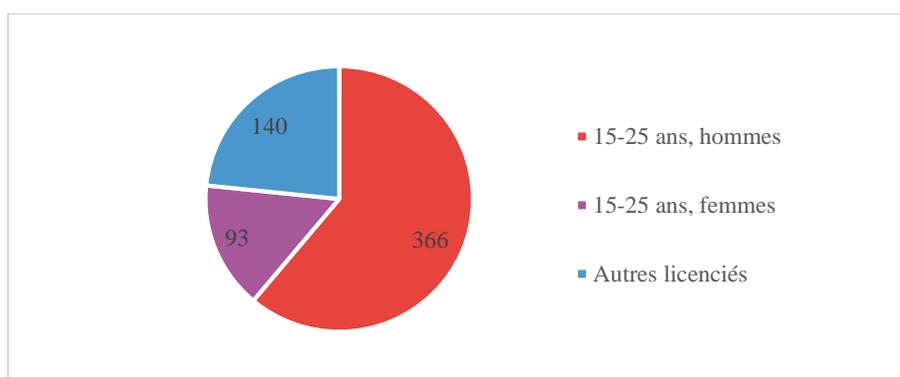
L'école de football regroupe douze équipes masculines et trois féminines.

La « pré-formation » compte quatre équipes masculines et trois féminines.

La classe d'âge dite « formation » regroupe quatre équipes masculines (évoluant au sein du centre de formation) et trois équipes féminines.

Le nombre de licenciés sur la période est resté stable autour de 600 par an dont 27 % de femmes. La proportion de jeunes femmes est de 20 % dans la catégorie des 15-25 ans, qui regroupe 76 % des licenciés du club. Ces licenciés peuvent être des joueurs, éducateurs, dirigeants et arbitres.

Graphique n° 13 : Licenciés du club, saison 2022-2023



Source : ASSE

La licence, d'un montant de 200 € pour la saison 2022-2023, inclut la tenue de sport, ce qui constitue une aide à l'équipement pour les ménages les moins aisés. En outre, pour deux licenciés payants, la troisième licence d'une même famille est offerte.

Le club ne pratique pas de tarification sociale. Toutefois les familles modestes peuvent recourir au dispositif national Pass'Sport soit une aide à la licence de 50 € par enfant, sous conditions de ressources. En outre, la région Auvergne-Rhône-Alpes octroie aux lycéens une aide de 30 €, sans condition de ressources, pour l'inscription dans un club de sport (dispositif « Pass Région »), cumulable avec le Pass'Sport.

L'association a fait bénéficier ses adhérents du Pass'Sport ou du Pass'Région par des remboursements ou par l'application d'un montant de licence minoré, et a perçu en contrepartie une compensation de l'État et de la Région pour couvrir la différence de prix.

4.2 Les activités à destination du grand public

La facilitation de l'accès des jeunes au sport passe aussi, pour les plus jeunes, déjà licenciés ou non, par l'organisation de stages d'été d'une semaine, ouverts aux 8-16 ans et accueillant 270 jeunes par an. Le club organise également l'accueil d'enfants (6-12 ans) au sein d'un club de supporters (Kids Club) permettant de découvrir l'univers sportif du club et de bénéficier d'animations.

Une partie des places des stages d'été est achetée par le département de la Loire, dans le cadre d'un marché de 92 241 € HT en 2022.

L'ASSE organise aussi depuis deux saisons des journées de jeux et d'activités sportives pour les enfants (« Kids Tour ») sur sept journées par an, dans différentes communes de la Loire. Ces journées permettent de valoriser le sport et ses valeurs auprès d'enfants de 4 à 13 ans. Le département de la Loire les finance à hauteur de 91 000 € par an.

En 2022, l'ASSE a organisé un tournoi de football gratuit (*Les Matrus dans le chaudron*) dans l'enceinte du stade Geoffroy Guichard, pour 600 enfants âgés de 6 à 11 ans. L'expérience a été rééditée au printemps 2023.

Enfin, en 2023, l'ASSE a organisé un tournoi de football 5x5 ouvert à des équipes de différents quartiers de la ville de Saint-Étienne, « *le tournoi des 7 collines* », réunissant 42 équipes. Une seconde édition sera organisée à l'été 2024.

4.3 Le soutien au handisport

Le club s'est doté depuis 2016 d'une section de foot-fauteuil, inscrite initialement en 4^e division. À ce jour et après plusieurs montées, l'équipe première de foot-fauteuil joue en 1^{ère} division. Le club dispose de deux autres équipes évoluant en division 3 et en championnat départemental loisirs.

L'équipe professionnelle fait la promotion du foot-fauteuil, notamment en partageant un match amical avec les joueurs de foot-fauteuil.

4.4 Le soutien à l'association ASSE Cœur Vert

Le club soutient l'association caritative « *ASSE cœur Vert* ». Créée en 2011, cette association œuvre pour le soutien d'actions citoyennes, d'aide aux personnes malades ou en situation de handicap, d'opérations sociales ou caritatives, de la promotion du sport amateur, et d'actions en faveur du développement durable.

L'association centralise des dons et les reverse à plusieurs centaines d'associations partenaires œuvrant dans ces domaines.

Par exemple, *ASSE Cœur Vert* organise des collectes de sang en lien avec l'établissement français du sang au stade Geoffroy Guichard, apporte un soutien à des enfants malades (visites, cadeaux), plante des arbres dans le territoire ligérien, ou encore collecte des fonds contre le cancer.

La SASP a donné chaque année 10 000 € à l'association Cœur Vert. S'y ajoutent des places gratuites à hauteur de 60 000 €, offertes en 2018-2019 et 2019-2020, et un don complémentaire du montant équivalent en 2020-21, année où le Covid-19 n'a pas permis d'accueillir de spectateurs. Enfin d'autres dons ont été réalisés plus ponctuellement : pour un concert caritatif en 2018-2019 (pour 59 000 €) et des dons complémentaires de 30 000 € et 22 800 € en 2020-2021.

L'association pour sa part, verse chaque année 10 000 € à *Cœur Vert*, ce qui porte le total du soutien financier à 369 000 € HT en cinq saisons.

Tableau n° 26 : Soutien financier apporté à l'association *Cœur Vert* (en €)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>Dons SASP</i>	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
<i>Autres contributions SASP</i>	60 000 (places) 59 429 (concert caritatif)	60 000 (places)	30 000 + 60 000 + 22 619		8 996,40
<i>Dons Association</i>	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000

Source : grands livres

Le club a également indiqué qu'ASSE Groupe met à disposition un agent à *Cœur Vert*, au titre du mécénat de compétence.

ANNEXES

Annexe n° 1. Effectifs de l'ASSE Groupe	68
Annexe n° 2. Achats de places de matchs par les collectivités et leurs groupements	69
Annexe n° 3. Part variable de la redevance d'occupation du stade.....	70
Annexe n° 4. Rapport de la cour des comptes sur l'Euro 2016	71

Annexe n° 1. Effectifs de l'ASSE Groupe

Entités	févr-19		févr-20		févr-21		févr-22		févr-23		févr-24	
	salariés	ETP										
SASP AS SAINT-ETIENNE	47,00	47,00	59,00	59,00	56,00	56,00	101,00	82,30	96,00	77,35	91,00	72,80
- joueurs pros	35,00	35,00	46,00	46,00	42,00	42,00	45,00	45,00	38,00	38,00	33,00	33,00
- joueurs formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43,00	24,30	43,00	24,35	42,00	23,80
- staff pros	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
- staff formation	8,00	8,00	8,00	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00	11,00	11,00	11,00	11,00
- autres									0,00	0,00	0,00	0,00
ASSOCIATION ASSE	70,00	34,74	78,00	41,02	85,00	45,45	55,00	30,64	55,00	33,09	57,00	38,49
- staff préformation	6,00	4,31	6,00	4,31	5,00	3,31	6,00	4,93	7,00	5,36	7,00	6,33
- staff école de foot	22,00	3,71	21,00	3,43	19,00	3,11	23,00	4,21	19,00	3,63	21,00	3,49
- joueurs formation	32,00	18,04	36,00	20,39	43,00	24,21	0,00	0,00	0,00	0,00		
- joueuses féminines	5,00	4,36	8,00	7,36	12,00	10,29	19,00	15,93	20,00	15,68	20,00	19,70
- staff féminines	5,00	4,32	7,00	5,53	6,00	4,53	7,00	5,57	9,00	8,42	9,00	8,97
ASSE GROUPE	100,00	90,96	109,00	99,21	105,00	94,89	113,00	103,24	111,00	99,95	101,00	90,71
- Direction	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
- Communication	9,00	9,00	12,00	12,12	9,00	9,00	11,00	11,46	10,00	9,43	7,00	6,43
- Marketing	9,00	9,00	8,00	7,73	6,00	5,62	6,00	5,85	6,00	6,34	6,00	6,34
- billetterie	3,00	3,00	4,00	3,71	4,00	3,71	4,00	3,71	4,00	3,71	4,00	3,71
- Adm. Jur. Compta Fi	9,00	8,98	9,00	8,36	8,00	6,71	8,00	7,00	9,00	7,91	7,00	7,26
- Staff technique pro	4,00	4,00	5,00	5,12	6,00	6,46	6,00	6,46	4,00	4,35	4,00	4,23
- Entretien Espaces verts	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,11
- Entretien bâtiments	8,00	7,51	7,00	6,62	7,00	6,50	7,00	6,62	7,00	6,62	6,00	5,73
- Cuisine	6,00	5,52	7,00	6,55	7,00	6,86	8,00	7,86	8,00	7,86	7,00	7,09
- Intendance pros	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,27
- Lingerie/ménage	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
- Médical pro	5,00	4,56	7,00	5,60	7,00	6,21	7,00	6,21	7,00	5,70	7,00	5,70
- Médical formation	5,00	4,00	6,00	4,46	7,00	4,96	8,00	6,08	8,00	6,08	8,00	6,14
- Organisation match/ sécurité	7,00	5,82	6,00	4,82	7,00	6,08	8,00	6,51	8,00	6,65	6,00	5,14
- Recrutement pro	5,00	5,58	5,00	5,46	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00
- Recrutement formation	7,00	2,86	7,00	3,64	7,00	3,65	7,00	3,65	7,00	3,65	8,00	3,92
- Adm centre de formation	2,00	1,50	3,00	2,62	3,00	2,73	3,00	2,73	3,00	2,53	3,00	2,53
- Surveillance internat	7,00	5,63	6,00	5,40	6,00	5,40	7,00	6,10	7,00	6,12	8,00	7,11
ASSE PRODUCTS	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	7,00	7,00	7,12	5,00	5,00
MUSEE DES VERTS	4,00	3,75	3,00	2,75	4,00	3,75	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Total	228,00	183,45	256,00	208,98	256,00	206,09	279,00	226,18	272,00	220,51	257,00	210,00

Source : ASSE, retraitement CRC

Annexe n° 2. Achats de places de matchs par les collectivités et leurs groupements

<i>En € HT</i>		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<i>VILLE DE ST ÉTIENNE</i>	Grand public	77 788	75 498		75 498	75 462
	VIP	53 340	53 340	53 340	53 340	53 580
<i>METROPOLE DE ST ÉTIENNE</i>	Grand public	76 987	51 845		71 156	70 911
	VIP	89 058	89 248	7 321	80 898	80 400
<i>DÉPARTEMENT LOIRE</i>	Grand public	39 369	33 825		33 825	23 511
	VIP	65 800	65 800	65 800	65 800	51 120
<i>RÉGION ARA</i>	VIP	17 250	17 250		21 750	1 085
<i>TOTAL</i>		419 592	386 805	126 461	402 267	356 068

Source : fichier des écritures comptable de la SASP, réponses du club.

Annexe n° 3. Part variable de la redevance d'occupation du stade

<i>Jusqu'à la saison 2021-22 incluse</i>										
<i>Tranche du CA (M€)</i>	0-1	1-5	5-8	8-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	>15
<i>Taux</i>	0	0,5 %	0,75 %	1 %	4 %	6 %	12 %	15 %	20 %	25 %
<i>Red.. variable</i>		20 000	22 500	20 000	40 000	60 000	120 000	150 000	200 000	
<i>Montant cumulé</i>		20 000	42 500	62 500	102 500	162 500	282 500	432 500	632 000	
<i>À partir de la saison 2022-23</i>										
<i>Tranche du CA (M€)</i>	0-1	1-5	5-8	8-10	10-12	12-14	> 14			
<i>Taux</i>	0	0,5	1 %	5 %	13 %	20 %	25 %			
<i>Red.. variable</i>		20 000	30 000	100 000	260 000	400 000				
<i>Montant cumulé</i>		20 000	50 000	150 000	410 000	810 000				

Source : convention de mise à disposition et avenant

Annexe n° 4. Rapport de la cour des comptes sur l'Euro 2016**B - Une redevance d'occupation du stade insuffisante pour couvrir ses charges**

Aux termes de la convention signée le 1^{er} août 2011, et modifiée les 28 mars 2012 et 5 janvier 2015⁶⁰ entre la métropole et la société de l'ASSE (SASP), la mise à disposition du stade est consentie moyennant une redevance annuelle d'occupation du domaine public composée de deux parts : une part fixe de 1,41 M€ TTC et une part variable comprise entre 15 % et 25 % du chiffre d'affaires réalisé dans le stade, à partir d'un seuil de 10 M€. Un montant de 573 058 € de part variable a été ainsi perçu pour la saison 2015/2016. Les prestations de nettoyage et de maintenance sont à la charge du club (130 000 € en 2015) et la métropole loue au club des locaux (loyer d'environ 52 000 €). La convention pour la saison 2016-2017 a reconduit le montant de part fixe de la saison précédente, accrue d'un loyer pour les parkings (95 480 €).⁶¹

Selon le mode de calcul préconisé par France Domaine, la redevance du club devrait s'établir à près de 2 M€, avec une part fixe moindre (1,2 M€) mais une part variable moyenne de 800 000 € activée sur la base d'un chiffre d'affaires moyen de 12,5 M€.

Le niveau actuel de la redevance totale est donc faible et de surcroît il ne couvre pas le coût réel d'entretien et de maintenance du stade rénové (2,6 M€ par an). La métropole devrait reconsidérer le montant et le mode de calcul de la redevance d'occupation du stade.

Au total, si la question du bon niveau de la redevance ne peut être qu'un sujet de préoccupation pour le club (notamment au regard de son temps d'occupation), il s'avère que sa minoration trop importante expose la métropole à un double risque, juridique et de soutenabilité des coûts d'entretien et d'amortissement de son stade. La difficulté économique et financière que soulève cette situation renvoie à la capacité de la collectivité à diversifier la commercialisation du stade, compte tenu de sa rénovation et surtout du rehaussement de sa jauge.

C - Un modèle économique à trouver face au surdimensionnement du stade

Le nombre de places inoccupées est passé d'environ 7 000 en moyenne à 12 000 en moyenne avec la nouvelle jauge. Le taux de fréquentation du stade à l'occasion des matches affiche une moyenne stable, culminant à plus de 80 % au cours des dernières saisons sportives. Toutefois, la saison 2015/2016 a présenté un taux en baisse, à 71 %.

Le club constate que la nouvelle jauge requiert une politique d'invitation gratuite conséquente pour atteindre ce taux de remplissage (voire de fermeture de certaines zones) afin de satisfaire aux exigences des diffuseurs TV. Après déduction des places sur invitation, le nombre moyen de spectateurs payants au cours de la saison 2015/2016 se limite à 27 175, équivalent à un taux de fréquentation payante de seulement 65 %. S'il est trop tôt pour mesurer l'existence ou non d'un effet « nouveau stade », il faut constater sur le début de la saison 2016/2017 que le nombre moyen de spectateurs payants par match est de 21 835, avec un nombre de places inoccupées en augmentation.

La métropole estime que la nouvelle jauge de 42 000 places brutes, supérieure à la capacité minimale exigée par l'UEFA pour l'Euro 2016 (les termes de référence du tournoi exigeaient une capacité nette de 30 000 places pour les stades accueillant des matches de poule), est adaptée au besoin du bassin de l'agglomération stéphanoise. Elle reconnaît cependant que des marges de valorisation existent.

Par ailleurs, la modification de l'offre de places (disparition des places debout, augmentation des espaces VIP) impose une évolution des habitudes de consommation du spectateur/supporter. Bien que demandée par des élus métropolitains en 2010, aucune étude n'a été réalisée sur la sociologie des supporters et spectateurs du stade.



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>