



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SASP LES DIABLES ROUGES BRIANÇONNAIS (département des Hautes-Alpes)

Exercices du 1^{er} mai 2014 au 30 avril 2021

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 26 avril 2022.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	5
RAPPEL DE LA PROCÉDURE.....	7
INTRODUCTION.....	8
1 PRÉSENTATION DU CLUB ET DE SON ENVIRONNEMENT	9
1.1 Historique du club.....	9
1.2 Actionnariat et statuts de la société.....	10
1.2.1 La transformation de la SEMSL en une SASP	10
1.2.2 Les statuts de la SASP	10
1.2.3 Actionnariat de la SASP	11
1.3 Gouvernance	12
1.3.1 Les assemblées générales.....	12
1.3.2 Le conseil d'administration	13
1.3.3 La durée du mandat des administrateurs.....	14
1.3.4 Règles d'incompatibilités définies par le code du sport	15
1.4 Organisation du club et mise en œuvre du projet sportif.....	15
1.4.1 Les salariés et principaux collaborateurs de la société	15
1.4.2 Les Relations entre la SASP et l'association BAPHC.....	19
1.4.3 Les dispositions réglementaires n'obligent pas le club des Diables rouges à se doter d'un centre de formation agréé	22
1.4.4 Le groupement sportif Les Diables Rouges de Briançon ne dispose pas de centre de formation.....	23
1.5 Partenariats publics et privés	26
1.5.1 Partenariats avec les collectivités locales	26
1.5.2 Ressources et partenariats privés	30
2 SUIVI DES COMPTES ET ANALYSE FINANCIÈRE	33
2.1 Un contrôle financier rigoureux de la part de la fédération	33
2.2 Le contrôle du commissaire aux comptes.....	34
2.3 Le fonctionnement	35
2.3.1 Structure des recettes d'exploitation.....	36
2.3.2 Structure des charges d'exploitation.....	41
2.4 La structure du bilan : patrimoine, capitaux propres, dettes	44
2.5 L'impact de la crise de la Covid-19 : des difficultés majeures de fonctionnement mais un impact financier positif à court terme.....	47
2.5.1 La cessation brutale des activités sportives en mars 2020 et une saison sportive 2020-2021 tronquée	47
2.5.2 Un ensemble de dispositifs de soutien public qui, couplé à une réduction des dépenses permet une amélioration de la situation financière de la SASP	48
ANNEXES	53

SYNTHÈSE

On attribue à Alfred Hitchcock la citation suivante : « Le hockey sur glace est un savant mélange de glisse acrobatique et de Seconde Guerre mondiale », caractérisant ainsi, l'alchimie née de la maîtrise d'un jeu extrêmement rapide, de l'engagement musclé des protagonistes, au profit de parties dont l'issue reste souvent incertaine jusqu'aux dernières secondes.

La gestion des Diables Rouges Briançonnais illustre parfaitement cette description. À l'aune de grandes difficultés financières, héritées d'un exercice fortement déficitaire en 2010, l'entreprise a tiré de l'engagement de plusieurs entrepreneurs locaux cette alchimie lui permettant de composer avec le retrait de son principal actionnaire public, la commune de Briançon, d'équilibrer un modèle économique par nature fragile dans une ville de montagne de moins de 15 000 habitants et autour d'une discipline sportive génératrice de peu de revenus privés, tout en se maintenant au plus haut niveau du championnat français.

Initialement constituée sous forme de société d'économie mixte sportive locale (SEMSL) dans laquelle la ville de Briançon détenait une participation majoritaire, la SASP les Diables rouges Briançonnais est, depuis 2011, une société anonyme sportive professionnelle dont la mission consiste à gérer l'équipe première du club des Diables Rouges de Briançon. Cette équipe évolue depuis 2003 – à l'exception de trois saisons entre 2016 et 2019 – en Ligue Magnus, plus haut niveau national. La chambre en a effectué le contrôle pour la période courant du 1^{er} mai 2014 au 30 avril 2021.

La société compte au 31 décembre 2020 trente actionnaires. L'association BAPHC, en charge de la gestion du hockey « mineur » et association support de l'équipe professionnelle, en est l'actionnaire principal avec 14 % des parts. Les autres actionnaires se répartissent en 13 associés personnes physiques, qui détiennent ensemble près de 55 % du capital, et 16 entreprises locales, principalement des PME, qui possèdent ensemble 31 % du capital.

Disposant d'un budget annuel compris entre 900 000 € et 1,4 M€ entre 2014 et 2021, la SASP des Diables Rouges est le « petit poucet » de la Ligue Magnus sur le plan budgétaire. Ayant connu quelques années fortement déficitaires, notamment au début de la décennie 2010, ses dirigeants ont accompli un travail louable d'assainissement de sa situation financière, au prix d'une contraction significative de ses dépenses.

Pour autant, elle demeure une société à l'équilibre économique fragile, déjà placée avant le 1^{er} mai 2014 sous la surveillance étroite de la commission nationale de contrôle des comptes et de la gestion (CNCCG) de la Fédération Française de Hockey sur Glace, laquelle exerce un contrôle strict sur le plan financier.

Cette stratégie de réduction des coûts conduit aujourd'hui la société à s'appuyer sur des moyens réduits en interne. La rémunération attribuée aux joueurs professionnels est modérée. En outre, régulièrement, l'équipe fait appel à des joueurs amateurs issus de l'équipe U20, pour la plupart non rémunérés. En ce qui concerne le personnel d'encadrement – administratif et technique – un manager sportif, un entraîneur, un responsable matériel, une secrétaire et un responsable administratif en alternance constituent la totalité de l'équipe.

De ce fait, les moyens alloués à la recherche de partenariats auprès des entreprises présentes sur le territoire, sont limités. Alors que dans le milieu du hockey sur glace professionnel, la tendance lors de ces 6 dernières années s'est traduite par une augmentation de la part des ressources privées dans les budgets des clubs, la stratégie financière des diables rouges briançonnais n'a pas suivi la même trajectoire.

La majorité des recettes du club provient, pour 55 % en moyenne, de ressources propres tirées des activités de billetterie, de vente d'abonnements, de contrats de sponsoring et de partenariat avec des entreprises. Néanmoins, son budget demeure encore assez fortement tributaire de fonds publics. Le montant moyen des subventions de la ville de Briançon et du département des Hautes-Alpes, ainsi que des financements publics alloués dans le cadre de marchés de prestation de service avec la communauté de communes de Briançon, de 460 000 € en moyenne par an, représente un montant cumulé de 3,4 M€ sur les sept dernières saisons. Leur part relative dans les recettes du club a connu une tendance haussière au cours de cette même période. La chambre constate à ce titre quelques différences entre la valorisation des prestations facturées aux collectivités locales et celles proposées aux entreprises partenaires.

Pour autant, la chambre n'a constaté aucune irrégularité significative dans la gestion du club. Les outils de gestion dont dispose l'entreprise sont de bonne qualité et permettent un suivi fin des finances du club, tant pour les budgets prévisionnels que ceux réalisés.

Quelques erreurs susceptibles de fragiliser la portée juridique des décisions prises par les instances dirigeantes de la SASP ont pu être constatées. Ainsi, plusieurs erreurs matérielles ont été identifiées dans les statuts de la société. La durée appliquée pour le mandat des administrateurs ne correspond par ailleurs pas aux règles fixées dans les statuts. La durée de la convention régissant les règles de gestion entre l'association BAPHC et la SASP ne respecte pas la durée légale prévue par le code du sport et doit à ce titre être revue. Entre 2017 et 2020, le principe d'incompatibilité entre dirigeants de la SASP et dirigeants de l'association BAPHC n'était pas respecté dans la mesure où le président du BAPHC siégeait lui-même au sein du conseil d'administration de la SASP et que l'association aurait dû être représentée par un autre de ses membres. Enfin, la société a tardé à se conformer aux règles prévues par le Code de commerce dès lors que ses capitaux propres étaient négatifs.

Deux points ont particulièrement retenu l'attention de la chambre. En premier lieu, le contrôle a révélé que le club ne dispose pas de centre de formation ni de dispositif de formation qui permette de retenir les U20 dans un projet sportif axé vers le professionnel. En outre, la réduction significative du nombre de jeunes licenciés auprès du club mineur tend à fragiliser la base de la pyramide du club et à réduire le nombre de joueurs en mesure d'intégrer l'équipe professionnelle et issus du territoire briançonnais. Les difficultés propres au territoire et insuffisamment compensées par l'offre de formation du club constituent des facteurs de fragilité structurelle du club. Cela peut être d'autant plus pénalisant pour le club dans la mesure où il doit pouvoir présenter sur chaque feuille de match un nombre non négligeable de joueurs formés localement.

Le second point d'attention a porté sur les conventions de partenariat signées entre le club et les collectivités locales qui lui allouent des subventions. Le code du Sport prévoit que l'octroi de subventions publiques à une SASP est conditionné à la réalisation de missions d'intérêt général par cette dernière. Il ne fait aucun doute que le club des Diables rouges est un club essentiel en matière de cohésion sociale pour le Briançonnais, et dont les valeurs conduisent les joueurs et le reste de l'effectif à réaliser plusieurs actions de solidarité sur le territoire. Le reporting des activités engagées par le club au titre de ces missions d'intérêt général est perfectible.

RAPPEL DE LA PROCÉDURE

La chambre a réalisé le contrôle des comptes et de la gestion de la SASP Les Diables Rouges du Briançonnais à compter du 1^{er} mai 2014. Cette société anonyme sportive professionnelle n'avait jamais été contrôlée auparavant.

L'entretien de fin de contrôle s'est tenu par visioconférence le 7 septembre 2021 avec le président directeur général de la SASP, M. Guillaume Lebigot, lequel était accompagné de M. Christophe Lapointe, manager général du club.

Les entretiens de fin de contrôle avec les anciens présidents se sont déroulés par téléphone le 1^{er} septembre 2021 avec M. Luc Rougny, PDG de la SASP de janvier 2015 à octobre 2015 et le 1^{er} septembre 2021 avec M. Sébastien Sode, qui a été en fonction du 1^{er} septembre 2010 au 12 janvier 2015

Aucun des présidents n'a souhaité produire d'observations en réponse au rapport d'observations provisoires.

Des extraits du rapport d'observations provisoires ont par ailleurs été adressés, pour les points les concernant, à différents tiers mis en cause, dont le maire de la commune de Briançon, M. Arnaud Murgia, qui est également président de la communauté des communes du Briançonnais, ces deux collectivités locales étant très fortement impliquées dans le financement public du club. Il n'a pas produit de réponse aux observations provisoires de la chambre.

Un extrait a également été transmis à M. Jean-Marie Bernard, président du département des Hautes-Alpes qui a apporté une réponse.

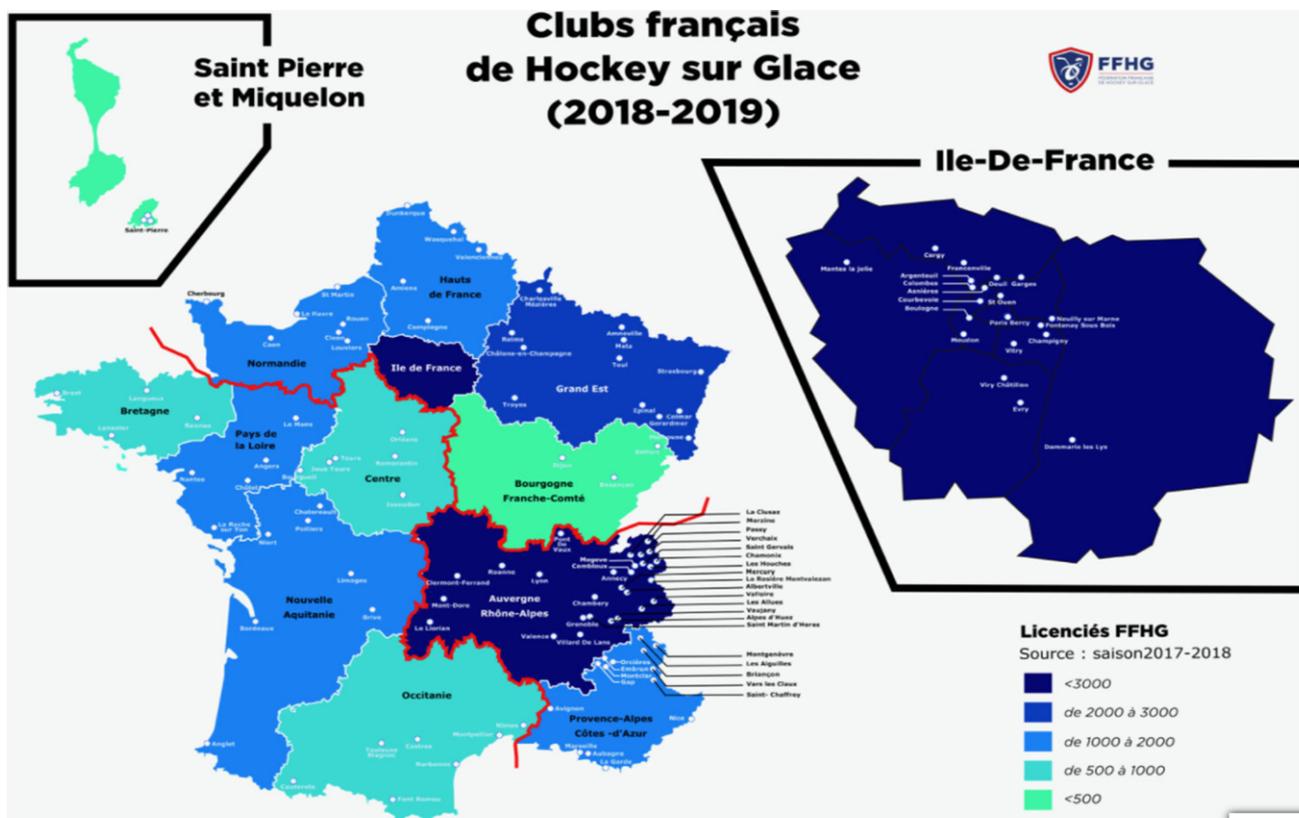
La chambre a délibéré le 26 avril 2022 une seconde fois sur ces éléments de réponse, à la suite de quoi le présent rapport d'observations définitives a été rédigé.

INTRODUCTION

Le hockey-sur-glace est un sport olympique depuis 1920. La fédération française de hockey-sur-glace (FFHG) dénombrait 21 765 licenciés en 2019¹, se classant à la 31 position en nombre de licenciés sur les 36 fédérations olympiques recensées (cf. Annexe n° 1). Les licences féminines représentent 12,2 % du total des licences. La fédération est à ce jour organisée en 122 clubs et organise notamment 4 championnats séniors masculins et 1 féminin.

La cartographie des clubs de hockey-sur-glace en France montre une concentration plus importante des clubs dans la région Auvergne-Rhône-Alpes d'une part et la région Ile-de-France d'autre part. Les clubs de haut-niveau dans le sud de la France sont concentrés en région PACA et plus spécifiquement dans les départements haut-alpins (clubs de Gap et de Briançon).

Carte n° 1 : Cartographie des clubs de hockey-sur-glace en France – saison sportive 2018/2019



Source : FFHG - PRÉSENTATION - FFHG • Site fédéral (hockeyfrance.com).

¹ Source : <https://sportbusiness.club/dix-millions-de-sportifs-licencies-en-2019/>.

1 PRÉSENTATION DU CLUB ET DE SON ENVIRONNEMENT

1.1 Historique du club

Les débuts du hockey sur glace à Briançon remontent au milieu des années 1930. En 1975, l'activité est gérée par l'association Hockey Club du Briançonnais (HCB) qui s'appellera à partir de 1990 le Briançon Alpes Provence Hockey Club (BAPHC).

Après avoir été reléguée en division inférieure de 1977 à 1981, l'équipe première a été promue en première division nationale en 1982, division au sein de laquelle elle évoluera jusqu'en 1992. Cette année, les dirigeants du club durent déposer le bilan, faute de pouvoir soutenir une dette de plus de 9 millions de Francs. Le club a alors été rétrogradé en 4^{ème} division nationale (soit la D3) et mettra 10 ans à retrouver l'élite du championnat français.

Entre temps, soit le 27 novembre 1998, la société d'économie mixte sportive locale (SEMSL) « Les Diables Rouges Briançonnais » a été constituée, relevant des dispositions de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984. C'est une société anonyme de droit commercial dont le capital social est partagé entre un actionariat public majoritaire (au cas d'espèce, la commune de Briançon) et un actionariat privé constitué de l'association support BAPHC et de plus d'une vingtaine de petits actionnaires. Le club est depuis lors structuré autour d'une société qui gère l'activité de l'équipe première et de l'association BAPHC en charge de la pratique amateur et de la formation des jeunes. En 2011, le statut juridique du club a de nouveau évolué puisque la SEMSL s'est transformée en société anonyme sportive professionnelle (SASP).

Sur le plan sportif, depuis leur accession en Ligue Magnus en 2003, les Diables Rouges ont remporté deux fois la coupe de France (2010 et 2013) et en ont été deux fois finalistes (2005 et 2006). Ils ont remporté la coupe de la Ligue en 2012. Enfin, ils ont été champions de France en 2014 et été deux fois vice-champions de France (2008 et 2009).

Le départ de leur entraîneur historique² pour le club de Gap au terme de la saison 2013-2014, avec six joueurs dans son sillage, a par la suite ouvert une période d'instabilité et de « disette sportive » à Briançon. À l'issue de la saison 2015/2016, l'équipe est reléguée en division inférieure, la division 1, dont elle ne réussira à s'extraire qu'au terme de la saison 2018/2019.

Malgré un effectif remanié à 85 % pour assumer le retour en Synergglace Ligue Magnus, les Diables Rouges ont terminé derniers du championnat 2019/2020 ; qui a été interrompu en mars 2020 en raison de la crise sanitaire liée à la Covid. Pour autant, l'équipe n'a pas été reléguée du fait de l'absence d'une équipe au départ de la saison sportive (11 équipes engagées au lieu de 12). Dernière de la saison régulière pour la troisième année consécutive lors de la saison 2021-2022, l'équipe a été reléguée en Division 1.

² Luciano Basile, arrivé au club durant la saison 2003/2004, a été récompensé par le trophée du meilleur entraîneur à trois reprises en 2009, 2010 et 2013. Sous sa houlette, Les Diables Rouges ont remporté la coupe de France en 2010 et en 2013, la coupe de la ligue en 2012 et le championnat de France en 2014.

1.2 Actionnariat et statuts de la société

1.2.1 La transformation de la SEMSL en une SASP

Depuis sa constitution en SEMSL en novembre 1998 et jusqu'à son changement de statut juridique en 2011, la société sportive professionnelle support de l'équipe des diables rouges briançonnais octroyait une place importante à la commune de Briançon son principal actionnaire à hauteur de 79,5 % du capital. L'association support BAPHC possédait pour sa part 1,9 % du capital. 22 autres actionnaires, pour partie des personnes physiques (au nombre de 6) et pour l'autre partie des personnes morales (soit 16), étaient propriétaires de 18,6 % des parts.

À l'issue de la saison sportive 2009/2010, la société a été confrontée à de graves difficultés financières qui ont entraîné la constatation de capitaux propres négatifs. Celle-ci a néanmoins été maintenue en Ligue Magnus pour la saison 2010/2011 en contrepartie notamment d'un engagement d'apurer rapidement le passif de la société et de faire évoluer son actionnariat.

Ainsi, durant l'intersaison 2009/2010, les 334 parts de la commune ont été cédées à leur valeur nominale, soit 127 294 €, à une SASP nouvellement créée par 17 entrepreneurs locaux sous la dénomination « Grand Briançonnais Hockey ». La forme juridique de la SEMSL n'étant plus adaptée à l'actionnariat, elle a donc été transformée en SASP et les nouveaux statuts ont été adoptés lors de l'AGE du 3 octobre 2011. En conséquence de quoi :

- la SASP « Grand Briançonnais Hockey » est donc devenue l'actionnaire majoritaire de la SASP « Les Diables Rouges Briançonnais » ;
- la part revenant à l'association BAPHC est restée identique, soit 1,9 % du capital ;
- en application de ses nouvelles dispositions statutaires³, la commune de Briançon a été exclue du conseil d'administration de la SASP.

Lors de l'AGE du 3 octobre 2011, malgré une situation nette négative, et conformément aux termes de l'article L. 225-248 du Code de commerce, il fut décidé de ne pas dissoudre la SEMSL et de poursuivre son activité au travers de la SASP.

1.2.2 Les statuts de la SASP

Les statuts de la SASP ont été adoptés lors de l'AGE précitée du 3 octobre 2011 et déposés au tribunal de commerce le 2 novembre 2011. Ils sont restés en vigueur jusqu'au 18 mars 2019 date à laquelle ils ont été actualisés pour tenir compte d'une réduction du capital social.

Dans sa forme, la présentation de ces statuts est génératrice de quelques confusions dans la mesure où certaines dispositions antérieures relevant des statuts originaux de la SEMSL ont été conservées alors qu'elles ne trouvent plus à s'appliquer.

³ Notamment celles relevant de l'article 14 précisant que seules les personnes disposant d'au moins une action pouvait occuper une fonction d'administrateur de la société

À titre liminaire, la chambre a relevé qu'en amont des 36 articles définissant les statuts de la SASP, le document débute par la présentation des signataires à l'origine de la constitution de la SEMSL en 1998 et qui se termine par une déclaration selon laquelle ils « ont décidé de constituer entre eux une société anonyme dont les caractéristiques sont les suivantes » avant de décliner les statuts de la SASP proprement dits. Enfin, alors qu'ils sont adoptés en novembre 2011, ces statuts sont datés du 27 novembre 1998 et portent la signature des membres fondateurs de l'époque.

D'autres erreurs matérielles sont disséminées tout au long des statuts de la SASP :

- l'article 3 relatif à la dénomination sociale « Les Diables Rouges Briançonnais » stipule que celle-ci doit être précédée ou suivie dans tous les actes et documents émanant de la société de la mention « *société anonyme d'économie mixte sportive* » ;
- l'article 7 énonce notamment les apports en numéraire à la constitution de la SEMSL réalisés successivement en 1998 et en 2000 (respectivement 450 000 F et 600 000 F) ;
- l'article 13 relatif à la composition du CA énumère nommément les premiers membres issus de la SEMSL ainsi que les premiers commissaires aux comptes qui ont depuis lors perdu cette qualité ;
- l'article 28 fixe la durée de l'exercice social à douze mois laquelle commence le 1^{er} mai. Par exception, l'article dispense de cette règle le premier exercice de la SEMSL (qui concerne donc l'exercice 1998/1999) ;
- l'article 30 définit les modalités de désignation du commissaire aux comptes et cite nommément celui qui a officié à ce titre durant les premiers exercices de la SEMSL.

Dans un souci de clarté, la chambre invite la SASP à expurger de ses statuts les dispositions et références relatives à la SEMSL qui n'ont plus lieu d'être à ce jour.

1.2.3 Actionnariat de la SASP

Le capital de la SASP est resté composé de 420 actions tout au long de la période sous revue. Au 1^{er} mai 2014, les actionnaires de la SASP étaient répartis de la façon suivante :

- la société Grand Briançon Hockey (GBH), détenait 334 actions, soit 79,5% du capital ;
- l'association BAPHC détenait 8 actions, soit 1,9% du capital ;
- 22 autres actionnaires détenaient 78 actions, soit 18,6 % du capital.

Lors de du conseil d'administration du 12 janvier 2015, les administrateurs approuvèrent la démission de M. Sébastien Sode, représentant permanent de la société GBH parmi les administrateurs de la SASP, de sa fonction de PDG. Fut ensuite décidée la dissolution anticipée de la société GBH, effectivement dissoute le 15 juin 2015, et de la cession des actions qu'elle détenait dans le capital de la SASP les Diables Rouges à ses différents actionnaires.

À cette occasion, l'actionnariat de la SASP a évolué, permettant notamment à l'association BAPHC de détenir davantage de titres dans le capital social de la SASP.

Depuis lors, la SASP compte 30 actionnaires. L'association support BAPHC dispose de 60 actions, soit 14,29 % du capital, ce qui fait d'elle l'actionnaire principal du club. Quatorze actionnaires sont des personnes physiques qui détiennent un cumul de 260 actions correspondant à 61,9 % du capital de la société. Quinze actionnaires sont des entreprises locales, détentrices d'un cumul de 100 actions correspondant à 23,81 % du capital.

1.3 Gouvernance

1.3.1 Les assemblées générales

Les assemblées générales (AG) de la société sportive sont régies par le titre IV des statuts regroupant les articles 23 à 27 qui en précisent les règles de composition et de fonctionnement sans que toutefois ses prérogatives soient clairement explicitées. Selon l'article 23 des statuts, « *les assemblées générales se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent (...)* ». Ces règles sont complétées par certaines dispositions financières relevant du titre V des statuts, notamment celles contenues aux articles 29 à 31.

Il revient à l'assemblée générale ordinaire (AGO) :

- d'approuver les comptes ainsi que le rapport de gestion ainsi que de l'affectation des sommes non distribuées ;
- de nommer le commissaire aux comptes (article 30 des statuts).

L'exercice comptable de la société sportive court du 1^{er} mai N-1 au 30 avril N. Conformément aux dispositions du Code du commerce précitées, l'AGO doit donc être organisée entre le 1^{er} mai N et le 31 octobre N. Les données figurant dans le tableau ci-dessous témoignent que l'obligation de tenir une AGO a été respectée entre 2015 et 2020.

Tableau n° 1 : Représentation aux AGO de la SASP entre 2015 et 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Voix représentés (nombre d'actions)</i>	259	NC	197	363	420	420
<i>Part du capital social</i>	61 %	NC	46 %	86 %	100 %	100 %

Source : PV des AGO de la SASP Les Diables Rouges - 2015 à 2020.

Pour que les décisions de l'AGO puissent être valablement approuvées sur première convocation, les règles de quorum retenues à l'article 26 des statuts imposent de réunir des actionnaires détenant au moins 25 % du capital social. Il est précisé que l'AGO « *statue à la majorité des voix dont dispose les actionnaires présents ou représentés* ». La chambre a constaté que les règles de quorum ont toujours été respectées.

Enfin, les délais de convocation doivent être au minimum de quinze jours entre la date de la convocation transmise par le conseil d'administration à chacun des actionnaires et la date de l'assemblée générale, ce qui a systématiquement été respecté.

L'article 27 des statuts encadre le fonctionnement des Assemblées générales extraordinaires (AGE). Cet article se limite toutefois à en énoncer les conditions de quorum. Aucune disposition statutaire ne définit explicitement les prérogatives de l'AGE qui, par voie de fait se trouve encadrée par les dispositions des articles L. 225-96 et L. 225-07 du code de commerce, lesquels prévoient en particulier que « *l'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions* ». Les actionnaires de la SASP ne se sont réunis qu'une seule fois en AGE au cours de la période sous revue en date du 18 mars 2019 afin de voter la réduction du capital social de la société.

1.3.2 Le conseil d'administration

L'administration et le contrôle de la société sportive sont régies par les articles 12 à 22 des statuts qui précisent la composition et les principales modalités de fonctionnement du conseil d'administration (CA). Celui-ci « *est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société et prendre toutes décisions relatives à tous actes d'administration et de disposition* » (article 19). Il est composé de 9 membres (article 14) qui délibèrent par vote à la majorité simple des voix des membres présents ou représentés (article 18). En cas d'égalité, la voix du président de la société est prépondérante (article 18). Pour que ses décisions soient valables, le CA doit réunir au-moins la moitié de ses membres (article 18).

Tableau n° 2 : Nombre de réunions du CA par an

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Nombre de réunions</i>	NC	3	3	1	1	2	1

Source : PV des CA de la SASP Les Diables Rouges - 2015 à 2020.

M. Sébastien Sode, dirigeant de plusieurs PME locales dans l'hôtellerie, la restauration et l'immobilier ainsi que représentant permanent du « Grand Briançonnais Hockey » (GBH) au sein de l'actionnariat de la société sportive a été le président du conseil d'administration depuis 1^{er} septembre 2010, fonction qu'il exerça jusqu'au 12 janvier 2015 en même temps que celle de directeur général de la société.

Après une période d'intérim de quelques mois entre janvier et septembre 2015 assurée conjointement par M. Luc Rougny, en tant que président du CA, et par M. Guillaume Lebigot, en tant que directeur général de la SASP ; ce dernier fut aussi nommé président du CA de la SASP à partir du 12 octobre 2015. Il exerce toujours ces fonctions.

L'examen détaillé des comptes-rendus depuis 2015 montre que les questions d'ordre financier sont très régulièrement abordées en réunion.

La chambre a relevé que les AG successives durant la période sous revue ont soigneusement veillé au renouvellement des administrateurs dont le mandat venait à terme. Dans les faits, les AG ont pourvu à l'élection de 8 administrateurs sur les 9 composant le CA. À aucun moment il n'a été fait mention de l'élection du 9^{ème} membre dont le mandat a été exercé de manière continue par le représentant de l'association support BAPHC. Il est utile de préciser que les statuts sont silencieux sur la place confiée à l'association dans l'administration de la SASP.

Or, les statuts-type de SASP imposent seulement que l'association sportive soit actionnaire fondateur. Concrètement, l'association sportive n'est pas tenue de siéger au conseil d'administration d'une SASP. Ses droits spécifiques demeurent indépendants de l'importance de sa participation au capital.

Il apparaît donc que sur toute la période sous revue l'association BAPHC a siégé au CA de la SASP en l'absence d'une résolution des AG lui confiant ce mandat et en l'absence de toute disposition statutaire qui aurait pu y légitimer sa présence. Par conséquent, toutes les décisions du conseil d'administration courant sur l'ensemble de la période sous revue sont susceptibles d'être entachées d'irrégularité.

1.3.3 La durée du mandat des administrateurs

Selon les deux versions des statuts déposés au tribunal du commerce en 2011 et en 2019, le mandat des administrateurs est de **2 ans** renouvelable (article 16). Or, la pratique montre que lors des AG à l'occasion desquelles ils sont désignés, les administrateurs se voient confier un mandat de **3 ans**. Au cours de la période sous revue, 4 élections d'administrateurs se sont tenues :

- en 2015, 5 administrateurs étaient désignés pour un mandat de 3 ans. À une exception près, ils ont tous été reconduits pour un nouveau mandat de 3 ans en 2018 ;

Graphique n° 1 : Élection des administrateurs en 2015 et en 2018



Source : PV des AG de la SASP Les Diables Rouges Briançonnais.

- en 2016, 3 administrateurs ont été désignés pour un mandat de 3 ans. Ils ont tous bénéficié d'un nouveau mandat d'une même durée en 2019.

Graphique n° 2 : Élection des administrateurs en 2016 et en 2019



Source : PV des AG de la SASP Les Diables Rouges Briançonnais.

Il y a donc une apparente contradiction entre les dispositions statutaires en vigueur et les décisions prises par les membres de la SASP. Cette situation a fait courir un risque juridique à la SASP puisque les décisions prises en CA peuvent être invalidées à partir du moment où les administrateurs n'ont plus compétence pour y siéger au-delà de leur 2^{ème} année de mandat.

1.3.4 Règles d'incompatibilités définies par le code du sport

L'article R. 122-8 du Code du Sport a donné pour directive d'éviter le cumul de certaines fonctions sensibles par la même personne dans les deux entités d'un même groupement sportif. Pour ce faire, la convention de gestion liant l'association support et la société sportive doit prévoir « *que les fonctions de dirigeant de l'association, d'une part, de président ou de membre du conseil d'administration, de président ou de membre du conseil de surveillance, de membre du directoire ou de gérant de la société, d'autre part, doivent être exercées par des personnes physiques différentes* ».

La chambre relève que cette mesure a bien été inscrite à l'article 8 de la convention de gestion passée entre le BAPHC et la SASP Les Diables Rouges Briançonnais. Pour autant, elle n'a pas été respectée sur l'ensemble de la période sous revue.

En effet, M. Vincent Etourmy, qui a exercé la présidence du BAPHC d'octobre 2017 à juin 2021, a siégé durant tout son mandat au conseil d'administration de la SASP en tant que représentant permanent de l'association. Dans le cas d'espèce, il faudrait que la représentation du BAPHC au sein du conseil d'administration de la SASP soit assurée par une personne physique différente de son président.

1.4 Organisation du club et mise en œuvre du projet sportif

Le projet sportif de la SASP Les Diables Rouges peut se résumer à vouloir évoluer dans l'élite de la discipline ; à savoir dans le cadre des championnats professionnels que sont la Synergylace ligue Magnus et la D1. La recherche de cet objectif sous-tend ses efforts pour développer un modèle économique lui permettant de se donner les moyens de cette ambition, mais également pour constituer un vivier de joueurs dont les exigences de rémunérations peuvent être compatibles avec la réglementation définie par la FFHG et avec le budget du club.

1.4.1 Les salariés et principaux collaborateurs de la société

Les salariés de la SASP peuvent être distingués en trois catégories : administrative, technique (qui renvoie aux entraîneurs et à l'encadrement technique) et sportive (les joueurs). Il y a une très large prédominance du nombre de salariés joueurs sur les autres catégories de personnel salariées.

Tableau n° 3 : Nombre de salariés recensés SASP Les Diables Rouges Briançonnais - 2014/2015 à 2020/2021

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<i>Administratif</i>	2	1	1	1	1	2	3
<i>Technique</i>	2	2	2	2	2	3	3
<i>Joueurs</i>	23	23	21	24	23	32	23

Source : CRC à partir réponse questionnaire.

Jusqu'à la saison 2017/2018, la masse salariale des joueurs a représenté plus de 75 % des charges de personnel de la SASP. Avec le renforcement du personnel administratif lors des deux dernières saisons, elle représente près de 65 % en 2020/2021.

1.4.1.1 Personnel administratif

Les présidents directeurs généraux de la SASP disposaient tous d'une activité professionnelle à côté de leur engagement dans la SASP et n'ont touché aucune rémunération sur la période sous revue.

Au début de la période de contrôle, deux personnes ont relevé de la catégorie « personnel administratif salarié ». Il s'est agi de la secrétaire du club qui dispose d'un contrat à durée indéterminée (CDI) et d'un « commercial » en charge du suivi des relations avec les partenaires. Le départ de ce dernier à la fin de la saison 2014/2015 n'a pas été remplacé. De sorte que l'équipe administrative a été réduite à une personne jusqu'à la saison 2018/2019. En 2019/2020, compte tenu de la promotion aux fonctions de manager général du responsable matériel/logistique recruté à cet effet la saison précédente, l'équipe administrative a été composée de deux personnes. Le manager général a été l'interlocuteur principal de la chambre et a fait preuve d'une grande réactivité pour répondre aux questions et produire les documents demandés. Il dispose de missions très élargies, dont les suivantes :

- gestion de l'ensemble de achats et supervision du responsable matériel ;
- gestion de l'intendance auprès de l'équipe professionnelle ;
- suivi des relations commerciales en collaboration, jusqu'en 2020, avec un agent commercial indépendant puis à partir de cette date avec la secrétaire du club ;
- suivi des relations avec la FFHG, de l'organisation des matchs et de l'animation ;
- suivi de la partie communication avec un prestataire dédié ;
- suivi de la partie administrative et médicale en collaboration avec la secrétaire de la SASP et le staff médical ;
- suivi du budget « construction équipe » en collaboration avec le coach et suivi de la réalisation contractuelle avec la secrétaire du club.

Enfin, depuis la saison 2020/2021 et la fin de la collaboration avec un prestataire commercial, la recherche des partenariats incombe également au manager général, appuyé en cela par la secrétaire de la société, ainsi qu'à un noyau d'administrateurs de la société. Par ailleurs, la SASP a aussi intégré dans son effectif un alternant. De sorte que l'équipe administrative est dans son format 2020/2021 au nombre de 3 personnes.

1.4.1.2 Personnel technique

Sur l'ensemble de la période sous revue, à l'exception de la saison 2018/2019, l'entraîneur principal a pu s'appuyer soit sur un entraîneur adjoint (2014/2015, 2019/2020 et 2020/2021) soit sur un manager sportif (2015/2016 à 2017/2018). A partir de la saison 2018/2019, l'encadrement technique s'est étoffé avec la présence d'un responsable matériel/logistique. La rémunération du personnel technique a de ce fait été contenue.

La rémunération du personnel technique a de ce fait été contenue.

Tableau n° 4 : Rémunération techniciens - 2014/2015 à 2020/2021

<i>En €</i>	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Salaires bruts techniciens</i>	55 966	76 703	33 925	30 713	45 914	57 959	28 572

Source : comptes d'exploitation SASP Les Diables Rouges.

1.4.1.3 Personnel sportif

a) Les salariés

Les sportifs salariés sont les plus nombreux au sein du personnel de la SASP

À l'exception de la saison 2019/2020, atypique, entre 21 et 24 joueurs se voient proposer chaque saison sportive un contrat à durée déterminée (CDD) courant la plupart du temps d'août de l'année N à avril de l'année N+1 (soit 9 mois au maximum). Certains joueurs ne vont pas au terme de leur contrat et conviennent au cas d'espèce avec leur employeur d'une rupture conventionnelle. Ainsi, 10 joueurs ont été recensés dans ce cas de figure en 2019/2020 sur un effectif total de 32 joueurs. Indiquons que ces ruptures se sont toutes produites avant la crise sanitaire qui a débuté en mars 2020. C'est également au cours de cette saison qu'il a été procédé au remplacement de l'entraîneur (fin octobre 2019). Dès lors, le turn-over important constaté a été très probablement corrélé à cet événement.

Cela étant précisé, les Diables Rouges Briançonnais ont connu sur l'ensemble de la période sous revue un remaniement significatif de leur équipe à chaque saison sportive traduisant une forme d'instabilité chronique. Ainsi, le nombre de départs de joueurs de l'équipe première a oscillé entre 13 et 18 comme l'illustre le tableau ci-dessous. Rapporté à l'effectif total, cela représente un taux de remaniement compris entre 37 % et 80 %. Que ce soit exprimé en valeur absolue ou relative, cela reste significatif.

Tableau n° 5 : Nombre de départs de joueurs de l'équipe Diables Rouges par saison - 2014/2015 à 2020/2021

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<i>Nb départs</i>	13	16	17	9	18	16	15
<i>Taux remaniement</i>	56 %	69 %	80 %	37 %	78 %	50 %	65 %

Source : CRC à partir données extraites du site Internet <https://www.hockeyarchives.info/articles/> pour le recensement des départs et calcul CRC du taux remaniement selon données complémentaires extraites des réponses au questionnaire, cf. tableau n° 3.

Cette forte mobilité des joueurs est notamment alimentée par les transferts internationaux des joueurs étrangers.

Depuis l'arrêt Bosman⁴, ayant mis fin au système de quotas limitant les joueurs étrangers ressortissants de l'Union européenne dans une équipe sportive de son ressort en ce qu'il constituait notamment une discrimination entre nationalités européennes, la mobilité des joueurs professionnels a profité à toutes les disciplines sportives, y compris au hockey sur glace. Non seulement l'établissement de quotas de sportifs communautaires a été rendu illégal mais aussi celui des quotas de sportifs non-communautaires ressortissant d'États ayant signé des accords d'association ou de coopération avec l'Union européenne.

Avant 1996, la fédération de hockey avait instauré un quota de 6 joueurs étrangers par équipe. Le club de Brest a fait jurisprudence en la matière en alignant 7 joueurs étrangers lors d'un match du championnat de la saison 1995/1996. Lors de la saison 2019/2020, sur les 294 joueurs ayant disputé la Synergglace ligue Magnus 131 étaient étrangers ; soit 44 % (cf. Annexe n° 2). En comparaison, le taux de joueurs étrangers dans l'effectif des Diables Rouges Briançonnais a été plus important et s'est situé durant cette saison à 53 % (cf. *infra* tableau n° 6).

Selon les données disponibles recueillies par la chambre, il y a eu au sein de l'effectif des Diables Rouges de Briançon entre 10 et 17 joueurs étrangers par saison relevant au total de 12 nationalités différentes. Les difficultés constatées par le club pour conserver les joueurs formés à Briançon (cf. *infra*) ainsi que la faible attractivité du club auprès de joueurs français formés dans d'autres clubs (situation géographique de la ville, salaires modérés), contribuent fortement à ce que l'effectif de l'équipe repose en grande partie sur des joueurs étrangers. Cette tendance ne devrait pas faiblir à court terme puisque l'actuel entraîneur principal (de nationalité slovaque) a constitué une équipe composée pour la saison 2021/2022 de 9 joueurs de champ slovaques, 1 canadien et un gardien tchèque

Ainsi que l'illustrent les tableaux suivants, le recours à des joueurs étrangers a suivi une tendance à la hausse de 2014/2015 à 2019/2020 durant lesquels ils sont passés de 11 à 17 avant de redescendre en 2020/2021 à 10 ; pouvant représenter au demeurant jusqu'à 2/3 de l'effectif de l'équipe (exemple 2016/2017).

Tableau n° 6 : Taux joueurs étrangers dans l'effectif des Diables Rouges Briançonnais – 2014/2015 à 2020/2021

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
<i>Joueurs salariés</i>	23	23	21	24	23	32	23
<i>Nombre joueurs étrangers</i>	11	12	14	15	13	17	10
<i>Taux</i>	47 %	52 %	66 %	62 %	56 %	53 %	43 %

Source : CRC à partir réponse questionnaire.

La masse salariale est largement conditionnée par leur nombre dans la mesure où ils sont bénéficiaires des rémunérations les plus élevées. Accessoirement, l'incidence financière liée au coût d'un transfert international n'est pas marginale puisque cela coûte un peu plus de 1 300 € par joueur concerné.

⁴ Décision de la Cour de justice des communautés européennes rendue le 15 décembre 1995.

b) Les non-salariés

Tous les joueurs de l'équipe des Diables Rouges ne sont pas professionnels. Certains jeunes, relevant principalement des catégories d'âge U20 et/ou U22, ont effectivement le statut d'amateurs. Sur la période considérée, la chambre a relevé la présence en moyenne de près de 9 joueurs amateurs par saison dans l'équipe des Diables Rouges. Le nombre minimum a été de 6 (2017/2018) et le maximum de 11 (2016/2017).

1.4.2 Les Relations entre la SASP et l'association BAPHC

1.4.2.1 Une convention mise en place en 2017

Le modèle d'organisation du sport français est unitaire : il n'y a pas de séparation entre le sport amateur et le sport professionnel, qui n'est généralement qu'une branche du sport fédéral. Contrairement aux autres grands sports collectifs professionnels, le hockey sur glace n'est pas, en France, administré par une ligue -au sens usuel du terme- mais par une fédération nationale (soit la FFHG) qui est également chargée d'organiser les championnats professionnels de la ligue Magnus et de la D1. Mais comme ce sont les associations (et non pas les sociétés commerciales qu'elles ont pu créer) qui sont affiliées à la FFHG, c'est à elles qu'il appartient d'inscrire les équipes professionnelles à la ligue Magnus et à la D1.

Au sein du club des Diables rouges, la coexistence de l'association sportive et de la société commerciale s'est traduite durant de nombreuses années en dehors de toute forme de contractualisation de leurs relations. Pourtant, les articles L. 122-14 et R. 122-8 du code du sport imposent la conclusion d'une convention de gestion entre une association support et la société sportive bénéficiant de l'affiliation de l'association. Cette convention aurait donc dû être établie à l'époque où la société revêtait la forme d'une SEMSL.

Or, dans le cas du groupement sportif constitué entre l'association BAPHC et la société anonyme les Diables Rouges Briançonnais, ce document a été mis en place pour encadrer leurs relations pour la première fois le 21 octobre 2017.

Auparavant, la société commerciale a pu se prévaloir de l'affiliation de l'association à la FFHG en contrepartie d'un coût symbolique. En effet, selon le rapport spécial du commissaire aux comptes produit chaque année de 2015 à 2017, la mise à disposition à la société sportive par l'association support de toutes les activités liées au hockey sur glace professionnel étaient consentie moyennant le paiement d'une redevance annuelle de 50 €.

1.4.2.2 La répartition des activités

L'article 1^{er} de la convention stipule que le BAPHC a vocation à gérer le hockey mineur sur Briançon. Bien que les contours du terme « mineur »⁵ ne soient pas explicités, il renvoie à la formation des jeunes licenciés et à la gestion des équipes seniors amateurs. Au cas d'espèce, l'association BAPHC encadre des équipes jeunes réparties en 6 catégories d'âge comprises entre 5 et 17 ans (U7- école de hockey, U9- « moustiques », U11- « poussins », U13- « benjamins »,

⁵ *A contrario*, le hockey « majeur » renvoie à l'activité des hockeyeurs professionnels.

U15- « minimes » et U17 Elite- « cadets »). S'ajoute également la gestion d'une équipe senior évoluant en D3, quatrième échelon du championnat, qui comprend des adultes de plus de 20 ans.

Selon les termes de la convention de gestion, les licenciés appartenant à la catégorie d'âge U20- « junior » ne relèvent pas de la responsabilité du BAPHC mais de celle de la SASP. Il y est en effet expressément indiqué que « *la SA représente l'équipe première, ainsi que la catégorie U20, lorsque celle-ci participe au championnat mis en place par la FFHG et les obligations qui l'encadrent* ». La convention n'apporte pas d'autres précisions quant à la définition des activités incombant à chaque partie.

La chambre précise que jusqu'à juin 2021, il n'y avait plus d'équipe U20 à Briançon depuis la saison 2018/2019. Selon un article paru sur le site internet de la radio Alpes 1⁶, la gestion des U20 avait été confiée durant l'été 2017 à une association tierce et indépendante⁷ du groupement sportif formé par le BAPHC et les Diables Rouges Briançonnais.

Selon les informations recueillies sur place en juin 2021 auprès du nouveau président du BAPHC élu, M. Bernard Rouillard, la catégorie U20 est de nouveau gérée par l'association et non plus par la SASP. La convention doit donc être actualisée.

1.4.2.3 La formation

La convention stipule simplement en son article 3 que « l'association a pour objectif prioritaire de former ses joueurs dont les meilleurs sont susceptibles d'être intégrés à l'équipe première ». Aucune contrepartie financière n'est envisagée à ce titre par la SASP en faveur de l'association.

Si un joueur formé par l'association devait être prêté ou transféré à une autre équipe, la décision ne pourrait intervenir qu'après négociation entre la SASP et le BAPHC. Bien que la convention ne donne pas davantage de précision sur les contours de cette négociation et de la prise de décision qui pourrait en résulter, il convient d'indiquer que cette disposition n'a jamais eu à s'appliquer par le passé.

Ces dispositions sont complétées par celle de l'article 2 précisant que les frais de formation des licenciés sont pris en charge par la structure dont ils dépendent et que chaque partie veille à ce que les entraîneurs recrutés disposent des qualifications requises.

La chambre constate qu'aucune mention ne concerne l'encadrement ni la formation des joueurs « juniors » âgés de 17 à 21 ans et a fortiori aucune allusion n'est faite à une éventuelle gestion d'un centre de formation à leur intention.

De manière générale, la chambre observe le caractère peu détaillé des informations sur les modalités de la formation attendue des joueurs de hockey, et ce indépendamment de leur âge.

1.4.2.4 Utilisation de la dénomination LES DIABLES ROUGES

Conformément aux dispositions de l'article R. 122-8 du code du sport, les conditions, et notamment les contreparties, de la concession ou de la cession de la dénomination, de la marque ou des autres signes distinctifs de l'association sont indiquées dans la convention.

⁶ <http://alpesdusud.alpes1.com/news/hautes-alpes/60320/hautes-alpes-diables-rouges-pas-d-equipe-u20-l-an-prochain>.

⁷ Libellée Association Les Diables Rouges Hockey Promotion U22.

Au cas d'espèce, l'article 7 de la convention opère une distinction entre les dénominations « Les DIABLES ROUGES » et « DIABLES ROUGES ».

La première dénomination et le logo correspondant, sont la propriété de l'association qui sont mises à la disposition de la SASP. Dans la pratique, la SASP utilise uniquement la dénomination sans le logo correspondant auquel elle préfère un logo qu'elle a créée.



Logo du Hockey Mineur, propriété du BAPHC.



Logo du Hockey Majeur, propriété de la SAS.

Inversement, la deuxième dénomination et son logo, propriétés de la SASP, sont mises à la disposition de l'association. Cette dernière ne l'utilise pas non plus dans sa communication. Il est également prévu que l'utilisation d'une de ces dénominations par un tiers donnera lieu à une convention spécifique et que les recettes correspondantes seront encaissées par la structure détentrice de la dénomination utilisée. Cette situation n'a encore jamais été rencontrée par l'une ou l'autre des parties.

1.4.2.5 Les dispositions financières

L'article 14 énumère la contrepartie financière de la mise à disposition de la marque « Les DIABLES ROUGES » et autres signes distinctifs par l'association à la SASP ainsi que les conditions financières accordées au titre du principe de solidarité entre les activités à caractère professionnel et les activités à caractère amateur.

Ainsi, il est prévu que la SASP verse à l'association 500 € par an. Ce montant est révisable. Par ailleurs, la SASP s'engage à mobiliser ses ressources internes pour mener à bien un certain nombre d'actions, en partenariat avec l'association BAPHC, et qu'elle valorise au titre des missions d'intérêt général dans les conventions conclues avec les collectivités locales qui lui accordent des subventions (voir *supra*).

1.4.2.6 Les engagements de la SASP en termes de mission d'intérêt général

En sus du versement annuel de 500 € à l'association BAPHC prévu en vertu du principe de solidarité financière, la SASP s'engage à :

- mettre à disposition gratuitement des joueurs de l'équipe première à hauteur de 25 heures/semaine réparties selon les besoins de l'entraîneur général (à évaluer à chaque début de saison) et placés sous sa responsabilité ;

envoyer des délégations de l'équipe première faire le tour des écoles primaires sur le territoire du grand Briançonnais. Une délégation de joueurs de l'équipe première sera également invitée à toutes les manifestations festives organisées par le BAPHC ;

- offrir une entrée gratuite à un match pour l'ensemble des enfants scolarisés en primaire et accorder un demi-tarif à l'adulte accompagnant ;
- offrir la gratuité des entrées aux matchs des Diables Rouges à tous les licenciés du BAPHC ainsi qu'aux entraîneurs, dirigeants et membres du comité directeur ;
- accorder un tarif préférentiel de 100 € sur l'abonnement aux matchs des Diables Rouges pour les équipes loisirs féminines et masculines du BAPHC ;
- accorder aux licenciés du BAPHC une remise de 30 % à valoir sur les produits dérivés commercialisés à la boutique des Diables Rouges.

Les trois premières actions mentionnées dans la liste ci-dessus font partie des missions d'intérêt général qu'elle valorise dans le cadre des conventions qu'elle a signées chaque année avec la ville de Briançon et le département des Hautes Alpes (voir chapitre 1.5).

1.4.2.7 La durée de la convention

L'article 9 stipule que la convention est conclue à compter du 21 octobre 2017 et s'achèvera le 21 octobre 2027.

Or l'article R. 122-8 du code du sport a prévu explicitement en son alinéa 6 que la durée de la convention, qui doit s'achever à la fin d'une saison sportive, ne doit pas dépasser 5 ans. La convention retient au cas d'espèce une durée deux fois supérieure au plafond autorisé (10 ans au lieu de 5 ans) et fixe une échéance en cours de saison sportive (21 octobre) et non à sa fin (30 avril). À cet égard, la convention conclue entre la SASP et le BAPHC n'est pas conforme à la réglementation.

Pour ce motif, s'ajoutant aux précédentes observations relatives d'une part à la clarification de la gestion des U20 et d'autre part à l'absence de précisions sur les modalités de formation, la chambre invite la SASP à rédiger une nouvelle convention de gestion.

1.4.3 Les dispositions règlementaires n'obligent pas le club des Diables rouges à se doter d'un centre de formation agréé

La fédération fait référence dans son règlement aux dispositions de l'article D. 211-83 du code du sport relatif aux centres de formation dont la vocation est de permettre aux jeunes joueurs sportifs de haut niveau « *d'accéder à une pratique professionnelle de leur discipline et de bénéficier d'un enseignement scolaire, ou professionnel ou d'une formation universitaire* ».

Le centre est en l'occurrence une structure sans personnalité morale qui permet à des jeunes de suivre un cursus scolaire normal et un apprentissage intensif du hockey sur glace. Les jeunes doivent y bénéficier, à côté des entraînements et du suivi sportif, d'un enseignement scolaire ou universitaire afin d'acquérir une capacité d'insertion professionnelle en cas d'échec au cours de la formation ou à l'issue de la carrière sportive.

La FFHG a dressé un cahier de charges des centres de formation U21 en annexe de son règlement des activités sportives. Ils sont réservés à des jeunes âgés entre 17 ans (révolus dans l'année civile de la première signature de la convention de formation) et 20 ans (révolus au 31 décembre de la saison en cours). Un joueur ne peut rester plus de quatre saisons sportives dans un centre de formation agréé. L'effectif du centre doit être compris entre 17 et 25 joueurs dont 2 gardiens minimum. Le cahier des charges impose également des conditions relatives notamment à la qualité de l'encadrement technique, des exigences de formation et d'équilibre de vie ainsi qu'un suivi médical et paramédical détaillé. D'autres critères touchent aux infrastructures sportives et de vie (hébergement, restauration) proposées par le club.

Le règlement de la FFHG précise que seuls les clubs dont l'équipe première évolue en championnat de la Synergglace Ligue Magnus peuvent déposer une demande d'ouverture pour un centre de formation professionnel. Contrairement donc à d'autres disciplines sportives (Basketball par exemple), la gestion d'un centre de formation n'est pas obligatoire pour les clubs de l'élite nationale. À ce jour, seulement 4 centres de formation de hockey sur glace sont opérationnels en France. Il s'agit de ceux de Rouen, Grenoble, Amiens et Angers.

Il peut être intéressant de préciser que le règlement des activités sportives de la FFHG encadre à l'article 15.3 les conditions d'indemnisation de la formation dispensée par les centres de formation des clubs professionnels lorsque, sous certaines conditions, un joueur ayant suivi ce cursus de formation se trouve recruté par une équipe professionnelle autre que celle de son club formateur. En l'occurrence, elle donne lieu à des indemnités, notamment en cas de rupture de la convention correspondante pour motif de transfert, lesquelles peuvent s'élever jusqu'à 15 000 € si toutes les conditions afférentes sont remplies.

1.4.4 Le groupement sportif Les Diables Rouges de Briançon ne dispose pas de centre de formation

1.4.4.1 De moins en moins de jeunes inscrits au club de Hockey mineur et un maillon manquant dans la progression des joueurs à Briançon

La SASP Les Diables Rouges Briançonnais ne dispose pas de centre de formation, ni « en propre » ni en gestion déléguée par l'association BAPHC. Et le club des Diables Rouges ne propose pas d'alternative structurée de formation à la catégorie d'âge des U20. Celle-ci est pourtant particulièrement stratégique en ce qu'elle constitue potentiellement une passerelle entre la section amateur et l'équipe première des Diables Rouges. A titre d'exemple, lors de la dernière saison de présence des U20 au club, soit durant la saison 2017/2018, les Diables Rouges avaient d'ailleurs annoncé par la voix de leur président, M. LEBIGOT, que 6 joueurs seraient intégrés dans l'effectif professionnel lors de la saison 2018/2019 en D1. Selon les données recueillies par la chambre, 8 joueurs formés au club ont participé au championnat de D1 en 2018/2019 (cf. Annexe n° 3), dont 4 U20 et 1 U22.

En l'absence donc d'un centre de formation, le club de hockey de Briançon est pourtant parvenu à hisser des jeunes formés au club à un niveau leur permettant de participer aux championnats professionnels de D1 et de la Synergglace ligue Magnus. Cette spécificité à intégrer dans l'équipe professionnelle de jeunes joueurs est aussi mise en avant par l'association support BAPHC lors de ses journées de détection pour étoffer ses effectifs U15, U17 et U20.

La chambre a ainsi relevé un communiqué du 23 mars 2016 faisant part du témoignage d'un joueur U22 : « *Ayant été formé au sein du club de Briançon, j'ai eu la chance de pouvoir intégrer avec six autres joueurs de mon « âge » l'équipe professionnelle et de découvrir la Ligue Magnus ! C'est une opportunité que très peu de clubs de ce championnat proposent et nous avons pu en profiter à nous développer et toucher à ce milieu professionnel de haut niveau !* ».

De manière générale, il est apparu que les Diables Rouges ont su utiliser le vivier de joueurs issus du club formateur BAPHC dans leur équipe professionnelle. Sur l'ensemble de la période sous contrôle, un total de 22 joueurs sont concernés (cf. Annexe n° 3). À l'exception de la saison 2017/2018 où l'équipe première n'a pas compté dans ses rangs de joueurs formés au club, leur nombre a varié entre 4 et 8 sur une saison sportive. Il est intéressant de noter que le pic relevé a été atteint en 2018/2019, soit l'année de la remontée des Diables Rouges de la D1 en Synergyligue Magnus.

Pour autant, aucune des deux composantes du groupement sportif, le BAPHC d'un côté et la SASP Les Diables Rouges Briançonnais de l'autre, n'est parvenue jusqu'ici à construire un dispositif de formation qui permette de retenir les U20 dans un projet sportif axé vers le professionnel. En outre, la réduction significative du nombre de jeunes licenciés auprès du club mineur, le BAPHC, constitue un risque réel que le nombre de joueurs en mesure d'intégrer l'équipe professionnelle et issus du territoire briançonnais, ne suffise plus à nourrir l'effectif d'une équipe aspirant à se maintenir au plus haut niveau de championnat. Cette inquiétude ressortait déjà d'une déclaration du président M. Lebigot en 2017 sur le site internet du club : « *Quand on voit que la saison prochaine, l'équipe pro sera composée à 50 % des jeunes formés au club (...) dans 4 ou 5 ans le club sénior sera lui aussi en difficulté si le mineur poursuit sa chute*⁸ ».

En tout état de cause, le vivier de jeunes est limité dans le bassin Briançonnais et ils sont notamment amenés à privilégier la poursuite de leurs études au hockey sur glace ; ce qui les pousse à quitter le Briançonnais. Il apparaît donc que le fait de ne pas pouvoir leur proposer d'alternative pérenne locale permettant de concilier la pratique sportive et leurs études sur Briançon est un facteur de fragilité structurelle du club.

Cela peut être d'autant plus pénalisant pour le club dans la mesure où il doit pouvoir présenter sur chaque feuille de match un nombre non négligeable de joueurs formés localement.

Les Joueurs formés localement

Un joueur formé localement (« JFL ») est défini à l'article 8.1 du règlement de la FFHG. Il s'agit d'un joueur de hockey, licencié dans un club affilié à la fédération, qui a notamment bénéficié d'une formation sur 3 saisons complètes jusqu'à ses 20 ans (pas nécessairement de manière continue) et a participé aux activités de son club et/ou aux compétitions officielles de la fédération durant chacune des saisons concernées.

⁸ <https://www.diables-rouges.fr/plus-de-u20-demain/>.

Aux termes de l'article 8.3 de ce même règlement, pour participer aux matchs de championnat de la Synergglace Ligue Magnus de la saison 2020/2021 chaque équipe concernée devait inscrire sur la feuille de match, sous peine de sanctions, un minimum de 10 JFL dont 1 gardien de but⁹.

La réglementation relative aux JFL n'impose pas à une équipe professionnelle d'intégrer dans son effectif des joueurs formés par le groupement sportif auquel elle appartient. En d'autres termes, chaque équipe professionnelle peut recruter des joueurs formés dans d'autres structures, sans restriction, pour peu qu'elles soient affiliées à la fédération. La contrainte posée par la fédération doit au cas d'espèce plutôt s'entendre comme une obligation pour les équipes professionnelles de recruter un minimum de joueurs formés sur le plan « national ». Le terme « local » retenu par la FFHG est donc quelque peu équivoque.

La responsabilité de former des joueurs en France est collective. Le vivier de jeunes joueurs aptes à évoluer au haut niveau doit être alimenté de manière régulière car les championnats professionnels français imposent un quota de JFL à respecter. L'obligation de disposer de 12 joueurs formés localement s'imposera à chaque club de D1 et de la Synergglace Ligue Magnus à partir de la prochaine saison contre 10 aujourd'hui.

1.4.4.2 Des tentatives diverses pour proposer des filières de formations aux jeunes joueurs aspirant à jouer au plus haut niveau

Des efforts ont été entrepris depuis plusieurs années par l'association BAPHC, avec le soutien de la ville, pour mettre en place une section sportive Hockey sur Glace au sein d'établissements d'enseignement secondaire à Briançon. Ainsi, depuis 2005, une section sportive « Hockey sur Glace » a été créée avec le collège des Garcins à Briançon. Elle offre à des élèves volontaires la possibilité de bénéficier, après accord des familles, d'un entraînement plus soutenu dans une discipline sportive proposée par l'établissement, tout en suivant une scolarité normale. Elle permet également la formation de jeunes sportifs de bon niveau et de futurs éducateurs, arbitres, officiels ou dirigeants. Il est ainsi offert aux élèves la possibilité d'atteindre un bon niveau de pratique sans pour autant avoir pour objet la formation de sportifs de haut niveau.

Cette filière de formation au hockey sur glace au collège ne trouve en revanche pas de continuité au lycée d'altitude de Briançon. En outre, la rareté des formations professionnelles ou universitaires sur le territoire Briançonnais rend délicat la poursuite de la formation sportive des joueurs de hockey dès lors qu'ils approchent de l'âge adulte.

Globalement, il manque un accompagnement des jeunes briançonnais dans un double projet sportif et scolaire dans le cadre par exemple d'un « Projet de performance fédéral »¹⁰ (PPF), dispositif qui résulte des moyens mobilisés au bénéfice des sportifs de haut-niveau tels que prévus au décret n° 2016-1286 du 29 septembre 2016 relatif au sport de haut niveau.

⁹ Ce nombre est porté à 11 JFL en division 1 et à 13 en division 2. En D3, seuls 3 joueurs non formés localement étaient autorisés à figurer sur la feuille de match.

¹⁰ Le PPF se substitue au « Parcours d'Excellence Sportive » (P.E.S) et s'inscrit notamment dans la politique sportive de la FFHG.

Depuis 2020, le manager général de la SASP, M. Lapointe a entrepris des démarches auprès de l'université de Grenoble pour présenter des candidats à l'UFR STAPS, tout en favorisant leur présence régulière à Briançon afin qu'ils puissent continuer à s'entraîner avec l'effectif de la SASP les Diables rouges Briançonnais. Cette démarche ne fait l'objet à ce stade, d'aucune convention. Pour autant, un candidat s'est présenté et a été reçu à cette formation en 2020. Trois autres ont intégré cette formation en 2021.

Des dossiers de financement des études sont également déposés en parallèle auprès de l'AFDAS, l'opérateur de compétences (OPCO) des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.

Toutefois, jusqu'à présent ces démarches ne s'inscrivent pas dans une stratégie plus globale et plus collective de formation académique et sportive des jeunes briançonnais désireux de poursuivre leurs études après leur baccalauréat. Au regard de l'évolution de la réglementation rappelée plus haut, le risque pour le club de ne plus satisfaire aux exigences attendues quant à la présence de joueurs formés localement n'est pas anodin.

1.5 Partenariats publics et privés

1.5.1 Partenariats avec les collectivités locales

La réalisation des activités de la SASP repose principalement sur la signature de conventions de partenariat avec quelques collectivités locales que sont : la ville de Briançon, la communauté de communes du Briançonnais et le conseil départemental des Hautes-Alpes.

Il s'agit dès à présent d'analyser, pour chacune des collectivités mentionnées, le processus menant à la signature de ces conventions de partenariat ainsi que leur contenu, notamment, le contenu des actions financées ainsi que les modalités de reporting, de contrôle et d'évaluation des actions.

1.5.1.1 Le partenariat avec le département des Hautes-Alpes

L'objet des conventions signées en 2015 et 2016 était de concourir à la réalisation d'objectifs d'intérêt départemental définis en préambule et matérialisés à l'article 3 de la convention par l'organisation d'actions spécifiques contribuant au « *développement et à la coordination du hockey sur glace de haut niveau* » sans autre forme de précision.

Les demandes de subvention indiquaient à cet égard, en écho avec certaines des dispositions de la convention liant la SASP à l'association BAPHC, que :

- les joueurs participent à la formation des jeunes en aidant le BAPHC (l'association support forte de 300 adhérents environ) ;
- le club invite régulièrement des jeunes au match de hockey ;
- dans sa mission de formation, la SA Les Diables Rouges gère maintenant l'équipe U22 avec pour objectif la montée en Elite Française (...) Cette équipe sert de tremplin pour les jeunes qui veulent intégrer l'équipe professionnelle.

Aucune précision n'était apportée sur les modalités de formation en direction des jeunes du BAPHC ni sur le nombre et la fréquence des invitations des jeunes aux matchs des Diables Rouges, alors que les engagements formalisés dans le cadre de la convention de gestion liant l'association à la SASP sont plus précis.

Les conventions de partenariat 2015 et 2016, strictement identiques dans leur rédaction, ont toutefois différé sur le montant de la subvention : 106 200 € ont été accordés en 2015 contre 70 000 € en 2016. Le département a précisé que la relégation des Diables Rouges en division inférieure a été à l'origine de cette baisse.

Contrairement à ce qui avait été prévu aux articles 4 et 9 desdites conventions, il n'y a pas eu de rapport final de réalisation de l'opération (pourtant requis à l'appui du versement du solde des 20 % de la subvention) ni de bilan portant sur la réalisation de la mission, ce qui constitue un défaut manifeste d'application des termes de la convention.

À compter de 2017, les conventions ont davantage mis en exergue, dans leur préambule, des références à la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, en particulier relatives à la réalisation des missions d'intérêt général (MIG). Dès lors, les conventions ont précisé dès l'article 1^{er} les actions dans lesquelles la SASP est engagée, en l'occurrence, les MIG telles que mentionnées à l'article L. 113-2 du code du sport :

- la formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans des centres de formation agréés ;
- la participation à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale (animations scolaires ou de quartiers visant à promouvoir les activités physiques et sportives) ;
- 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.

Conformément aux dispositions de l'article 6 de la convention, la SASP devait remettre à l'issue de chaque saison les pièces justificatives suivantes pour rendre compte de la réalisation de ses engagements un rapport final de réalisation de l'opération ainsi qu'un état définitif des dépenses et recettes Ces dispositions étaient complétées par celles de l'article 7 prévoyant la transmission de ses budgets et comptes de l'exercice écoulé certifiés par un commissaire aux comptes, ainsi que de tous documents faisant connaître les résultats de son activité. Enfin, l'article 10 de la convention prévoit une évaluation des conditions de réalisation par le département des actions auxquelles il a apporté son concours.

En pratique, pour justifier de ses activités, ses comptes annuels, les rapports du commissaire aux comptes et enfin une attestation relative à la bonne réalisation des missions.

Sur cet aspect du reporting d'activité, les documents remis ont méconnu les engagements mentionnés dans la convention. Ainsi, la SASP n'a pas communiqué de rapport final d'activité et il apparaît difficile de mesurer comment la SASP a répondu à ses engagements, notamment ceux liés à la formation dès lors qu'elle ne gère pas de centre de formation et qu'il n'a pas été possible de retrouver de planning d'intervention des salariés de la SASP auprès des jeunes joueurs du club mineur. En outre, à l'exception de quelques photos, faisant référence à la participation de membres du club à quelques animations lors des fêtes de Noël, à des collectes solidaires d'alimentation au profit de la Croix Rouge ou des Restos du cœur, la chambre n'a pas trouvé de preuves matérielles permettant de quantifier les activités réalisées en matière de cohésion sociale, d'organisation d'animations scolaires ou de quartier.

Le département a fourni une pièce illustrant, pour la saison 2019-2020 que le suivi de la bonne utilisation des fonds alloués se faisait par échange de mails entre ses services et le président de la SASP. Cet échange corrobore le propos de la chambre sur le caractère déclaratif et peu quantifié des interventions à connotation sociale de la SASP. Le département a précisé avoir mis en place un nouveau protocole « *permettant de fluidifier et de sécuriser le processus d'instruction et de contrôle des subventions allouées* ».

Les montants du soutien financier du département ont varié entre 70 000 € et 100 000 € par an : 70 K€ en 2017 et en 2018 ; 70 K€ en 2019 ; 100 K€ en 2020 et 74 090 € en 2021. Le département a indiqué que ces variations étaient liées « *au parcours et aux performances sportives du club* ».

1.5.1.2 Le partenariat avec la communauté de communes du Briançonnais

Les conventions de partenariat signées avec la communauté de communes du Briançonnais (CCB) ont matérialisé une autre forme de soutien financier de l'EPCI à la SASP axée principalement sur la politique de communication autour de l'image de la collectivité.

L'objet principal des conventions signées entre 2014 et 2016 consistait à acheter un espace de communication dans l'enceinte de la patinoire afin de « *se faire connaître auprès des citoyens et être présente comme acteur majeur du territoire* ». Au cas d'espèce, une banderole de 20 mètres de long sur un mètre de hauteur était installée sous le tableau d'affichage des scores des matchs.

En outre, les Diables Rouges s'engageaient à fournir chaque saison à la CCB 50 invitations gratuites dont les bénéficiaires étaient des jeunes suivis par le service intercommunal de prévention spécialisée.

À partir de 2017, pour tenir compte de l'évolution du code des marchés publics, la procédure d'engagement entre les parties prenait la forme d'un marché négocié sans publicité ni mise en concurrence autour d'une prestation de communication et de promotion de l'image de la CCB.

Celle-ci avait mis en avant dans le préambule de l'acte d'engagement que « *l'importance du hockey dans le briançonnais et la notoriété des Diables Rouges sont un atout pour la promotion de l'image de la collectivité* ». L'objet principal du marché est resté identique aux précédentes conventions, à savoir l'acquisition d'une banderole promotionnelle au sein de la patinoire.

À titre accessoire, la chambre relève que depuis 2017 la SASP n'est plus obligée de transmettre 50 invitations à l'EPCI.

Le marché a été reconduit dans les mêmes termes entre 2017 et 2020. Les montants versés par la collectivité en contrepartie des prestations fournies par la SASP ont baissé dans le temps passant de 36 000 € en 2015 à 30 000 € en 2020, soit : 36 000 € en 2015, 33 000 € en 2016 et 2017, 30 000 € depuis 2018.

Dès lors qu'il ne s'est pas agi de subventions, ces montants ont été comptabilisés au c/70603 « Sponsors » de la comptabilité de la SASP. À ce titre, c'est d'ailleurs la seule collectivité à faire partie des sponsors publics des Diables Rouges.

1.5.1.3 Le partenariat avec la commune de Briançon

Le soutien de la ville de Briançon à la SASP Les Diabes Rouges s'est principalement traduit sous deux formes : l'attribution de subventions et la mise à disposition de logements contre rémunération. Cette dernière mesure a été expressément introduite dans la convention à partir de 2017. À cette nuance près, la forme des conventions se présente à l'identique sur l'ensemble de la période de contrôle sous revue.

En préambule, la commune considère que la SASP les Diabes Rouges « *participe à la réalisation de missions d'intérêt général* » et que le club a un « *impact positif sur le développement économique local et l'image de la commune de Briançon* ».

La convention définit les missions d'intérêt général dans lesquelles la SASP doit s'engager. Il s'agit de celles qui sont listées à l'article L. 113-2 du code du sport et dont il a déjà été fait état précédemment lors de la description de la convention conclue avec le département des Hautes-Alpes et avec l'association BAPHC.

Des actions d'animation sont néanmoins détaillées - quoique non quantifiées - et consistent en :

- l'organisation de séances d'entraînement en faveur des jeunes ;
- la réalisation de démonstrations sportives plusieurs fois par an ;
- la participation à des missions éducatives réalisées au sein ou au bénéfice des établissements scolaires de la commune de Briançon.

Les actions de prévention de la violence dans les enceintes sportives sont également explicitées. Elles visent à « *la sensibilisation du public à la pratique sportive et à la lutte contre la violence dans les stades et dans la mise en œuvre d'actions de formation en direction de l'ensemble des intervenants chargés de l'accueil du public et de la sécurité. La commune entend ainsi promouvoir le respect des joueurs, des adversaires, de l'arbitre et des règles du jeu* ».

Comme pour les autres collectivités locales impliquées dans un partenariat avec la SASP, il lui a aussi été demandé de mettre en œuvre des actions de promotion et de communication permettant au cas d'espèce « *d'offrir à la commune une visibilité la plus grande possible sur les sites de compétition et les supports de communication* ». En pratique, cela se traduit notamment par l'installation d'une banderole élaborée par la ville, de dimension similaire à celle de la CCB, dans l'enceinte de la patinoire.

Les engagements de la collectivité consistent à soutenir financièrement la SASP par le versement d'une subvention de fonctionnement. Les montants de ces soutiens sont restés quasiment constants sur toute la période sous revue et se sont élevés à 350 000 € par an.

Il a également été prévu la mise à disposition d'une buvette amovible dans l'enceinte de la patinoire ainsi que la mise à disposition d'une dizaine de logements communaux au bénéfice des joueurs de l'équipe première par le biais de conventions d'occupation à titre précaire et révocables. La SASP verse une redevance forfaitaire à la commune et se comporte en locataire dans ces appartements (assurance et entretien à sa charge).

Il est intéressant de relever que les conventions signées entre la SASP et la ville avaient inclus un article relatif au respect des engagements sous peine de reversement de tout ou partie des subventions qui auraient été indument versées. En pratique, cette situation ne s'est jamais présentée. Il convient aussi de relever que les conventions ne demandaient pas de production de justificatifs ou de rapports d'activité en lien avec la réalisation des actions financées.

Le seul document remis et faisant office de compte rendu des activités réalisées au titre des missions d'intérêt général consistait en une attestation sur l'honneur, produite par le président de la SASP et mentionnant simplement la participation de la société à certaines animations. La chambre note à ce titre qu'une part significative des justificatifs produits concernait davantage les opérations de communications faites pour le compte des partenaires que des opérations « d'intérêt général ».

1.5.2 Ressources et partenariats privés

1.5.2.1 Une organisation en matière de développement commercial remise en cause depuis 2020

La SASP conclut chaque année un certain nombre de partenariats visant à obtenir un soutien financier par des entreprises ou par des partenaires « institutionnels »¹¹.

Concernant les activités « commerciales » de recherches de partenariats, essentielles à la construction du budget de la société, la société disposait au début de la période de contrôle d'un salarié dédié exclusivement à ces missions. Sa rémunération brute annuelle s'élevait à 35 773 €¹². Au moment du changement de direction de la société durant le premier semestre 2015, il a quitté la société après avoir conclu une rupture conventionnelle avec son employeur. À compter de cette date, la SASP a fait appel aux services d'un agent commercial, prestataire dédié à l'activité de recherche de partenariats, M. David Thorin. Le contrat signé entre les parties prévoit que cet agent a pour mission de commercialiser les produits de partenariat, d'encaisser les produits commercialisés et de construire des campagnes de prospection. En contrepartie de sa mission. Le contrat prévoit que M. Thorin facture l'équivalent de 25 % du chiffre d'affaire réalisé, payable mensuellement à partir des factures émises par ce dernier. Le contrat prévoit également que la SASP attribue à M. Thorin un remboursement de frais de 300 € mensuel, contre remise des justificatifs adéquats.

Sur la base de cet engagement contractuel, cet agent commercial a touché des rémunérations retracées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 7 : Rémunération de l'agent commercial M. Thorin de 2015/2016 à 2019/2020

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
<i>Rémunérations M. Thorin</i>	13 935 €	29 760 €	29 747 €	28 292 €	38 481 €

Source : Grands livres de comptes, 2015-2016 à 2019-2020.

¹¹ En l'occurrence la communauté de communes du Briançonnais.

¹² À cela s'ajoutent 2 735 € d'indemnités lors de la saison 2014/2015, ainsi que 1 000 € environ de notes de frais, soit un coût total chargé pour l'entreprise d'environ 54 K€ annuel.

Compte tenu des résultats générés par cet agent commercial, la SASP a choisi de mettre un terme à sa collaboration avec lui à l'issue de la saison sportive 2019/2020. Un contentieux est en cours devant les tribunaux. La société a provisionné 40 208 € dans ses comptes 2020/2021 compte tenu des revendications de M. Thorin. Par ailleurs, la SASP a fait l'objet d'un redressement de l'URSSAF à hauteur de 20 330 € au cours de cette même saison, au titre de la solidarité financière prévue par l'article L. 8222.1 et suivants du code du travail, car M. Thorin qui était personnellement redevable de cette somme au titre de ses activités professionnelles ne s'en était toutefois pas acquitté. La chambre invite la SASP à réclamer le remboursement du montant réclamé par l'URSSAF que M. Thorin aurait dû assumer.

Depuis 2020, la SASP fait appel aux compétences internes de la société (manager général, administrateurs de la société) qui effectuent dès lors cette mission sur leur temps de travail en sus de leurs activités habituelles.

1.5.2.2 Une offre traditionnelle de partenariats pour entreprises et institutionnels

Un tableau interne de suivi de ces partenariats a permis à la chambre d'identifier l'identité des entreprises partenaires, ainsi que les montants des partenariats souscrits pour la saison 2020/2021. Il ressort de ce tableau que la SASP a réussi à mobiliser 271 229 € HT de financements apportés par 92 organismes différents, la plupart étant des entreprises du secteur privé, ainsi qu'une collectivité locale (CCB), ce qui représente un financement moyen de 2 948 € par partenaire.

La chambre a pu identifier les contreparties, notamment en matière de communication, accordées en échange de ces financements. Elle constate à ce titre que la démarche de recherche de sponsors et partenariats des Diables Rouges repose encore exclusivement sur des fondamentaux très « classiques », segmentés en :

- des prestations de communication « signalétique » sur des banderoles, dans la patinoire - glace, balustrades, espace VIP -, sur les maillots ou encore les affiches annonciatrices des matchs ;
- une offre promotionnelle digitale relativement limitée qui consiste à associer le logo d'un partenaire sur le site internet et les réseaux sociaux du club à l'occasion de chaque match ;
- une offre « relations publiques » qui repose sur la location de loges et d'un espace VIP dans la patinoire.

1.5.2.3 Un réseau de partenaires privés constitué presque exclusivement de PME locales et auquel ne participent par les grandes sociétés présentes dans le Briançonnais.

Compte tenu des spécificités du territoire briançonnais, le maillage des sponsors des Diables Rouges est relativement dense. Il est presque exclusivement composé de PME locales. Cette offre de partenariat ne parvient en revanche pas à mobiliser de grandes entreprises dont certaines sont pourtant présentes sur le territoire.

Bien qu'éloignée de toute métropole, la ville de Briançon, la vallée de la Guisanne et la vallée de Montgenèvre sont en effet des lieux d'exploitations pour des sociétés de taille importantes. On peut citer notamment la Compagnie des Alpes (Groupe Caisse des dépôts et consignations) en tant qu'opérateur des remontées mécaniques de Serre-Chevalier, des groupes hôteliers intégrés tels que le Groupe Accor, présent sur Briançon et Serre-Chevalier via plusieurs marques d'hôtels (Ibis, Suite Home), ou encore des grands groupes développant des activités de délégation de service public pour le compte des collectivités du territoire (Suez Eau de France, délégataire de l'assainissement de la CCB ; le Groupe Transdev, délégataire des transport urbain à Briançon). Aucune de ces sociétés n'a été identifiée parmi les partenaires de la SASP des Diables Rouges Briançonnais sur au moins les trois dernières saisons.

La chambre estime qu'un éventail de prestations plus large et renouvelé pourrait contribuer davantage à attirer de nouveaux sponsors, en particulier des entreprises de taille plus significative. Elle pourrait également constituer l'occasion de proposer de nouveaux services de communication aux collectivités locales partenaires du club dont la chambre a identifié qu'elles bénéficiaient de prestations limitées pour les montants qu'elles engageaient auprès du club.

Les données comparatives présentées dans la partie 2.3.1 et faisant ressortir l'évolution moyenne des financements privés pour les clubs de Ligue Magnus témoignent d'une tendance générale des clubs de hockey sur Glace à avoir augmenté le niveau de leurs financements privés entre 2014 et 2021, tendance hélas non suivie par la SASP des Diables Rouges ou du moins dans de plus faibles proportions. Ces données ont pour objectif de nourrir la réflexion des dirigeants de la SASP quant à l'opportunité de (ré)investir de nouveau des moyens et de donner un nouveau souffle à leur stratégie partenariale.

2 SUIVI DES COMPTES ET ANALYSE FINANCIÈRE

2.1 Un contrôle financier rigoureux de la part de la fédération

Lorsque le hockey sur glace s'est doté d'une fédération autonome en avril 2006, la volonté affichée des dirigeants de cette nouvelle structure fédérale était d'assainir les finances des clubs, jusqu'alors très difficiles. C'est la raison d'être de la commission nationale de suivi et de contrôle de gestion (CNSCG).

Les contrôles des groupements sportifs par la CNSCG, dont les modalités sont précisées à l'article 10 de son règlement, portent « *exclusivement sur des aspects financiers et juridiques relatifs à la masse salariale et sur la situation budgétaire et financière du groupement sportif* ». Un cahier des charges est mis en œuvre chaque année indiquant notamment les procédures fixant les conditions d'examen de la situation financière des groupements sportifs. En cas de non-respect des dates limites de réception des documents devant être produits, des sanctions peuvent être appliquées aux contrevenants (100 € par jour de retard avec un plafond de 15 000 € pour les équipes évoluant en Ligue Magnus).

Le barème des sanctions et des mesures applicables aux groupements sportifs soumis au contrôle de la CNSCG prévoit notamment qu'en cas de constatation d'un total de capitaux propres inférieur au capital social, les sociétés sportives concernées sont placées sous surveillance pendant une ou plusieurs saisons sportives. Des pénalités financières peuvent être envisagées (pouvant aller jusqu'à 200 % du montant constaté des capitaux inférieurs au capital social) ainsi que la limitation de la masse salariale et le retrait d'un ou plusieurs points au classement du club.

La chambre a relevé à cet égard un strict contrôle des Diables Rouges Briançonnais par la CNSCG. Sachant que les capitaux propres de la SASP étaient négatifs dès le début de la période de contrôle (cf. analyse bilantielle au 2.4), sa mise sous surveillance a de fait été continue durant toute la période sous revue pour ce motif. Ainsi, pour la dernière saison 2020/2021 il lui a été demandé de reconstituer les capitaux propres à hauteur de son capital social au plus tard avant la fin de la saison sportive et de dégager un résultat de 45 K€. En outre, la SASP était tenue de transmettre chaque mois à une échéance précise un plan de trésorerie prévisionnel actualisé, une copie du relevé bancaire et une copie de l'état de rapprochement bancaire.

La SASP était enfin invitée à respecter le budget prévisionnel ayant permis la validation de son dossier d'engagement en Ligue Magnus. Du fait de cette obligation de reporting, qui s'est traduit par la transmission de 64 documents et états financiers au cours de la saison 2020/2021, les outils de gestion de la SASP sont en l'occurrence bien réalisés.

Les contrôles de la CNSCG s'ils ont permis d'améliorer dans leur ensemble la gouvernance financière des clubs de hockey ne peuvent pas en tout état de cause être la panacée à la fragilité du modèle économique dans lequel ces clubs évoluent. Cela n'a ainsi pas empêché les Diables Rouges Briançonnais de supporter une perte nette de plus de 427 K€ en 2010 ayant eu pour effet de rendre les capitaux propres de la société sportive négatifs à près de - 252 K€. Par ailleurs, depuis 2016, malgré les efforts déployés par les instances fédérales pour prévenir les difficultés financières, pas moins de 6 clubs ont été rétrogradés pour raisons extra-sportives et/ou ont été placés en liquidation judiciaire (cf. Annexe n° 4).

2.2 Le contrôle du commissaire aux comptes

L'article 7 du règlement de la CHSCG impose à toutes les sociétés sportives, quelle que soit leur forme juridique, de disposer d'un commissaire aux comptes (CAC). M. Jean-Michel Mouratoglou, du cabinet BDO Rhône-Alpes, avait reçu ce mandat pour les exercices 2014/2015 et 2015/2016.

Il a certifié les comptes de la société relatifs à la saison 2014/2015, sans réserve. Néanmoins, il a souhaité attirer l'attention sur « *l'incertitude relative à la situation financière de la société* » sans que cela ne remette en cause l'opinion de régularité et de sincérité portée sur les comptes de l'exercice. Il a aussi estimé que :

« L'activité de la société étant fortement liée à ses résultats sportifs, les ambitions du club au sortir de son titre, n'ont pas été couronnées de succès. Il en résulte une forte distorsion entre le coût des rémunérations des joueurs et le produit de la billetterie qui a conduit à un résultat négatif. (...) La tension dialectique qui oppose des ambitions sportives à une réalité de terrain dont les dirigeants n'ont pas la maîtrise conduit invariablement à l'échec ceux qui ne sont pas sur le podium. Il est difficile de se prémunir du fait que les performances du passé ne garantissent pas celles de l'avenir ».

S'agissant de l'exercice 2015/2016, le CAC s'est opposé à la certification des comptes établis dans un premier temps par l'expert-comptable au motif que le principe d'indépendance des exercices n'a pas été respecté. Au cas d'espèce, il a relevé que les avances de subvention de la commune de Briançon concernant l'exercice 2016/2017 ont été comptabilisées à tort en produit de l'exercice en cours. Ces avances se sont élevées à 150 000 €. Par conséquent, le résultat net de la société établi a été surévalué de ce montant. Les comptes ont fait apparaître un excédent de 51 472 € au 30/04/2016, alors qu'ils auraient dû présenter un déficit de 98 528 €. Le commissaire aux comptes a par ailleurs regretté l'absence de communication du rapport de gestion, en violation du code du commerce notamment les dispositions visées aux articles L. 232-1, L. 225-115 et L. 225-2100, ce qui l'a empêché de vérifier la sincérité du document et sa bonne concordance avec les comptes annuels.

Par la suite, la société a élaboré une nouvelle version des comptes annuels qui a intégré cette correction, ensuite présentée, puis approuvée lors de l'assemblée générale du 24 octobre 2016.

Le mandat de CAC a ensuite été attribué à M. Pascal Berger du cabinet FIDUXIA qui a ainsi contrôlé pour sa part les exercices 2016/2017 à 2020/2021. Il a certifié les comptes de la société chaque année, sans réserve.

Néanmoins, s'agissant de l'exercice 2016/2017, sans remettre en cause l'absence de réserve exprimée sur les comptes annuels, il a souhaité attirer l'attention sur les difficultés financières auxquelles était confrontée la société, « *matérialisées par un découvert bancaire important* » et a estimé que l'avenir de la société dépendait de la rigueur de sa gestion. Au titre des éléments significatifs de l'exercice, le CAC a relevé que la société avait neutralisé une subvention promise par le conseil régional de PACA il y a plusieurs années, dont l'impact négatif sur les comptes de l'exercice s'est élevé à 36 000 €.

2.3 Le fonctionnement

Tableau n° 8 : Comptes de résultats de la SASP - saisons 2014/2015 à 2020/2021

En €	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
RESSOURCES PROPRES	756 720	706 664	448 894	490 011	506 725	656 026	273 705
<i>Vente de produits dérivés</i>	5 713	26 207	18 246	15 728	16 408	11 957	9 617
<i>Revente matériel occasion</i>	1 349	3 027	1 159	1 850	2 887	5 795	4 430
<i>Ventes buvette</i>	15 073	34 453	9 594	7 805	13 135	15 744	2 211
<i>Sponsors</i>	283 472	192 573	176 286	226 362	222 553	321 789	169 909
<i>Billetterie</i>	202 548	304 968	188 828	164 999	116 736	150 237	30 412
<i>Abonnements</i>	226 149	137 059	54 781	58 905	123 006	141 533	50 796
<i>Autres</i>	22 416	8 377		14 362	12 000	8 971	6 330
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	526 000	380 000	420 000	385 000	420 000	435 000	618 882
<i>État</i>							152 832
<i>Département</i>	106 000	100 000	70 000	35 000	70 000	85 000	100 000
<i>Commune de Briançon</i>	420 000	280 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
<i>FFHG</i>							16 050
<i>Autres pdts de gestion courante</i>	16 494	12 639	3 508	2 494	1 447	170	188
<i>Rep. sur amort & transferts de charge</i>	80 664	61 806	48 457	26 966	18 023	42 189	51 930
<i>Dont Avantages en nature joueurs & techniciens</i>	43 228	31 431	16 365	17 825	15 474	26 064	28 734
<i>Produits financiers</i>						0	
<i>Produits exceptionnels</i>	453	34 989	53 235		1 700	9 510	2 788
TOTAL PRODUITS	1 380 331	1 196 098	974 094	904 471	947 895	1 142 895	947 493
<i>Achats de marchandises</i>	11 471	25 133	13 236	6 683	18 432	23 663	20 424
<i>Autres achats et charges externes</i>	601 255	517 183	429 442	457 875	451 651	538 089	422 858
<i>Dont Achat matériel de hockey</i>	84 845	61 362	68 476	58 853	55 707	39 443	89 648
<i>Dont Autres achats divers</i>	59 551	50 953	53 677	56 307	46 014	47 882	
<i>Dont Locations immobilières</i>	64 661	82 881	70 697	70 225	73 695	93 069	
<i>Dont Honoraires et commissions</i>	63 141	63 006	55 675	60 718	59 716	79 354	
<i>Dont Publicité et communication</i>	45 825	38 702	16 689	34 749	28 937	28 704	
<i>Dont Frais de déplacement</i>	131 105	206 405	113 963	114 562	130 848	169 768	
<i>Impôts et taxes</i>	56 572	40 862	23 639	25 892	24 521	31 388	24 147
<i>Charges de personnel</i>	771 777	601 875	344 214	341 172	374 441	466 699	191 602
<i>Autres charges courantes</i>	4 024	2 127	14 068	755	1 110	665	843
<i>Charges financières</i>	8 953	20 228	7 359	7 119	3 562	3 073	1 168
<i>Charges exceptionnelles</i>	22 491	70 830	114 239	18 595	9 158	30 872	45 443
<i>Dotations amort. et provisions</i>	14 293	16 387	14 660	7 209	5 804	5 136	44 333
TOTAL CHARGES	1 490 836	1 294 625	960 857	865 300	888 679	1 099 585	750 818
RESULTAT	-110 505	-98 527	13 237	39 171	59 216	43 310	196 675
CAF BRUTE	-96 212	-82 140	27 897	46 380	65 020	48 446	241 008

Source : comptes annuels.

Après deux exercices déficitaires, la SASP a pu dégager des excédents à partir de la saison 2016/2017 correspondant à la descente sportive du club en D1. Elle a su en outre maintenir un résultat positif lorsqu'elle a retrouvé la ligue Magnus à partir de la saison 2019/2020.

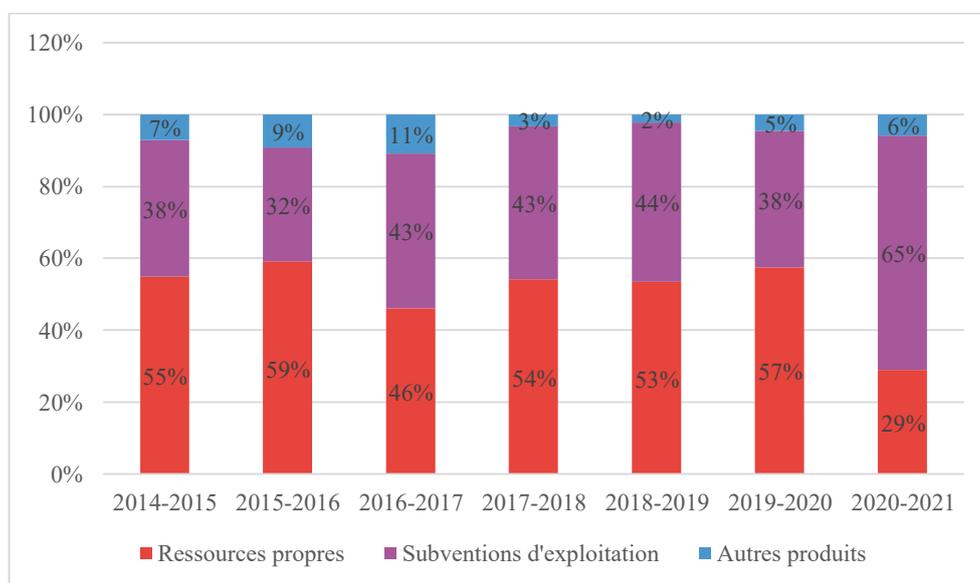
La crise de la Covid-19 a manifestement eu des répercussions positives sur la situation financière de la SASP. L'impact de cette crise sur les finances du club est analysé en détail en partie 2.5.

Les chapitres qui vont suivre vont s'attacher à analyser de façon détaillée les différentes composantes financières de la section d'exploitation de la SASP.

2.3.1 Structure des recettes d'exploitation

2.3.1.1 Ressources propres de la SASP

Graphique n° 3 : Part des ressources propres et des subventions dans les produits de gestion

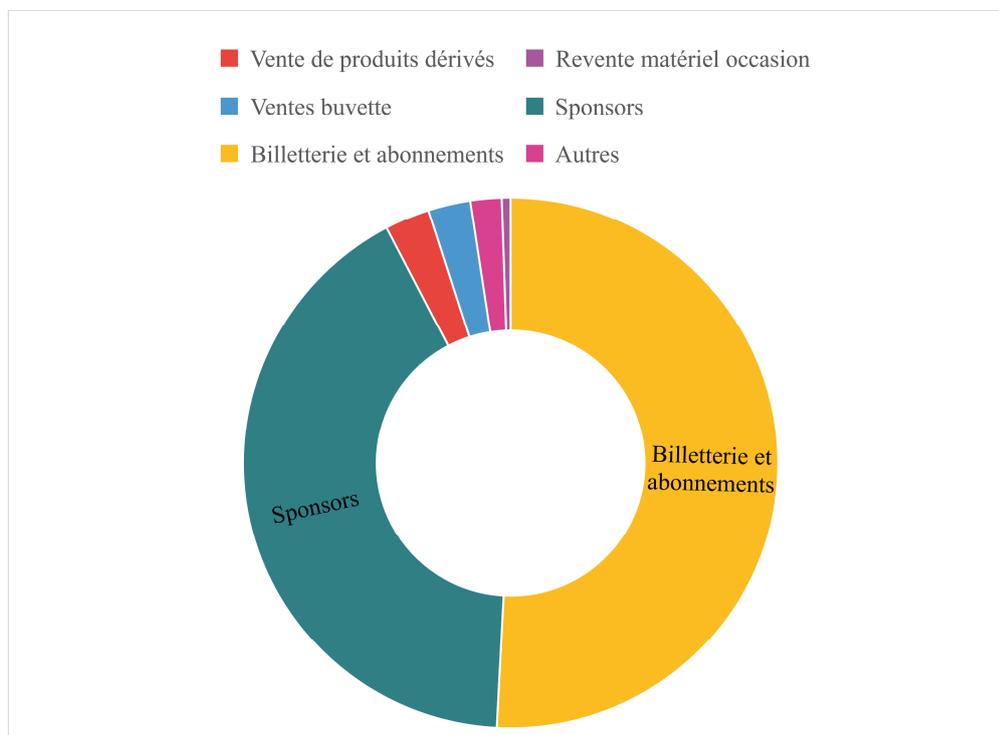


Source : comptes annuels.

À l'exception de la saison 2020/2021, impactée par la crise sanitaire, le graphique ci-dessus révèle un niveau de dépendance de la SASP aux subventions publiques qui se situe environ à 43 % lorsque l'équipe première évolue en D1 (de 2016/2017 à 2018/2019) et à 38 % maximum lorsque celle-ci est en Ligue Magnus (2014/2015, 2015/2016 et 2019/2020).

Hormis la dernière saison très atypique, les ressources propres, constituées principalement de recettes de billetterie et des abonnements, ainsi que des participations des sponsors représentent entre 46 et 59 % des produits de la SASP.

**Graphique n° 4 : Composantes des ressources propres cumulées 2014/2015-2020/2021
(Total 3 839 K€)**



Source : comptes annuels.

Les participations de sponsors incluent les versements effectués par la Communauté de communes du Briançonnais dans le cadre des conventions de partenariat passées avec la SASP. Il s'agit en l'occurrence principalement de prestations de service correspondant à de la communication par le biais d'affichages réalisées dans l'enceinte de la patinoire. Sur la base des mandats émis par la collectivité locale, la chambre a retracé les montants suivants sur la période 2015 à 2020.

**Tableau n° 9 : Montants versés par la CCB à la SASP Les Diables Rouges
dans le cadre de son partenariat - 2014/2015 à 2020/2021**

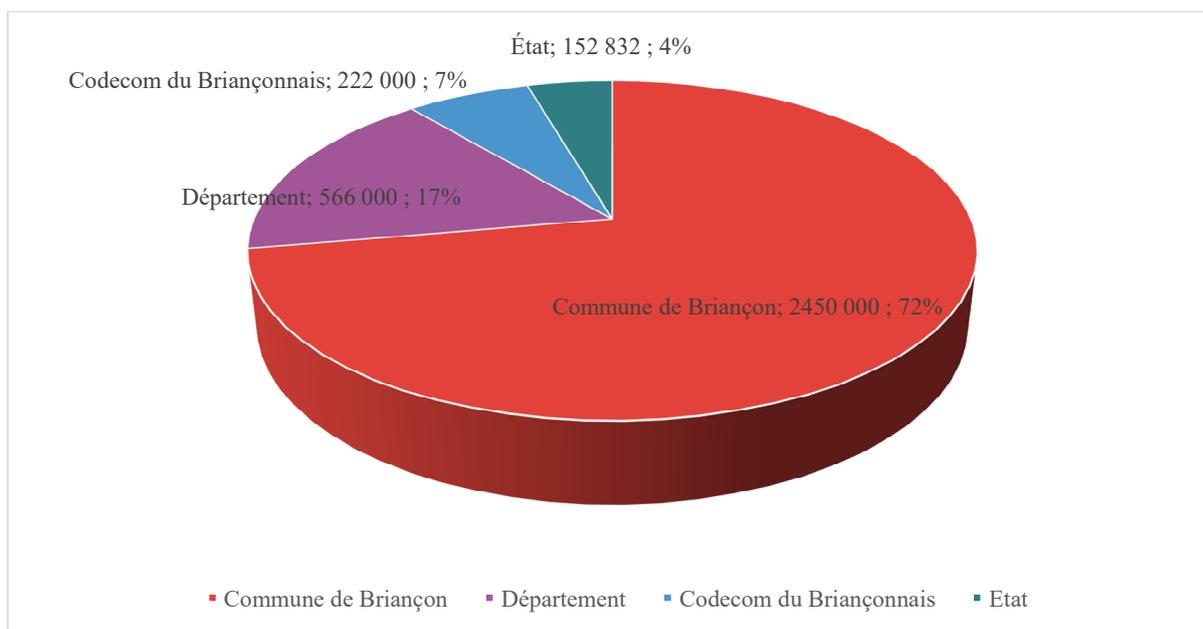
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
CCB	36 000 €	33 000 €	33 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Autres sponsors privés	247 472 €	159 573 €	143 286 €	196 362 €	192 553 €	291 789 €	139 909 €
Sponsors comptabilisés	283 472 €	192 573 €	176 286 €	226 362 €	222 553 €	321 789 €	169 909 €
<i>Part de la CCB dans l'ensemble des de sponsors</i>	12 %	17 %	18 %	13 %	13 %	9 %	17 %

Source : Codecom du Briançonnais et comptes de résultat SASP Les Diables Rouges.

2.3.1.2 Consolidation des financements publics

A l'exception de la saison 2020/2021, lors de laquelle la SASP a pu s'appuyer sur les aides de l'État et de la FFHG, les subventions versées lors des saisons précédentes provenaient uniquement de la commune de Briançon et du département des Hautes-Alpes. Sur cette période, non impactée par la crise sanitaire, les subventions ont été contenues à moins de 44 % du budget du club. A ces montants, il convient d'ajouter les versements provenant de la communauté de communes du Briançonnais dans le cadre de son partenariat avec la SASP.

Graphique n° 5 : Composantes des subventions et autres financements publics - cumul 2014-2021 (3,4 M€)



Source : comptes annuels.

Note : Les subventions État versées en 2021 comprennent d'une part les aides allouées au titre de la compensation de la billetterie et d'autre part les aides URSSAF.

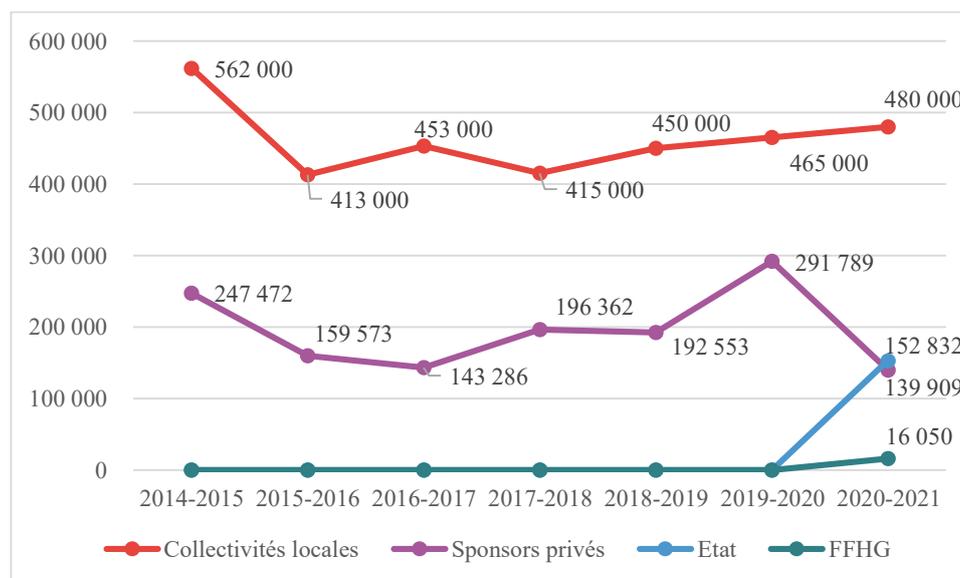
En cumul sur la période sous contrôle, les aides des collectivités locales ont représenté 96 % du total des aides publiques reçues par la SASP. Il s'agit d'une manne financière relativement stable, déconnectée du niveau de championnat dans lequel évolue l'équipe Les Diables Rouges.

2.3.1.3 Évolution des aides par typologie de financeur (État, collectivités locales, fédération, acteurs privés)

Hors période de Covid, la SASP n'a reçu aucune aide de l'État ni de la fédération. Ses financeurs étaient alors constitués pour 69 % des collectivités locales (commune, département et Codecom par ordre d'importance décroissant). Le solde de 31 % provient des montants versés par les sponsors issus de la sphère privée, qui au contraire des collectivités locales conditionnent l'importance de leur apport au niveau de championnat dans lequel sont engagés Les Diables Rouges.

Le cas du soutien de l'État (152 832 €) et de la FFHG (16 050 €) au cours de la saison sportive 2020/2021 constitue à cet égard une exception liée à la mise en œuvre des mesures de soutien aux entreprises et au mouvement sportif à l'occasion de la crise de la Covid. En cumul sur la période 2015/2021, ces aides ne représentent que 2,2 % du montant cumulé des produits de la SASP. Sur l'exercice 2020-2021, cela représente 17,8 % des recettes du club.

Graphique n° 6 : Évolution des aides par type de financeur - saisons 2014/2015-2020/2021



Source : comptes annuels.

2.3.1.4 Comparaison avec les autres clubs de hockey sur glace

Selon les dispositions de l'article 14 du règlement de la CNSCG, les comptes des clubs évoluant en ligue Magnus sont publiés sur le site internet fédéral. Cette règle relative à la transparence et à la publicité des comptes permet de tirer des enseignements intéressants en comparant le club de Briançon avec ses pairs de la Ligue Magnus. La chambre a utilisé les données disponibles sur la ligue Magnus pour la saison 2014/2015, correspondant au début de la période de contrôle sous revue, pour initier une analyse comparative dans le temps. Ainsi, la chambre s'est aussi appuyée sur la saison 2019/2020, qui n'a été que très peu impactée par la crise sanitaire, pour établir ces comparaisons. Elle les a enfin confrontées aux statistiques disponibles de la division 1 où le club de Briançon a évolué durant la saison précédente 2018/2019.

S'agissant de la saison 2014/2015, il ressort que :

- les produits d'exploitation du club de Briançon sont légèrement en-dessous de la moyenne de celle des clubs de la ligue Magnus : 1 066 K€ à comparer à 1 380 K€ pour la moyenne des clubs ;
- les subventions sont pour leur part supérieures de 12 % à la moyenne relevée de 469 K€ par club professionnel. Il convient de préciser que le club de Briançon avait reçu cette saison une subvention exceptionnellement plus importante de la part de la commune (420 K€ contre 350 K€ habituellement) ;

- le chiffre d'affaires dégagé par le club de Briançon est de 757 K€, soit 10 % inférieur à la moyenne observée en ligue Magnus qui s'élève à 835 K€. Les sponsors participent à ce chiffre d'affaires à hauteur de 283 K€ à Briançon contre 320 K€ en moyenne dans les autres clubs de ligue Magnus ;

S'agissant de la saison 2019/2020, il ressort que :

- le niveau des produits d'exploitation du club de Briançon est le plus faible de la ligue Magnus. Avec un total de 1 133 386 €, il se situe à 42 % en-dessous de la moyenne qui s'élève à 1 950 754 €. Le club de Grenoble dispose des produits d'exploitation les plus élevés situés à hauteur de 3 712 676 €, soit près de 3,3 fois plus que le club de Briançon ;
- les subventions perçues par le club de Briançon se situent dans la moyenne : 435 000 € à comparer à 434 594 €. Il est aussi intéressant de noter que le montant des subventions versées en ligue Magnus s'est légèrement contracté entre 2014/2015 et 2019/2020 : 469 K€ à comparer à 435 K€, soit une baisse relative de 8 %. La SASP des Diables rouges Briançonnais a donc connu une trajectoire différente de celle de la plupart des autres clubs Synerglaice Ligue Magnus, caractérisée par une moindre capacité à aller chercher des financements privés. Ces éléments financiers sont à rapprocher des constats faits par la chambre dans la partie 1.5 relatifs à la stratégie de mobilisation des partenaires privés de la part de la SASP et au défaut de participation de grandes entreprises présentes dans le Briançonnais au budget du club ;
- en revanche, le chiffre d'affaires de Briançon, comprenant d'une part les produits de la billetterie et d'autre part les revenus issus des partenariats conclus avec les organismes publics/privés, plus communément désignés sous le terme de sponsors, est le plus faible parmi les 10 autres clubs engagés dans le championnat 2019/2020. En l'occurrence, il est de 656 27 € ; soit moins de la moitié de la moyenne établie à 1 386 470 €. Ce constat procède surtout de l'écart observé entre les revenus relevant des sponsors : elle est de 321 789 € à Briançon contre 751 034 € en moyenne pour l'ensemble des clubs de ligue Magnus.

Lorsqu'on met ensuite en miroir les produits du club de Briançon lorsqu'il évoluait en D1 durant la saison 2018/2019, on s'aperçoit que :

- les subventions à Briançon sont supérieures de 33 % à la moyenne de celles perçues par les clubs de D1 (420 000 € à comparer à 314 938 €) ;
- les revenus des sponsors des Diables Rouges sont proches du maximum de ceux enregistrés en D1 (soit au cas d'espèce 222 553 € à comparer à 241 12 €) et en tout état de cause 60 % supérieurs à la moyenne des clubs de D1 ;
- les produits issus de la billetterie sont à Briançon les plus importants de la D1 (239 742 € contre 85 850 € en moyenne).

De fait, alors que Les Diables Rouges de Briançon disposent d'un budget 2018/2019 relativement conséquent par rapport aux autres clubs de D1, ils sont en revanche à leur désavantage lorsqu'ils sont comparés d'un point de vue financier aux clubs de la ligue Magnus en 2019/2020.

2.3.2 Structure des charges d'exploitation

Tableau n° 10 : Dépenses de fonctionnement – saisons 2014/2015 à 2020/2021

En €	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Achats (60)	155 867	137 448	135 389	121 933	120 153	71 545	147 874
<i>Dont : Matériel de hockey</i>	84 845	61 362	68 476	58 853	55 707	39 443	89 648
Services Extérieurs (61)	89 169	122 287	99 712	95 733	92 911	115 322	99 867
<i>Dont : Location hébergements</i>	61 650	66 651	56 901	55 598	59 719	75 136	71 940
<i>Maintenance (informatique)</i>	1 965	5 595	2 533	7 225	7 727	7 759	1 041
Autres services extérieurs (62)	367 690	282 583	207 577	246 892	257 019	374 885	195 541
<i>Dont : Commissions sur ventes</i>	1 452	22 999	23 418	24 963	23 451	30 017	15 928
<i>Voyages et déplacements</i>	58 076	57 770	46 512	40 913	39 779	27 090	15 473
<i>Transport courrier transalpin</i>	55 181	53 221	49 659	44 539	56 558	74 795	24 932
<i>Dépl. Joueurs (avion, train) + transfert</i>	22 596	611	6 934	9 426	12 939	22 962	9 333
<i>Déplacement commercial</i>	989	2 376	6 000	6 500	6 000	5 250	294
<i>Championnat Hockey League</i>	59 916	0	0	0	0		
<i>Déplacements arbitres</i>	0	17 127	11 623	11 343	15 572	38 033	14 183
<i>Cotisations FFGH</i>	36 080	36 550	16 804	29 995	24 248	52 144	47 446
Impôts et taxes (63)	56 572	40 862	23 639	25 892	24 521	31 388	24 147
Charges de personnel (64)	771 777	601 875	344 214	341 172	374 441	466 699	191 602
<i>Dont : Salaires bruts joueurs</i>	385 337	319 956	189 992	203 865	202 117	230 760	105 937
<i>Salaires bruts techniciens</i>	55 966	76 703	33 925	30 713	45 914	57 959	28 572
<i>Salaires bruts administratifs</i>	54 305	20 308	23 096	24 155	25 118	28 765	15 531
<i>Primes joueurs</i>	21 343	2 220	519	632	8 238	0	0
<i>Primes techniciens</i>	3 656	47	1 947	1 961	0	0	14
<i>Primes administratifs</i>	0	0	794	205	448	402	234
<i>Av. en nature logement joueurs</i>	30 033	18 962	13 974	14 337	13 000	25 051	23 875
<i>Av en nature logement techniciens</i>	8 355	8 116	2 391	3 488	2 474	3 635	4 859
<i>Indemnités</i>	2 735	8 343	4 020	3 879	3 583	26 878	14 016
Autres charges courantes (65)	4 024	2 127	14 068	755	1 110	665	843
Charges financières (66)	8 953	20 228	7 359	7 119	3 562	3 073	1 168
Charges exceptionnelles (67)	22 491	70 830	114 239	18 595	9 158	30 872	45 443
Dotations amort. et prov. (68)	14 293	16 387	14 660	7 209	5 804	5 136	44 333
TOTAL CHARGES	1 490 836	1 294 627	960 857	865 300	888 679	1 099 585	750 818

Source : Comptes annuels.

Les principales composantes des coûts de fonctionnement de la SASP sont constituées des charges de personnel ainsi que de différentes charges externes.

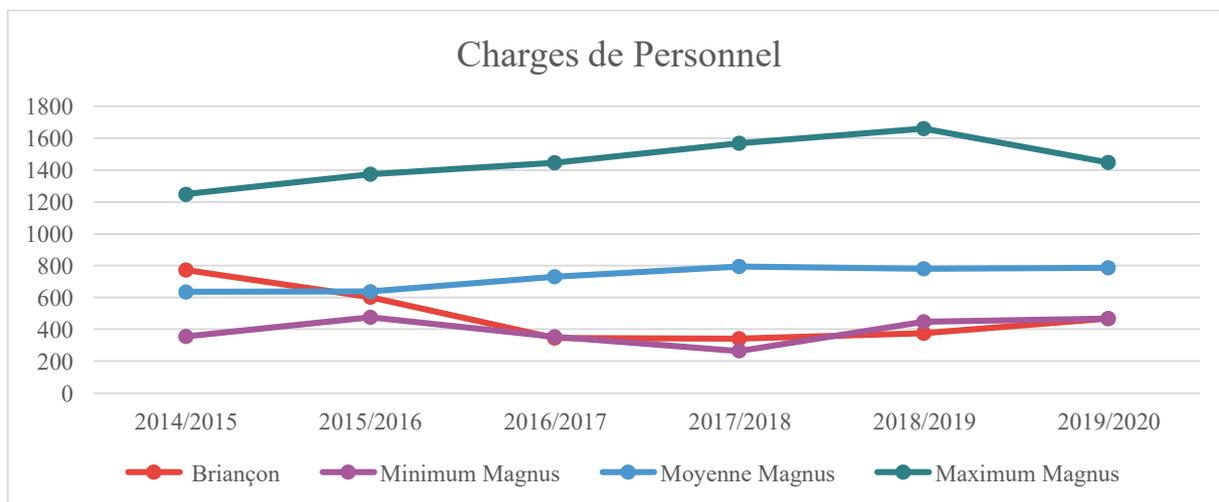
S'agissant des charges de personnel, selon que l'équipe première évolue en Ligue Magnus ou en D1, le montant peut varier très sensiblement. Avant que l'équipe soit reléguée en D1, le montant moyen des charges de personnel s'est élevé durant les saisons 2014/2015 et 2015/2016 à près de 629 K€. Ces charges représentaient entre 46 et 52 % du total des charges de la société.

Lors des trois saisons suivantes, ce montant s'est établi à 353 K€, soit une baisse de - 48,6 %. La part relative de ces charges dans le budget de la SASP a été ramenée à environ 39 % en moyenne. Alors que l'équipe première évoluait de nouveau en Ligue Magnus à partir de la saison 2019/2020, la SASP a su plafonner la masse salariale en dessous des niveaux constatés en début de la période de contrôle. En l'occurrence, elle a été de 467 K€¹³ durant cette saison, soit en diminution de - 32 % par rapport à la saison de référence 2014/2015.

Corollaire du niveau peu élevé des produits d'exploitation du club de Briançon par rapport aux autres clubs de ligue Magnus, la rémunération du personnel y est aussi la plus faible de la ligue Magnus. Lors de la saison 2019/2020, les salaires (hors charges sociales) s'élèvent à 358 466 € à Briançon, à comparer à la moyenne de 598 938 € (soit - 41 %) pour l'ensemble des clubs de Ligue Magnus. Lors de la saison 2014/2015 la masse salariale des Diables Rouges s'élevait à 548 K€ ; soit un montant 17 % supérieur à la moyenne relevée en ligue Magnus (468 K€). Ainsi, les salaires ont baissé à Briançon (548 K€ en 2014/2015 contre 358 K€ en 2019/2020, soit - 35 %) alors que dans le même temps ils ont en moyenne augmenté en ligue Magnus (Moyenne de 468 K€ en 2014/2015 à comparer à 599 K€ en 2019/2020, soit + 27 %).

Les graphiques ci-dessous témoignent de la dynamique de baisse de la masse salariale. Les charges de personnel de la SASP Les Diables Rouges sont en 2019/2020 les plus faibles de la ligue Magnus. C'est le résultat de la politique d'économies mise en place par les dirigeants depuis 20015/2016, qui se reflète sur le niveau de rémunération des joueurs.

Graphique n° 7 : Comparatif charges de personnel (en K€) – SASP Les Diables Rouges de Briançon versus autres clubs de Ligue Magnus*

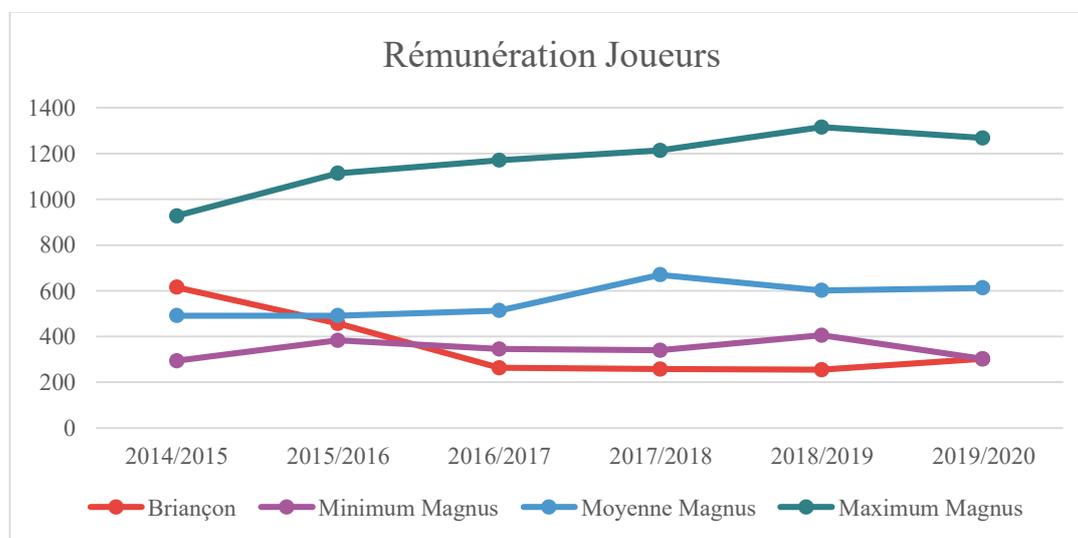


Source : CRC d'après données extraites des publications officielles CNSCG/FFHG.

* Pour rappel, entre 2016/2017 et 2018/2019, le club a évolué en D1, rendant de ce fait la comparaison avec les autres clubs de SynergIace Ligue Magnus purement informative.

¹³ La chambre ne prend pas dans le panel comparatif les données de l'exercice 2020/2021 qui sont atypiques.

Graphique n° 8 : Comparatif rémunération des joueurs (en K€) – SASP Les Diables Rouges de Briançon versus autres clubs de Ligue Magnus*



Source : CRC d'après données extraites des publications officielles CNSCG/FFHG et montants rémunérations Briançon 2016/2017 et 2017/2018 calculés à partir du détail des comptes de résultat - comptes annuels SASP.
* Pour rappel, entre 2016/2017 et 2018/2019, le club a évolué en D1, rendant une nouvelle fois la comparaison avec les autres clubs de Synergglace Ligue Magnus purement informative lors de ces saisons.

Les autres services extérieurs (comptes de classe 62) représentent le deuxième poste de dépenses le plus important de la SASP. En moyenne, sur la période sous revue, cela correspond à 26,3 % des charges de la structure.

La part des frais de déplacements engendrés par l'équipe première dans le cadre de sa participation au championnat s'élève à 10 % des dépenses du club (soit 729 K€ en moyenne sur la période de contrôle) et constitue le premier poste de dépenses hors rémunérations. Les « cotisations FFHG » (il s'agit d'un abus de langage puisque cela recouvre en fait des licences et des engagements) payées à la fédération sont un poste significatif puisque cela représente près de 5 % des dépenses (soit 243 K€ sur la période sous contrôle).

La part des dépenses de « services extérieurs » (comptes de classe 61) a été comprise entre 10 et 13 % des dépenses de la SASP sur les trois derniers exercices. Le poste des « locations hébergements » a été le plus important et a représenté en moyenne 6 % des charges de l'entreprise. Cela correspond à la location d'une dizaine de logements dans lesquels sont hébergés des joueurs ainsi que des entraîneurs de l'équipe première. Ces appartements constituent des avantages en nature accordés aux personnes concernées. Le montant global des loyers dont la SASP s'est acquitté a augmenté sur la période sous revue, passant de 61 650 € en 2014/2015 à 71 940 € en 2020/2021 (soit une hausse de 16,7 % en 6 ans) et vient à ce titre légèrement compenser les efforts faits sur les rémunérations.

Enfin, les achats (imputés sur le chapitre 60) s'élèvent à 890 K€ sur la période sous revue, dont 51,5 % en moyenne (soit 458 K€) correspondent à l'acquisition de matériel de hockey pour les joueurs. La SASP équipe en effet les joueurs et leur fournit une crosse en début de saison ainsi qu'une paire de patins. Sur une saison sportive, ces dépenses peuvent atteindre près de 90 K€.

Une comparaison dans le temps entre clubs de ligue Magnus permet de se rendre compte que les « Autres achats et charges externes », correspondant aux charges de classe 60 hors le compte 607 + charges de classe 61 et 62, sont passés à Briançon de 601 K€ en 2014/2015 à 538 K€ en 2019/2020 (soit - 11 %) alors que dans le même temps ils ont augmenté en moyenne pour les clubs de la ligue Magnus de 626 K€ à 985 K€ (soit + 57 %). Cela traduit de la part du club de Briançon une forte volonté de maîtrise de ses dépenses courantes.

2.4 La structure du bilan : patrimoine, capitaux propres, dettes

Tableau n° 11 : Bilans de la SASP - saisons 2014/2015 à 2020/2021

En €	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Actif immobilisé	28 328	24 228	28 095	21 151	15 112	9 991	14 215
<i>Immos incorporelles</i>	0	193	591	324	0	0	0
<i>Immos corporelles</i>	27 649	22 775	26 823	19 882	14 167	9 031	11 255
<i>Immos financières</i>	680	1 260	680	945	945	960	2 960
Actif circulant	454 944	392 417	263 391	189 898	218 953	385 094	435 900
<i>Créances et comptes rattachés</i>	416 596	366 777	226 616	147 920	170 839	204 433	205 335
<i>Stocks</i>	1 457	5 339	4 974	7 562	8 516	11 683	4 576
<i>Disponibilités et VMP</i>	702	303	427	499	2 160	99 578	195 630
<i>Charges constatées d'avance</i>	36 189	19 998	31 374	33 917	37 438	69 400	30 359
TOTAL ACTIF	483 272	416 645	291 486	211 049	234 065	395 085	450 115
Fonds propres	- 104 598	- 205 369	- 194 253	- 155 079	- 95 864	- 52 552	144 124
<i>Capital social</i>	160 071	160 071	160 071	160 071	37 002	37 002	37 002
<i>Réserves</i>	23 880	23 880	23 880	23 880	23 880	23 880	23 880
<i>Résultat de l'exercice</i>	- 110 503	- 98 528	13 237	39 173	59 215	43 312	196 676
<i>Report à nouveau</i>	- 182 410	- 292 913	- 391 441	- 378 203	- 215 961	- 156 746	- 113 434
<i>Subv. d'investissement</i>	4 364	2 121					
Provisions	0	20 000	0	0	0	0	40 208
Dettes	587 871	602 014	485 738	366 129	329 929	447 637	265 782
<i>Emprunts et dettes LT</i>						120 000	120 000
<i>Découverts/concours bancaires</i>	130 422	180 632	119 171	73 370	37 444	10 390	5 321
<i>Comptes courants d'associés</i>	58 897	36 501	81 820	86 821	56 765	32 425	
<i>Avances et acomptes reçus</i>			12 000	24 000			3 242
<i>Dettes d'exploitation</i>	140 125	163 363	206 597	114 635	118 728	141 024	43 965
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	243 221	200 868	40 538	36 834	49 166	108 273	81 422
<i>Autres dettes</i>	15 205	2 444	8 053	6 737	7 060	5 673	8 462
<i>Produits constatés d'avance</i>		18 206	17 560	23 731	60 766	29 852	3 370
TOTAL PASSIF	483 272	416 645	291 486	211 049	234 065	395 085	450 115

Source : comptes annuels.

À l'actif, les bilans révèlent que la SASP dispose d'un faible patrimoine immobilisé, dont la valeur nette comptable ne dépasse pas 14 215 € au 30 avril 2021. Le montant des créances clients et comptes rattachés est notamment constitué de produits à recevoir à hauteur de 50 000 €, correspondant à des restes à percevoir sur des subventions allouées par le département des Hautes-Alpes. Le montant des produits à percevoir de l'État s'élève pour sa part à hauteur d'environ 40 000 € sans compter l'allocation de chômage partiel à recevoir qui s'élève à 39 948 €. Enfin, les versements attendus de la sécurité sociale sont de 39 680 €.

Au passif, les bilans témoignent d'une situation financière fragile. Ainsi, à l'exception de la dernière saison sportive 2020/2021, les fonds propres de la SASP ont été négatifs. Cela s'explique notamment par un report à nouveau débiteur de - 182 410 € comptabilisé en 2014/2015, synonyme de pertes enregistrées durant les années antérieures. Au surplus, ce montant a été grevé par des résultats négatifs sur deux exercices successifs (- 110 503 € à l'issue de la saison 2014/2015 et - 98 528 € à l'issue de celle de 2015/2016).

À partir de 2016, correspondant à la rétrogradation des Diables Rouges en D1, la SASP a renoué avec les résultats positifs. Le report à nouveau négatif, qui avait atteint - 391 441 €, est progressivement résorbé. Il convient de relever à cet égard la décision prise en AGE du 18 mars 2019 consistant à réduire le capital social 123 069 € pour le faire passer de 160 071 € à 37 002 €. Cette opération a permis de réduire d'autant le débit du report à nouveau, lequel conjugué au résultat positif de 39 173 € enregistré à l'issue de la saison 2017/2018 a été ramené à - 215 961 €. Pour autant, en dépit des résultats positifs cumulés, les pertes antérieures n'ont pas été compensées. En conséquence, les capitaux propres de la SASP n'ont toujours pas été reconstitués en 2019 et se situaient à - 95 864 €.

Or, il convient d'indiquer que si la dissolution de la SASP a toujours été écartée par ses actionnaires, l'article L. 225-248 alinéa 2 du code du commerce prévoit que la société est tenue, *« au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui duquel la constatation des pertes est intervenue, de réduire son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur des réserves, si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social »*.

Dès lors qu'il a pu être constaté que les capitaux propres de la SASP ont été négatifs bien avant 2014 (en fait dès 2010), cette décision aurait dû intervenir plus tôt. En s'abstenant d'appliquer cette disposition du code du commerce, les dirigeants de la SASP lui ont fait courir un risque juridique dans la mesure où tout intéressé aurait pu demander en justice la dissolution de la société. En effet, les dispositions de l'article du code de commerce précité prévoyaient au cas d'espèce qu'*« à défaut de réunion de l'assemblée générale, comme dans le cas où cette assemblée n'a pas pu délibérer valablement sur dernière convocation, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société. Il en est de même si les dispositions du deuxième alinéa ci-dessus n'ont pas été appliquées »*.

En tout état de cause, considérant que les capitaux propres ont été reconstitués à l'issue de l'exercice 2020/2021 et s'élevaient en l'occurrence à 144 124 €, ce risque a été écarté.

Cette situation conduit à ce que la SASP a présenté systématiquement un ratio d'autonomie financière¹⁴ négatif, à l'exception de la saison sportive 2020/2021 où il s'est élevé à 32 %.

Au-delà des fonds propres, la chambre s'est attachée à mesurer le niveau du fonds de roulement net global de la SASP¹⁵ et sa trésorerie.

Tableau n° 12 : Fonds de roulement net global de la SASP entre 2014 et 2021

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Capitaux permanents	- 104 598	- 185 369	- 194 253	- 155 079	- 95 864	67 448	304 332
<i>dont Fonds propres</i>	- 104 598	- 205 369	- 194 253	- 155 079	- 95 864	- 52 552	144 124
<i>dont Provisions</i>	0	20 000	0	0	0	0	40 208
<i>dont Dettes bancaires à +1 an</i>	0	0	0	0	0	120 000	120 000
Actif immobilisé net	28 328	24 228	28 095	21 151	15 112	9 991	14 215
Fonds de roulement	- 132 926	- 209 597	- 222 348	- 176 230	- 110 976	57 457	290 117
Valorisation du FR en jours de fonctionnement	- 32	- 58	- 83	- 73	- 45	19	139

Source : comptes annuels.

Tableau n° 13 : Besoin en fonds de roulement et trésorerie de la SASP entre 2014 et 2021

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Actif circulant	418 053	372 116	231 590	155 482	179 355	216 116	209 911
<i>dont Stocks</i>	1 457	5 339	4 974	7 562	8 516	11 683	4 576
<i>dont Créances</i>	416 596	366 777	226 616	147 920	170 839	204 433	205 335
Dettes à CT	587 871	602 014	485 738	366 129	329 929	327 637	145 782
BFR	- 169 818	- 229 898	- 254 148	- 210 647	- 150 574	- 111 521	64 129
Montant de la trésorerie	36 892	20 301	31 800	34 417	39 598	168 978	225 988
Valorisation Trésorerie en jours de fonctionnement	9	6	12	14	16	55	108

Source : comptes annuels.

La situation de trésorerie de la SASP a été très tendue sur les saisons sportives 2014/2015 à 2018/2019. Elle ne s'est réellement améliorée qu'à la faveur de l'emprunt bancaire de 120 K€ contracté en avril 2020 dans le cadre des prêts garantis par l'État (PGE). L'octroi de ce financement de moyen-long terme a permis à la SASP de réduire son découvert bancaire, qui s'est par exemple élevé à 130 K€ en 2014, générant des frais financiers très importants.

¹⁴ Le **ratio d'autonomie financière**, également appelé **ratio** de solvabilité, mesure le degré d'importance des financements internes rapportés aux financements totaux. Il est généralement convenu comme prudent que ce ratio atteigne au moins 20 %.

¹⁵ Le fonds de roulement net global est défini comme l'excédent des capitaux permanents, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants.

Par ailleurs, c'est grâce à un **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** significativement négatif que la SASP a évité de se retrouver en situation de cessation de paiement alors que son **Fonds de Roulement (FR)** était négatif jusqu'en 2018/2019.

La mise en place du prêt garanti par l'État dans le cadre de la crise de la Covid a offert la possibilité à la SASP de retrouver une capacité de financement à court terme. Au cas d'espèce, il s'agit d'un prêt de trésorerie d'un an à taux zéro dont le remboursement du capital doit intervenir en une fois au terme de l'échéance, avec toutefois la possibilité pour l'emprunteur de demander le rééchelonnement des sommes dues à l'échéance d'une période de 5 ans.

2.5 L'impact de la crise de la Covid-19 : des difficultés majeures de fonctionnement mais un impact financier positif à court terme

2.5.1 La cessation brutale des activités sportives en mars 2020 et une saison sportive 2020-2021 tronquée

Pour rappel, le premier confinement a débuté le 17 mars 2020 ; soit 1 mois et demi avant la fin de l'exercice comptable de la SASP qui s'est achevé le 30 avril 2020. A la mi-mars, la saison sportive des Diables Rouges était déjà terminée.

Dès la mise en place des mesures de soutien apportées dans le cadre de l'État d'urgence, et pour la saison sportive 2020-2021, il ressort des réponses apportées par les dirigeants de la SASP :

- un soutien effectif de l'État, apportant sa garantie à la souscription d'un prêt, lequel a été matérialisé au cas d'espèce en avril 2020 ;
- la prise en charge par l'État des salaires du personnel de la SASP (joueurs, personnel administratif, personnel d'encadrement) dès le mois de mars 2020 ;
- la mise en place d'un protocole sanitaire au cours de la saison 2020/2021 applicable durant la phase de compétition (entraînements, matchs). Il a notamment conduit à la prise de température systématique des joueurs, au respect des gestes barrières, au port du masque dans les vestiaires dont la jauge a été réduite de moitié ;
- un déroulement du championnat 2020/2021 difficile et suspendu à plusieurs reprises. Le format du championnat a été réduit de moitié : il s'est déroulé en simple aller-retour au lieu d'un double aller-retour. Les Diables Rouges ont de ce fait disputé un total de 22 matchs dans le cadre de la saison régulière dont 11 à domicile. Pour leurs 2 premiers matchs, les clubs ont été autorisés à accueillir du public. Dans le cas de la patinoire de Briançon, la jauge a été fixée à 1 000 personnes avec port de masques pour tous.

2.5.2 Un ensemble de dispositifs de soutien public qui, couplé à une réduction des dépenses permet une amélioration de la situation financière de la SASP

2.5.2.1 Un impact financier nul sur les comptes 2019/2020

S'agissant de la saison 2019/2020 *stricto sensu*, l'arrêt brutal des championnats et compétitions sportifs sur le territoire national du fait du premier confinement n'aura finalement pas eu d'impact sur le fonctionnement de la SASP. Certes, tout le personnel est resté confiné à partir de cette date : les joueurs n'ont pas pu se rendre à leurs entraînements et le magasin du club a été fermé. Pour autant, sur le plan purement comptable, toutes les recettes de la saison ont été encaissées (subventions, partenariats, billetterie) à l'exception éventuelle de quelques recettes tirées de la vente des produits dérivés, dont celles réalisées à la boutique du club, pour lesquelles le manque à gagner ne saurait être supérieur à 4 500 € si l'on se réfère aux montants comptabilisés sur les exercices antérieurs.

Par ailleurs, il n'y a pas eu d'autres charges dépensées que celles prévues au budget. Le poste d'achats de fournitures n'a ainsi subi aucun impact sur la saison 2019/2020. L'analyse des comptes 2019/2020 n'a pas fait ressortir d'achats de fournitures liées à la Covid (thermomètres, masques, gel hydroalcoolique...).

2.5.2.2 Un effet négatif sur les recettes d'exploitation sur les comptes 2020/2021

Les subventions perçues auprès des deux collectivités locales traditionnellement engagées dans le soutien financier de la SASP, à savoir la commune de Briançon et le département des Hautes-Alpes, n'ont pas baissées en 2020/2021. La ville de Briançon a maintenu son soutien à 350 K€ tandis que le département a augmenté son apport de 15 K€ versant en l'occurrence 100 K€ au lieu de 85 K€ la saison précédente.

S'agissant de l'État et de la fédération de hockey sur glace, on relève le versement d'aides exceptionnelles s'élevant respectivement à 152 832 €¹⁶ et à 16 050 €.

Par conséquent, compte tenu de ce qui précède, les subventions perçues par la SASP Les Diables Rouges en 2020/2021 ont été supérieures de 167 832 € par rapport à la saison précédente.

Précisons que le partenariat conclu avec la communauté de communes du Briançon, qui n'est pas à classer au rang des subventions, a été maintenu à son niveau de 30 K€.

L'augmentation de ces aides n'a toutefois pas suffi à compenser la baisse du chiffre d'affaires de la SASP qui a notamment pâti de l'absence de fréquentation du public (matches à huis clos) et d'un relatif désistement de ses sponsors, issus pour la grande majorité du secteur privé. Le recul de ces produits se chiffre à - 378 315 € sur la saison 2020/2021 comparativement à la saison précédente.

¹⁶ L'aide de l'État se décompose en l'occurrence par des aides covid non imposables attribuées par l'intermédiaire du Fonds de Solidarité pour les entreprises, à hauteur de 78 255 €, une subvention de compensation billetterie attribuée par le ministère des Sports à hauteur de 31 497 € et une aide au paiement par l'URSSAF de 43 080 € découlant des dispositions du II. de l'article 9 de la loi n° 2020-1576 du 14 décembre 2020 de financement de la sécurité sociale pour 2021.

Tableau n° 14 : Comparaison de certains produits du chiffre d'affaires de la SASP entre 2019/2020 et 2020/2021

En €	2019-2020	2020-2021	Écart
Vente de produits dérivés	11 957	9 617	- 2 340
Ventes buvette	15 744	2 211	- 13 533
Sponsors	321 789	169 909	- 151 880
Billetterie	150 237	30 412	- 119 825
Abonnements	141 533	50 796	- 90 737
S/Total =	641 260	262 945	- 378 315

Source : comptes annuels - détail comptes de résultat.

La SASP a donc souffert d'une baisse de ses produits d'exploitation de - 210 483 € sur la saison 2020/2021.

2.5.2.3 Malgré des dépenses nouvelles, une baisse encore plus forte des dépenses d'exploitation

Certaines dépenses nouvelles ont été directement liées au respect des mesures sanitaires. Ainsi 4 060 € de charges ont été supportées afin de s'équiper en matériel adéquat : ruban adhésif, signalement, thermomètre pour un montant cumulé correspondant de 1 557 €, colonnes de distribution gel hydro-alcoolique à hauteur de 1 003 € et enfin une auto-laveuse d'un coût de 1 500 €.

À ces dépenses en hausse, il convient toutefois de tenir compte de la diminution d'autres charges, découlant de :

- la réduction des charges de personnel à la suite des mesures adoptées par le Gouvernement et découlant d'une part du dispositif de chômage partiel, et d'autre part de la mise en place d'exonérations de cotisations sociales ;
- la baisse d'activité de la société et son impact sur les charges variables.

Au cas d'espèce, le détail des comptes de résultat révèle que les salaires bruts des joueurs cumulés à ceux du personnel technique et administratif a diminué de 167 444 € entre 2019/2020 et 2020/2021. L'essentiel de cette diminution provient du versement par l'État d'indemnités de chômage partiel, versées à la SASP et comptabilisées en compensation de charges.

Tableau n° 15 : Salaires bruts personnel SASP - 2014/2015 à 2020/2021

En €	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Salaires bruts joueurs	385 337	319 956	189 992	203 865	202 117	230 760	105 937
Salaires bruts techniciens	55 966	76 703	33 925	30 713	45 914	57 959	28 572
Salaires bruts administratifs	54 305	20 308	23 096	24 155	25 118	28 765	15 531
S/Total =	495 608	416 967	247 013	258 733	273 149	317 484	150 040

Source : comptes annuels - détail comptes de résultat.

À cela, s'ajoute également la baisse des cotisations sociales sur la même période d'un montant de 59 199 €, détaillée dans le tableau n° 13. Cette diminution des cotisations sociales patronales repose justement sur la diminution de l'assiette des rémunérations prises en compte auprès des organismes de sécurité sociale.

Tableau n° 16 : Cotisations sociales patronales - 2019/2020 versus 2020/2021

En €	2019-2020	2020-2021	Écart
<i>Charges sociales joueurs</i>	59 591	30 080	- 29 511
<i>Charges sociales techniciens</i>	33 844	10 825	- 23 019
<i>Charges sociales administratif</i>	11 675	5 006	- 6 669
S/Total =	105 110	45 911	- 59 199

Source : comptes annuels - détail comptes de résultat.

À cette diminution des cotisations sociales patronales vient s'ajouter l'impact d'une mesure d'exonération spécifique de cotisations et contributions sociales, prévue par le II. de l'article 9 de la loi n° 2020-1576 du 14 décembre 2020 de financement de la sécurité sociale pour 2021 et instaurant une aide imputable sur l'ensemble des sommes dues aux organismes de recouvrement et qui est comptabilisée en crédit du compte 64 « charges de personnel ».

Elle est à distinguer de l'aide versée au paiement des charges URSSAF, comptabilisée en produits et qui a été déjà prise en compte au point précédent. Selon le détail produit par l'expert-comptable de la SASP, le montant correspondant à l'exonération des charges URSSAF en lien avec cette mesure s'est élevé à 36 578,02 €.

Au total, les différentes aides cumulées mises en place par l'État spécifiquement pour amortir les effets de la crise de la Covid-19 ont permis à la SASP Les Diables Rouges Briançonnais de bénéficier de baisses de charges, à périmètre équivalent entre 2019/2020 et 2020/2021, à hauteur de 260 803 €.

Par ailleurs, la réduction du format du championnat 2020/2021 a conduit Les Diables Rouges à effectuer un total de 22 matchs au lieu du double en saison régulière normale. Cela a eu pour conséquence de limiter très fortement un certain nombre de dépenses variables de fonctionnement. C'est notamment le cas des frais de déplacement.

Tableau n° 17 : Comparatif des frais de déplacement entre 2014/2015 et 2020/2021

En €	2014-2015*	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Voyages et déplacements</i>	58 076	57 770	46 512	40 913	39 779	27 090	15 473
<i>Transp. courrier transalpin</i>	55 181	53 221	49 659	44 539	56 558	74 795	24 932
<i>Dépl. Joueurs</i>	20 827	0	6 934	9 426	12 939	22 962	9 333
<i>Dépl. Transfert aéroport</i>	1 769	611	0	0	0	0	0
S/Total =	135 853	111 602	103 105	94 878	109 276	124 847	49 738

Source : comptes annuels - détail comptes de résultat.

* Lors de la saison 2014/2015 Les Diables Rouges ont participé à la ligue européenne des champions de Hockey sur glace qui a généré des coûts significatifs de déplacement en Suisse, Autriche et Suède à hauteur de 59 916 €. Compte tenu de leur caractère exceptionnel, ces frais n'ont pas été repris dans le tableau comparatif.

La moyenne des frais de déplacement lorsque Les Diables Rouges évoluaient en ligue Magnus avant la crise sanitaire s'élevait à 124 101 €. En comparaison, les frais de déplacement se sont élevés à seulement 49 738 € lors de la saison 2020/2021, soit un niveau inférieur de plus de 60 % par rapport à cette moyenne. L'économie réalisée sur le poste des frais de déplacement a donc atteint 75 109 € par rapport à la saison précédente (et 64 160 € par rapport à la moyenne des 6 saisons précédentes).

Enfin, un autre poste sur lequel Les Diables Rouges ont pu économiser est celui de la maintenance informatique. Au cas d'espèce, le club avait investi dans un équipement informatique performant permettant la rediffusion audio-visuelle des rencontres de hockey. Cet équipement faisait l'objet d'un contrat de prestation avec une société spécialisée, chargés d'assurer les aspects techniques des retransmissions des matchs et de la maintenance de l'équipement. Un accord contractuel pris avec ce prestataire a permis d'obtenir une renégociation de la redevance due pour la saison 2020-2021. Ce poste de dépense a représenté plus de 7 200 €/an depuis la saison 2017/2018. Il s'est élevé à seulement 1 041 € en 2020/2021 générant donc une économie de plus de 6 700 €.

Tableau n° 18 : Dépenses de maintenance informatique – 2014/2015 à 2020/2021

En €	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Maintenance informatique	1 965	5 595	2 533	7 225	7 727	7 759	1 041

Source : comptes annuels - détail comptes de résultat.

La baisse des charges de sécurité dans l'enceinte de la patinoire durant les matchs est également à prendre en compte. La baisse de ce poste de dépense a été en l'occurrence de 3 865 € (346 € en 2020/2021 à comparer à 4 211 € la saison précédente).

Il n'y a pas eu non plus besoin de ravitailler la buvette lors de ces matchs. La baisse des achats d'alimentation correspondante a été de 2 046 €.

Le cumul des baisses des charges variables recensées plus haut atteint sur la saison 2020/2021 le montant de 87 738 €.

En synthèse, la baisse des charges de la SASP spécifiquement liée à la crise de la Covid-19 aura été de 335 340 € sur la saison 2020/2021, déclinée telle que suit :

Tableau n° 19 : Baisse des charges 2020/2021 due à l'impact Covid

	Evolution charges 2020/2021
Dépenses nouvelles – respect des mesures sanitaires	+ 4 060 €
Aides de l'État – prise en charges des indemnités chômage partiel + cotisations et contributions sociales	- 260 803 €
Charges variables diverses	- 87 738 €
S/Total =	- 343 761 €

Source : CRC à partir comptes annuels - détail comptes de résultat et grand livre 2020/2021.

2.5.2.4 Un impact financier globalement positif à hauteur de 134 K€

En synthèse, l'impact de la crise de la Covid-19 et des différents mécanismes de soutien mis en place par l'État pourrait bien avoir un effet positif sur les comptes de la SASP dont l'impact net pourrait être estimé à environ 134 K€, résultant d'une baisse de 210 K€ de produits, compensée par une baisse de 344 K€ des charges.

À cet impact comptable sur le cycle d'exploitation, peut s'ajouter le fait qu'en matière de financement, la SASP a pu bénéficier d'un prêt garanti par l'État à hauteur de 120 000 €¹⁷. Sans ce dispositif de garantie publique à 100 %, l'obtention de ces crédits de moyen ou long terme n'aurait probablement pas été possible.

2.5.2.5 Un impact à moyen terme qui s'estompe et un retour à la normale esquissé

L'évaluation de l'impact financier de la Covid sur la saison 2021/2022 ne peut se faire qu'avec des réserves tenant au caractère incertain à ce stade de l'évolution du contexte sanitaire. Les principales sources d'incertitude sur le caractère prévisible des recettes et des dépenses proviennent des conditions de mise en œuvre du pass sanitaire et des conséquences financières que cela aura sur l'accueil du public.

Cela étant précisé, il convient de relever que Les Diables Rouges ont été parmi les premiers clubs à voir leur participation au championnat 2021/2022 de ligue Magnus validée par la CNSCG, sur la base d'un budget prévisionnel inscrivant 1 188 K€ de produits, 1 167 K€ de charges, soit un niveau d'activité comparable à la saison 2019/2020, pour un résultat courant de plus de 20 K€.

Le postulat d'une reprise de championnat dans un format conventionnel a été retenu.

Les dirigeants de la SASP sont également encouragés par les signaux positifs envoyés par leurs sponsors qui reprennent le niveau d'engagement financier d'avant la crise (250 K€ ont été prudemment budgétés en-deçà des 321 K€ réalisés en 2019/2020).

¹⁷ À titre d'illustration cela représente 59 jours de charges courantes – la trésorerie de l'entreprise au 30/04/2021 s'élève à 108 jours de charges courantes. Sans ce financement, la trésorerie de la société s'élèverait en fin d'exercice à 49 jours de dépenses courantes, ce qui demeure faible (et n'intègre pas le cycle de trésorerie classique d'une saison).

ANNEXES

Annexe n° 1. Licenciés par fédérations sportives olympiques en France – 2019.....	54
Annexe n° 2. Répartition internationale des joueurs de la Synerglaçe Ligue Magnus –2019/2020	55
Annexe n° 3. Participation des joueurs formés au club dans l'équipe professionnelle des Diables Rouges Briançonnais – 2014/2015 à 2020/2021.....	56
Annexe n° 4. Liste des clubs de hockey sur glace rétrogradés de la ligue Magnus pour raisons extrasportives et/ou mis en liquidation depuis 2015	57
Annexe n° 5. Liste des personnes rencontrées.....	58

Annexe n° 1. Licenciés par fédérations sportives olympiques en France - 2019

Fédérations françaises agréées en 2019	Nombre de licences	Nombre d'ATP	Total 2019 (licences+ATP)	Rappel 2018 (licences+ATP)	Var 18/19 (licences+ATP)
Total fédérations unisport olympiques	9 280 847	976 858	10 257 705	10 165 366	0,9%
1 FF de football	2 198 835	0	2 198 835	2 108 811	4,3%
2 FF de tennis	978 895	0	978 895	985 551	-0,7%
3 FF d'équitation	617 524	6 480	624 004	628 262	-0,7%
4 FF de judo-jujitsu et disciplines associées	524 425	38 612	563 037	590 564	-4,7%
5 FF de basketball	516 387	194 583	710 970	681 595	4,3%
6 FF de handball	492 101	0	492 101	527 841	-6,8%
7 FF de golf	418 741	0	418 741	412 726	1,5%
8 FF de natation	363 809	0	363 809	308 863	17,8%
9 FF de gymnastique	325 934	0	325 934	317 270	2,7%
10 FF de rugby	325 636	61 585	387 221	397 755	-2,6%
11 FF d'athlétisme	316 749	3 229	319 978	317 884	0,7%
12 FF de karaté et disciplines associées	245 281	0	245 281	253 088	-3,1%
13 FF de voile	241 852	15 594	257 446	257 417	0,0%
14 FF de tir	226 733	0	226 733	224 025	1,2%
15 FF de tennis de table	211 475	420	211 895	207 437	2,1%
16 FF de badminton	190 992	0	190 992	188 183	1,5%
17 FF de volley-ball	144 098	0	144 098	136 033	5,9%
18 FF de cyclisme	112 848	3 890	116 738	119 648	-2,4%
19 FF de la montagne et de l'escalade	103 453	6 996	110 449	109 397	1,0%
20 FF de ski	101 170	0	101 170	107 158	-5,6%
21 FF de canoë-kayak	78 370	285 923	364 293	390 133	-6,6%
22 FF de tir à l'arc	72 651	0	72 651	74 133	-2,0%
23 FF de roller et skateboard	66 269	591	66 860	67 666	-1,2%
24 FF de triathlon	58 720	130 201	188 921	173 621	8,8%
25 FF de boxe	55 549	0	55 549	59 874	-7,2%
26 FF d'escrime	54 449	0	54 449	56 832	-4,2%
27 FF de taekwondo et disciplines associées	50 289	0	50 289	54 819	-8,3%
28 FF d'aviron	45 434	75 044	120 478	123 210	-2,2%
29 FF des sports de glace	27 346	2 484	29 830	29 559	0,9%
30 FF d'haltérophilie - musculation	24 891	78	24 969	26 073	-4,2%
31 FF de hockey sur glace	21 765	0	21 765	21 969	-0,9%
32 FF de lutte et disciplines associées	21 158	42 602	63 760	54 302	17,4%
33 FF de hockey	17 297	44 762	62 059	60 090	3,3%
34 FF de surf	14 117	63 300	77 417	76 162	1,6%
35 FF de baseball et softball	13 544	0	13 544	15 395	-12,0%
36 FF de pentathlon moderne	2 060	484	2 544	2 020	25,9%

Source : INJEP-MEDES / Recensement des licences et clubs sportifs rattachés aux fédérations sportives agréées par le ministère en charge des sports 2019.

Annexe n° 2. Répartition internationale des joueurs de la Synergla Ligue Magnus - 2019/2020

Pays	Total	Pourcentage
France	163	55,4 %
Canada	61	20,7 %
Finlande	16	5,4 %
États-Unis	14	4,8 %
République Tchèque	11	3,7 %
Slovaquie	11	3,7 %
Suède	6	2 %
Lettonie	4	1,4 %
Slovénie	3	1 %
Russie	2	0,7 %
Algérie	1	0,3 %
Biélorussie	1	0,3 %
Pologne	1	0,3 %

Source: <https://www.passionhockey.com/2020/04/13/repartition-des-joueurs-de-ligue-magnus-2019-2020-par-lieu-de-naissance/> - Hockey Archives.

Annexe n° 3. Participation des joueurs formés au club dans l'équipe professionnelle des Diables Rouges Briançonnais - 2014/2015 à 2020/2021

		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
1	FARINA Thibaut							
2	CHAKIACHVILIAN Florian							
3	MICHELON Guillaume							
4	DI DIO BALSAMO Cédric							
5	JUNCA Julian							
6	MANSOURI Brice							
7	RICHARD Kevin							
8	COLOMBAN Robin							
9	BERNILLON Kevin							
10	RICHARD Gaëtan							
11	GUIBERTEAU Cédric							
12	VILLIOT Gaëtan							
13	CASINI Hugo							
14	RABY Thomas							
15	RABY Alexandre							
16	CONDEVEAUX Mathis							
17	CHAPELIER Loïc							
18	BONNARDEL Lucas							
19	ANDRE Mathieu							
20	ASCETTINO Stefano							
21	COLOMBAN Bastien							
22	AYMARD Jérémy							
	Total =	4	6	7	0	8	4	5

Source : CRC selon données extraites du site Internet <https://www.hockeyarchives.info/articles/>.

Annexe n° 4. Liste des clubs de hockey sur glace rétrogradés de la ligue Magnus pour raisons extrasportives et/ou mis en liquidation depuis 2015

Depuis 2016, malgré les efforts déployés par les instances fédérales pour prévenir les difficultés financières, pas moins de 5 clubs ont été rétrogradés pour raisons extra-sportives et/ou ont été placés en liquidation judiciaire :

- après avoir retrouvé l'élite lors de la saison 2012/2013 le club de Reims a peiné à équilibrer son budget et suite à la fermeture définitive de sa patinoire (du fait de la vétusté de la charpente qui risquait de s'effondrer) et sans solution alternative économiquement viable, le club a déposé son bilan en juillet 2015 affichant un déficit de 350 K€ environ ;
- malgré une saison sportive 2015/2016 réussie, le club des Albatros de Brest a volontairement demandé sa rétrogradation en D1 ;
- à l'issue de la saison 2016/2017, Les Ducs de Dijon ont été rétrogradés en D2 mais ils n'ont pas pris part à la compétition. La structure professionnelle a été liquidée. L'association support s'est aussi retrouvée en liquidation judiciaire en 2018 ;
- le 30 juillet 2016, la FFHG a refusé d'entériner l'engagement définitif des Gamyos d'Épinal pour des raisons financières. Le club a fait appel devant le CNOSF qui a finalement validé la participation de l'équipe. Au bout du compte, le club a été rétrogradé à l'issue de la saison 2017/18 en D3 ;
- en 2019, la ligue Magnus débute son championnat avec seulement 11 clubs (au lieu de 12) à la suite de la non-validation des Lions de Lyon pour des raisons financières, aucune équipe n'ayant pu être promue de Division 1 pour les remplacer. Les Lions de Lyon ont été placés en liquidation financière en octobre 2019.

Annexe n° 5. Liste des personnes rencontrées

Dirigeants actuels et anciens de la SASP Les Diables Rouges :

- M. Gérard LEBIGOT, président depuis septembre 2015 ;
- M. Christophe LAPOINTE, manager général depuis 2018 ;
- M. Sébastien SODE, ancien président de 2011 à janvier 2015 ;
- M. Jean-Luc ROUGNY, ancien président de janvier à septembre 2015 ;
- M. Pascal COURTY, membre du conseil d'administration de la SASP.

Dirigeant de l'association support BAPHC :

- M. Bernard ROUILLARD, président depuis le 17 juin 2021.

Elus locaux :

- M. Arnaud MURGIA, maire de Briançon et président de la Codecom du Briançonnais ;
- M. Gérard FROMM, ancien maire de Briançon et ancien président de la Codecom du Briançonnais.

Responsables de services administratifs des collectivités locales partenaires :

- M^{me} Béatrice CHEVALIER, directrice générale des services de la commune de Briançon.



Les publications de la chambre régionale des comptes
Provence-Alpes-Côte d'Azur
sont disponibles sur le site :

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur

Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur

17, traverse de Pomègues

13295 Marseille Cedex 08

pacagrefe@crtc.ccomptes.fr

www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur



Marseille, le 12 AOUT 2022

LE PRÉSIDENT

Dossier suivi par : Bérénice FATELA, greffière

04 91 76 72 65

pacagrefe@crtc.ccomptes.fr

Réf. : GREFFE/BF/HT/n° 1188

Objet : observations définitives relatives au contrôle des comptes et de la gestion de la SASP Les Diables Rouges Briançonnais

P.J. : 1 rapport d'observations définitives

Recommandé avec accusé de réception

2C 151 920 3234 0

à

Monsieur Arnaud MURGIA

maire de Briançon

Hôtel de ville

BP 18

05100 BRIANÇON

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de la SASP Les Diables Rouges Briançonnais concernant les exercices de 2014 à 2021 pour lequel, à l'expiration du délai d'un mois prévu par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, la chambre n'a reçu aucune réponse écrite destinée à y être jointe.

Je vous rappelle que ce document revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger. Il conviendra de l'inscrire à l'ordre du jour de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante, au cours de laquelle il donnera lieu à débat. Dans cette perspective, le rapport sera joint à la convocation adressée à chacun de ses membres. En application de l'article R. 243-14 du code des juridictions financières, je vous demande d'informer le greffe de la date de la plus proche réunion de votre assemblée délibérante et de lui communiquer en temps utile copie de son ordre du jour.

Ce document est également transmis aux ordonnateurs des autres collectivités qui lui ont apporté un concours financier ainsi qu'au représentant légal de l'organisme qui respectivement le présenteront à la prochaine réunion de leur assemblée délibérante et de leur organe collégial de décision.

Dès la tenue de l'une de ces réunions, le rapport pourra être publié et communiqué à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

Pour le président empêché et par délégation
la vice-présidente,

Catherine COLLARDEY