



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SES REPONSES

UNION SPORTIVE ARLEQUINS PERPIGNAN.
(USAP) ASSOCIATION,
SASP USAP et USAP FORMATION
(Pyrénées-Orientales)

Exercices 2018 à 2022

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS	6
INTRODUCTION	7
1. UN CLUB FORT DE SON IDENTITÉ ET DE SA POLITIQUE DE FORMATION, QUI BÉNÉFICIE D'UN SOUTIEN IMPORTANT ET CROISSANT DES COLLECTIVITÉS	9
1.1. Un club emblématique de son territoire	9
1.1.1. De la création de l'association sportive... ..	9
1.1.2. ...à la professionnalisation du club sportif.....	10
1.1.3. La constitution d'une structure dédiée à la formation extra-sportive.....	11
1.1.4. Les autres structures qui relèvent du groupement sportif	11
1.1.5. Des liens financiers prévus par conventions	12
1.2. Un club qui bénéficie d'un soutien important et croissant des collectivités locales ..	15
1.2.1. Mieux rendre compte de l'emploi des subventions.....	15
1.2.2. Des prestations de services assurées par la SASP au profit des collectivités en forte augmentation ; une vigilance sur les seuils prévus par le code du sport	18
1.2.3. La mise à disposition d'équipements sportifs en faveur du groupement dans des conditions imprécises et incomplètes.....	19
1.2.4. Un soutien public local en forte progression en fin de période.....	21
1.3. Un club formateur	23
1.3.1. Des formations qui se veulent adaptées à chaque profil	23
1.3.2. Une qualité de formation reconnue	25
2. UNE GOUVERNANCE À RENFORCER, UN ÉQUILIBRE D'EXPLOITATION À VISER ET DES INFRASTRUCTURES À RENOVER	31
2.1. Une gouvernance complexe et peu transparente	31
2.1.1. L'association support : des pratiques à revoir et à sécuriser.....	31
2.1.2. La transparence insuffisante des délibérations de la société commerciale ..	34
2.1.3. Une gouvernance d'USAP Formation à renforcer dans son fonctionnement	36
2.1.4. La création d'une instance de gouvernance partagée.....	36
2.2. Un déséquilibre structurel d'exploitation	37
2.2.1. Des charges d'exploitation en nette augmentation entre les deux saisons en TOP 14	37
2.2.2. Des produits d'exploitation qui progressent moins fortement que les charges	42
2.2.3. Des résultats d'exploitation structurellement déficitaires	46
2.2.4. Un bilan du groupement USAP en très forte expansion	48
2.3. Des infrastructures vieillissantes et dispersées, un projet qui reste à construire	50
2.3.1. Une vétusté du stade qui handicape le club	50
2.3.2. Une dispersion des locaux sur plusieurs sites qui pose problème.....	51
2.3.3. L'absence d'un projet stratégique commun	53
ANNEXES	55
Réponses aux observations définitives	60

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Occitanie a contrôlé, pour les exercices 2018 à 2022, les comptes et la gestion de l'Union Sportive Arlequins Perpignan (USAP) Association, d'USAP Formation et de la société anonyme sportive professionnelle (SASP) USAP dans le cadre d'une enquête thématique relative à la gestion des clubs professionnels de rugby. Le club est implanté à Perpignan et rayonne sur l'ensemble du territoire catalan français, avec une identité forte d'une histoire centenaire et de sept boucliers de Brennus, ce qui le positionne à la septième place des clubs les plus titrés au plan national.

USAP Association, USAP Formation et la SASP constituent de fait un groupement sportif, sans personnalité morale, même si chaque organisme est indépendant sur le plan financier et juridique et si chaque dirigeant est responsable de ses propres actes. L'association historique, créée en 1933 et propriétaire de la marque USAP, prend en charge l'école de rugby, les équipes de jeunes jusqu'à 18 ans, l'équipe Espoirs ainsi que le centre de formation, dont le volet extra-sportif a été délégué à USAP Formation, créée en 2003. La SASP porte depuis 1998 l'équipe professionnelle qui évolue en première division (TOP 14) en 2023/2024.

Les trois organismes sont liés entre eux par plusieurs conventions. Les stipulations financières préservent l'indépendance de l'association historique vis-à-vis de la SASP. Par ailleurs, USAP Formation a été fortement sollicitée au bénéfice des deux autres entités à compter de la saison 2021/2022.

Des atouts : un club fort de son identité et de sa politique de formation, qui bénéficie d'un soutien important et croissant des collectivités locales

Le club dispose principalement de trois atouts. En premier lieu, il est riche de son histoire, de son palmarès, de son assise territoriale et de l'engouement populaire qu'il suscite. Malgré des résultats sportifs mitigés, il présente le 4^{ème} meilleur taux de remplissage de son stade et la 8^{ème} affluence du TOP 14 en 2021/2022.

En deuxième lieu, le groupement a bénéficié d'un soutien important et croissant des collectivités locales qui a représenté près de 10 M€ au cours de la période, soit 2 M€ en moyenne par an, dont 63 % au titre des prestations commandées et 32 % versées sous forme de subventions. Les aides des collectivités ont représenté 14 % des recettes agrégées et ont fortement progressé, les prestations atteignant désormais le plafond autorisé par le code du sport. La commune est le premier financeur public et assure 72 % des subventions versées et des prestations commandées par les collectivités locales sur les saisons 2020/2021 et 2021/2022. Elle a en outre mis à disposition le stade et le parc des sports à des conditions très favorables, prenant en charge les fluides du stade sans que la convention avec la SASP ne le précise. Elle a également consenti à une réduction globale des redevances à hauteur de 600 k€ en raison de la crise sanitaire. Malgré ces soutiens publics et au regard de l'intérêt général qui les motive, ni les collectivités, ni le club n'ont engagé de démarche pour évaluer les retombées économiques pour le territoire, liées à la présence du club.

Enfin, le club a fait une priorité de la formation sportive mais aussi scolaire et universitaire, en y allouant des moyens non négligeables (9 % des charges agrégées). Il en a obtenu des résultats significatifs, son centre de formation étant classé par la Ligue Nationale de Rugby (LNR) parmi les tout premiers au plan national. Les aides majorées de la LNR sont accordées aux seuls joueurs issus de la formation française, ce qui suppose pour le club de mettre en place des modes de sélection adaptés. Le club doit également veiller à assurer le suivi professionnel de ceux qui ont bénéficié de la formation extra-sportive.

Les défis à relever : une gouvernance à renforcer, un équilibre d'exploitation à atteindre et des infrastructures à rénover

Le groupement sportif a d'importants défis à relever. En premier lieu, la gouvernance de l'association historique a été affectée au cours de la période examinée d'événements qui ont pu ternir l'image du club dans son ensemble, que ce soit par la révélation de faits susceptibles de poursuites pénales ou par les dissensions qui se sont manifestées entre les dirigeants. Les trois organismes sont invités à instaurer une instance se réunissant de manière régulière afin d'assurer une meilleure transparence et un dialogue apaisé. La chambre a par ailleurs relevé la faiblesse des mutualisations entre les trois organismes et l'absence d'un projet partagé qui serait validé par leurs instances respectives. Il appartiendrait au groupement d'en élaborer un qui comprendrait également un pacte de gouvernance. Les dirigeants des trois organismes ont indiqué souscrire à ces recommandations qui ont commencé à être mises en œuvre.

En deuxième lieu, en dépit des objectifs fixés par le président de la SASP, celle-ci a enregistré, saison après saison, des pertes nettes de l'ordre de 1,2 M€ en moyenne annuelle, imputables à l'inflation salariale des joueurs qui affecte le rugby professionnel dans son ensemble depuis plusieurs années. L'actionnaire a dû les couvrir par des augmentations de capital, laissant ainsi la pérennité financière du club professionnel sous la dépendance de la poursuite de cet effort financier. Dans ce contexte, le groupement doit pouvoir agir sur les marges de manœuvre dont il dispose pour mieux maîtriser ses coûts et optimiser ses recettes. La mise en place d'une gestion des achats plus performante constituerait l'une des pistes qui pourrait être explorée. Le recours à des prestataires issus du monde du rugby sans mise en concurrence et sans définition préalable des besoins s'est en effet soldé par des échecs onéreux pour le groupement ainsi que par des contentieux judiciaires.

Enfin, pour accroître ses recettes, le club doit disposer d'infrastructures rénovées et regroupées, lui permettant d'optimiser leur exploitation. Les difficultés à choisir le lieu d'implantation du futur centre de formation et d'entraînement ont pu retarder la mise en œuvre du projet global de modernisation des équipements mis à disposition du groupement sportif. Les décisions d'investissement récemment prises devraient lui permettre de réduire l'écart avec les autres clubs de l'élite, dans un contexte très concurrentiel.

RECOMMANDATIONS

(classées dans l'ordre de citation dans le rapport)

1. Rendre compte précisément aux collectivités locales de l'emploi des subventions attribuées conformément aux dispositions légales (au directeur général de la SASP). *Non mise en œuvre.*
2. Réaliser une étude sur l'impact économique du club (au directeur général de la SASP). *Non mise en œuvre.*
3. Rédiger un règlement formalisant le contrôle de l'engagement des dépenses de l'association (au président d'USAP Association). *Mise en œuvre partielle.*
4. Rédiger des procès-verbaux du conseil d'administration rendant compte de l'intégralité des échanges (au président de la SASP USAP). *Non mise en œuvre.*
5. Réunir le conseil d'administration pour délibérer au sujet de la rémunération du directeur général de la SASP USAP (au président de la SASP USAP). *Non mise en œuvre.*
6. Créer une instance de concertation intra-groupe (aux dirigeants des trois organismes). *Mise en œuvre complète.*
7. Professionnaliser la fonction achat en définissant précisément les besoins, en mettant en concurrence les fournisseurs et prestataires et en analysant leurs offres de manière rigoureuse (aux dirigeants des trois organismes). *Non mise en œuvre.*
8. Élaborer et adopter un projet partagé pour la gestion et le développement de l'USAP comprenant un pacte de gouvernance (aux dirigeants des trois organismes). *Mise en œuvre partielle.*

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans sa synthèse.

Au stade du rapport d'observations définitives, le degré de mise en œuvre de chaque recommandation est coté en application du guide de la Cour des comptes :

- Mise en œuvre complète : pour les recommandations pour lesquelles la mise en œuvre en cours a abouti à une mise en œuvre complète ; lorsque la mise en œuvre incomplète a abouti à une mise en œuvre totale.
- Mise en œuvre partielle : pour les processus de réflexion ou les mises en œuvre engagées.
- Non mise en œuvre : pour les recommandations n'ayant donné lieu à aucune mise en œuvre ; pour les recommandations ayant donné lieu à une mise en œuvre très incomplète après plusieurs suivis ; quand l'administration concernée s'en tient à prendre acte de la recommandation formulée.
- Refus de mise en œuvre : pour les recommandations pour lesquelles un refus délibéré de mise en œuvre est exprimé.
- Devenue sans objet : pour les recommandations devenues obsolètes ou pour lesquelles le suivi s'avère inopérant.

INTRODUCTION

Aux termes de l'article L. 211-3 du code des juridictions financières « *Par ses contrôles, la chambre régionale des comptes contrôle les comptes et procède à un examen de la gestion. Elle vérifie sur pièces et sur place la régularité des recettes et dépenses décrites dans les comptabilités des organismes relevant de sa compétence. Elle s'assure de l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs. L'examen de la gestion porte sur la régularité des actes de gestion, sur l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant. L'opportunité de ces objectifs ne peut faire l'objet d'observations.* »

Aux termes des articles L. 211-4, L. 211-8 et R. 243-2-1 du code des juridictions financières « *la chambre régionale des comptes contrôle les collectivités territoriales et les établissements publics locaux* », « *la chambre régionale des comptes peut contrôler les organismes, quel que soit leur statut juridique, auxquels les collectivités territoriales les établissements publics locaux ou les autres organismes relevant de sa compétence apportent un concours financier supérieur à 1 500 euros ou dans lesquels ils détiennent, séparément ou ensemble, plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants, ou sur lesquels ils exercent un pouvoir prépondérant de décision ou de gestion* » et « *lorsque le concours financier apporté au représentant légal des organismes visés aux articles L. 211-6 et L. 211-9 par une collectivité territoriale ou un établissement public local est attribué sous forme d'une subvention affectée à une dépense déterminée et qu'il ne dépasse pas 50 % des ressources totales du bénéficiaire, le contrôle se limite au compte d'emploi que ce dernier doit établir. Si le compte d'emploi n'est pas tenu, le contrôle porte sur l'ensemble des comptes et de la gestion* ».

La chambre régionale des comptes Occitanie a contrôlé les comptes et la gestion d'USAP¹ Association, d'USAP Formation et de la Société anonyme sportive professionnelle (SASP) USAP, dans le cadre d'une enquête thématique relative à la gestion des clubs professionnels de rugby, pour les exercices 2018 à 2022.

Compte tenu des dispositions introduites à l'article R. 243-5-1 du code des juridictions financières par décret du 29 juin 2023, les observations issues de ces trois contrôles font l'objet d'un unique rapport, tout en tenant compte des missions et des responsabilités de chacune des entités. Les recommandations formulées par la chambre s'adressent, selon le cas, à un ou plusieurs dirigeants.

Le contrôle des comptes et de la gestion a été ouvert par lettre de la présidente de la chambre adressée le 7 avril 2023 à M. Marc Poite, président d'USAP Formation, et par courriers du 12 avril 2023 adressés respectivement à M. Axel Barrière, président d'USAP Association alors en fonctions et à M. Bruno Rolland, directeur général de la SASP. L'entretien préalable à la clôture de l'instruction, prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, s'est déroulé le 11 octobre 2023 avec les dirigeants en fonctions des trois organismes, rencontrés ensemble. Des entretiens séparés sont intervenus avec les anciens dirigeants.

¹ Union Sportive Arlequins Perpignan.

Lors de sa séance du 24 octobre 2023, la chambre a arrêté ses observations provisoires qui ont été transmises aux dirigeants en fonctions des trois organismes. M. Bernard Llaona et M. Axel Barrière, en qualité d'anciens présidents d'USAP Association et M. Denis Navizet, en qualité d'ancien directeur général de la SASP, en ont également été destinataires pour la partie afférente à leur gestion. Des extraits les concernant ont été adressés à des tiers.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, dans sa séance du 1^{er} février 2024, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

1. UN CLUB FORT DE SON IDENTITÉ ET DE SA POLITIQUE DE FORMATION, QUI BÉNÉFICIE D'UN SOUTIEN IMPORTANT ET CROISSANT DES COLLECTIVITÉS

Par commodité rédactionnelle, la chambre dénommera dans le présent rapport « groupement sportif USAP » le regroupement, sans personnalité morale, des trois organismes contrôlés (USAP Association, la SASP USAP et USAP Formation), qui œuvrent de manière complémentaire au développement et au rayonnement du club USAP. Elle rappelle, toutefois, l'indépendance financière et juridique de chacun des trois organismes dont l'objet social est différent. La responsabilité de chaque dirigeant est limitée à celle de ses propres actes.

Le groupement sportif USAP dispose principalement de trois atouts – son imprégnation forte du territoire, le soutien des collectivités locales et son effort de formation – qu'il lui appartient d'optimiser.

1.1. Un club emblématique de son territoire

1.1.1. De la création de l'association sportive...

L'Union Sportive Arlequins Perpignanais, association loi 1901, est issue de la fusion d'associations préexistantes (association sportive perpignanaise, stade olympique perpignanaise et Arlequins perpignanaise) et a été créée en 1933. Son siège est situé au stade Aimé Giral² à Perpignan. Elle est affiliée à la Ligue Régionale Occitanie de Rugby qui assure la représentation de la Fédération Française de Rugby (FFR) sur son ressort territorial.

L'Occitanie est la première région au plan national en nombre de clubs de rugby et de licenciés sur son territoire. En 2021/2022, 49 clubs du département des Pyrénées-Orientales sont affiliés à la FFR, soit 11 % des clubs de rugby de la région Occitanie. Le département compte près de 6 000 licenciés, soit 8 % des licenciés de la région. USAP Association revendique 380 licenciés en 2021/2022, leur nombre ayant fléchi depuis 2018/2019. La faiblesse du nombre de licences féminines s'explique par l'existence d'un club juridiquement distinct de rugby féminin (USAP XV Féminin les catalanes).

tableau 1 : évolution des licenciés au sein d'USAP Association

Saison sportive	Licenciés USAP Association ³	Dont école de rugby (EDR)	Dont équipes championnat	Part licences féminines
2017/2018	402	182	125	2 %
2018/2019	409	177	146	2 %
2019/2020	390	167	141	3 %
2020/2021	367	160	151	4 %
2021/2022	380	156	145	3 %

Source : USAP Association

L'association a pour mission de porter les aspects liés au sport amateur, et prend en charge la préformation des joueurs à travers l'école de rugby, à partir de 6 ans, et les équipes de championnat dès l'âge de 14 ans : Gaudermen (- de 15 ans), Alamerçery (- de 16 ans), Crabos

² Aimé Giral était le demi d'ouverture de l'équipe championne de France en mai 1914. Comme six autres de ses coéquipiers, il fût tué sur un champ de bataille en juillet 1915, lors de la Première Guerre mondiale.

³ Comprend toutes les personnes détentrices d'une licence FFR : écoles de rugby, équipes de championnats, Espoirs, dirigeants, techniciens sportifs, médecins et arbitres.

(- 18 ans). En complément, une filière d'accès au sport de haut niveau « pôle excellence rugby » est proposée au lycée Aristide Maillol de Perpignan. Elle assure également la formation des jeunes joueurs entre 16 et 23 ans, notamment ceux de l'équipe « Espoirs ».

Elle compte parmi ses effectifs permanents neufs salariés comprenant des administratifs, éducateurs et formateurs. Son équipe est renforcée par d'autres éducateurs ayant un statut d'autoentrepreneur. L'association dénombre par ailleurs près de 150 adhérents et une quarantaine de bénévoles.

1.1.2. ...à la professionnalisation du club sportif

Le rugby à XV se professionnalise à partir de 1995. La Ligue Nationale de Rugby (LNR) a pour mission à compter de 1998 de gérer le secteur professionnel du rugby, par délégation du ministère des sports et de la FFR.

Conformément à l'article L. 122-1 du code du sport, l'association a créé une société commerciale en 1998, l'équipe première devenant l'équipe professionnelle. Le siège de la société est également fixé au stade Aimé Giral.

Initialement constituée sous la forme juridique d'une société anonyme à objet sportif (SAOS)⁴, la société commerciale est transformée en société anonyme sportive professionnelle (SASP) en 2002. Cette forme juridique permet la rémunération des dirigeants et la distribution de bénéfices. Il n'y a aucune obligation pour l'association de participer au capital social. Au 1^{er} janvier 2023, l'association ne détient que 0,02 % du capital de la société sportive. Cette situation dans laquelle l'association historique ne détient qu'une participation minoritaire, se retrouve dans 12 des 14 clubs de l'élite au 1^{er} janvier 2022⁵.

L'équipe professionnelle comprenait 48 joueurs lors de la saison 2021/2022, accompagnés par un pôle rugby pro composé de 21 personnes (manager, entraîneurs, préparateurs physiques...). Le pôle administratif et commercial était constitué de 13 personnes.

L'USAP est le club emblématique du pays catalan, rayonnant sur le département des Pyrénées-Orientales et au sein de la région Occitanie. Initialement aux couleurs bleu horizon, blanc et rouge en hommage aux joueurs tombés sur le front durant la Première Guerre mondiale, le maillot se teinte des couleurs catalanes « sang et or » à partir de 1997, afin de lui conférer une dimension identitaire. En 2021/2022, le club comptait plus de quatorze associations officielles de supporters et 4 365 abonnés particuliers dits « grand public »⁶, avec une volonté de limiter leur nombre pour permettre à un public moins initié de pouvoir se rendre aux matchs. Au cours de la saison 2022/2023, l'affluence a atteint en moyenne 12 519 spectateurs par match pour une capacité du stade de 14 377 places, soit un taux de remplissage de 87 % positionnant le club à la 4^{ème} place du TOP 14 pour cet indicateur, ce qui confirme sa popularité sur le territoire. L'affluence de 162 752 spectateurs pour la saison place le club en 8^{ème} position du TOP 14⁷.

Le club connaît de très bons résultats sportifs sous l'ère du professionnalisme jusqu'en 2010. Il atteint quatre fois la finale du championnat de France de première division (1998, 2004, 2009 et 2010) et remporte le titre en 2009. Au cours de la période de contrôle, l'USAP a évolué

⁴ Dont la caractéristique principale est le désintéressement, se traduisant par l'interdiction de distribuer des dividendes, l'absence de rémunération des dirigeants élus et la détention par l'association support d'une fraction d'un tiers minimum du capital social.

⁵ D'après le rapport DNACG 2022, Comptes des Clubs professionnels saison 2020/2021.

⁶ Ces données chiffrées sont comptabilisées par « Data Sport », solution développée pour le monde sportif, et contrôlées notamment par la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

⁷ Source des données relatives à l'affluence : rapport moral de la LNR pour la saison sportive 2022/2023.

en deuxième division (PRO D2) en 2017/2018⁸ puis en 2019/2020 et en 2020/2021. Le club évolue en première division (TOP 14) depuis la saison 2021/2022. Il a terminé cette saison et la suivante (2022/2023) à la 13^{ème} place, sa victoire à deux reprises lors du match de barrage lui ayant permis de se maintenir dans l'élite.

1.1.3. La constitution d'une structure dédiée à la formation extra-sportive

USAP Formation est une association loi 1901 créée en 2003, à l'initiative d'USAP Association qui lui a délégué la formation extra-sportive des joueurs. Initialement implantée dans la cité Clodion à Perpignan, l'association a transféré son siège en juin 2023 dans les locaux du comité Pays Catalan de rugby à XV, à proximité du stade Aimé Giral.

L'association est reconnue comme un organisme de formation (OF), conformément à la loi du 5 septembre 2018, définissant les actions qui concourent au développement des compétences et entrant dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle⁹. L'association a été certifiée « Qualiopi » en septembre 2020 pour une durée de quatre ans, à l'issue de l'audit initial. Un point d'étape, qualifié d'audit de surveillance, a été réalisé début 2023, dans le délai imparti.

Ses missions s'orientent autour de deux axes. D'une part, elle assure la formation « extra-sportive » des joueurs, notamment par la mise en place de formations diplômantes adaptées aux contraintes et exigences des sportifs de haut niveau, au-travers de l'École Privée USAP¹⁰, créée en 2009. Cette dernière a permis à un des joueurs de l'équipe professionnelle d'obtenir le diplôme national de doctorat, seul joueur du TOP 14 au grade et titre de docteur.

D'autre part, elle favorise la professionnalisation du monde sportif par son offre de formation aux métiers du sport (éducateurs, coachs, administratifs). Pour développer ses formations, elle fait partie des centres de formation partenaires du CFA Sport Animation Occitanie et du CFA Campus 2023¹¹. Elle est également membre d'un consortium spécifique à l'hôtellerie de plein air, compte tenu de l'importance de ce secteur dans les Pyrénées-Orientales.

Pour la saison 2021/2022, USAP Formation se composait de 15 personnels administratifs et de 17 bénévoles.

1.1.4. Les autres structures qui relèvent du groupement sportif

Si ces trois organismes sont les seuls à être concernés par le présent contrôle, en tant que bénéficiaires de concours publics, le groupement sportif USAP peut aussi être élargi à la SARL Les boutiques de l'USAP et au fonds de dotation USAP Solidaire.

La première société a été créée en 2004, son capital ayant été entièrement souscrit par la SASP USAP et cédé en 2013 à la SARL Sang et Or, associée unique. Elle est chargée de la commercialisation des produits dérivés (maillots et accessoires à l'effigie du club) dans deux boutiques perpignanaises et sur le site internet du club.

⁸ Cette saison a été consacrée par l'obtention du titre de champion de France de PRO D2.

⁹ À ce titre, est considérée comme prestataire de formation toute personne physique ou morale qui dispense les actions de développement des compétences mentionnées à l'article L. 6313-1 du code du travail en application de conventions ou contrats.

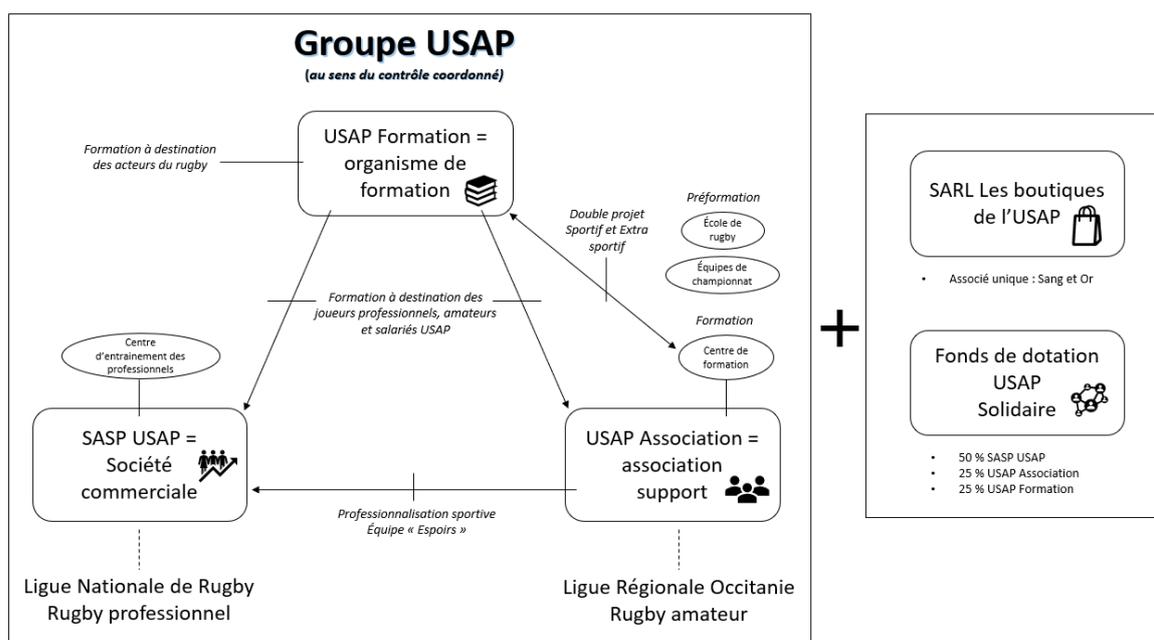
¹⁰ Établissement privé sous contrat, relevant de l'Académie de Montpellier

¹¹ Campus 2023 : centre de formation des apprentis (CFA national) de la Coupe du Monde de Rugby 2023, dont le but est de former des apprentis, afin d'acquérir une expérience dans les métiers du sport, du tourisme et de la sécurité événementielle, dans le cadre de l'organisation et de la tenue de la Coupe du Monde de Rugby 2023. Sa vocation est d'aller au-delà de cet événement et de rendre pérennes les formations et les emplois.

Relevant de la forme juridique de « fondation », le fonds de dotation a été créé en 2019, avec pour actionnaire majoritaire la SASP USAP et deux actionnaires minoritaires à parts égales, USAP Association et USAP Formation. Il a pour mission de réaliser des actions d'intérêt général soutenues par le mécénat dans le cadre de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ses comptes au 30 juin 2020 font état de produits et de charges d'exploitation d'un volume modeste (respectivement 83 k€ et 38 k€).

Les comptes de ces deux structures n'ont pas été examinés par la chambre.

figure 1 : structuration large du groupement sportif USAP



Source : CRC Occitanie

1.1.5. Des liens financiers prévus par conventions

1.1.5.1. Les relations conventionnelles entre la SASP et USAP Association, propriétaire des marques

L'article L. 122-14 du code du sport prévoit que les relations entre l'association sportive et la société qu'elle a constituée sont définies par une convention approuvée par leurs instances compétentes et par l'autorité administrative. L'objectif du législateur était d'assurer un équilibre et une solidarité au sein du groupement sportif. Ainsi, l'association détient le numéro d'affiliation délivré par la FFR dont a besoin la société commerciale pour participer aux compétitions sportives et la SASP a vocation à contribuer au financement de l'association.

Dans le cas présent, la convention du 22 mai 2018, applicable pour une durée de dix ans¹², répond bien aux termes de l'article R. 122-8, qui énumère les stipulations obligatoires devant y figurer telles que « la définition des activités liées au secteur amateur et des activités liées au secteur professionnel dont l'association et la société ont respectivement la responsabilité ; la répartition entre l'association et la société des activités liées à la formation des sportifs ; les conditions dans lesquelles les terrains, les bâtiments et les installations seront utilisés par l'une et

¹² Cette durée de dix ans ne correspond pas à celle prévue au 6° de l'article R.122-8 (cinq ans maximum) mais est conforme à l'article L. 122-14 qui prévoit une durée comprise entre dix et quinze ans.

l'autre parties et, le cas échéant, les relations de celles-ci avec le propriétaire de ces équipements ; 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 ».

Les principales dispositions sont relatives au développement par l'association d'un secteur lucratif avec l'accord de la SASP (réceptions, buvette et exploitation des marques)¹³, à la gestion par l'association du secteur amateur comprenant l'école de rugby, les équipes amateurs et le centre de formation – la formation extra-sportive étant confiée à USAP Formation –, à la mise à disposition de la SASP du numéro d'affiliation et des marques USAP¹⁴ et à l'utilisation des locaux mis à disposition par la commune de Perpignan.

Il est expressément précisé que l'association est propriétaire des marques USAP, ce que confirme la consultation de la base de données de l'Institut national de la propriété industrielle. L'article 4 de la convention indique toutefois qu'elles auraient été renouvelées au nom de la SASP qui les aurait ensuite « *rétrocédées* » à l'association par convention du 30 novembre 2009. Celle-ci n'a pu être produite pas plus que les « *relevés* » des 4 et 11 mars 2014 censés être annexés à la convention. Par ailleurs, alors que l'usage partagé des marques devait faire l'objet de la mise en place d'une structure paritaire susceptible d'harmoniser les politiques commerciales des deux parties, celle-ci n'a pas été instituée.

La SASP verse à l'association une redevance de 50 k€ en contrepartie de la mise à disposition des marques. Dans son rapport de 2009, la chambre avait critiqué la modicité de la redevance qui était alors perçue par l'association (1 500 €), au regard de la valorisation des marques toujours inscrite à l'actif de son bilan pour un montant de 1,5 M€. La redevance a été réévaluée à 50 k€, ce qui correspond à 3,33 % de la valeur inscrite des marques et n'appelle plus d'observation de la chambre, le montant ainsi fixé pouvant être assimilable à un placement à un taux d'intérêt qui est désormais conforme à celui de marché (3,24 % pour les obligations assimilables du Trésor 10 ans au 20 septembre 2023). La chambre estime toutefois que la valorisation de la marque USAP au bilan de l'association revêt un caractère historique et ne correspond pas à sa valeur économique. Celle-ci pourrait être évaluée, par exemple à l'aide des normes ISO, telle 10668, qui définit une méthode stable pour mesurer la valeur financière d'une marque en prenant en compte des critères financiers, juridiques et de marketing.

La SASP verse également une redevance de 100 k€ affectée au financement du centre de formation. L'article 8.3 de la convention prévoit que ces deux redevances sont indexées sur l'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) si cet agrégat est positif ; toutefois la convention ne précise pas explicitement de quel EBE il est question (celui de la SASP ou de l'association). En tout état de cause, ce solde intermédiaire de gestion a été négatif pour les deux organismes tout au long de la période de contrôle.

L'article 6 de la convention prévoit qu'« *une partie de la masse salariale de la SASP devra être consacrée aux contrats Espoirs.* » Cette disposition, à défaut de précision, relève de la pétition de principe et n'a pas de portée opérationnelle, même si la SASP a recours chaque année à des joueurs Espoirs. L'article 8 prévoit que la SASP apporte son soutien à USAP Formation par une contribution volontaire au titre de la formation professionnelle en versant, par l'intermédiaire d'un organisme collecteur, l'équivalent de 0,6 % de la masse salariale brute annuelle.

¹³ Le secteur lucratif est soumis à la TVA et à l'impôt sur les sociétés.

¹⁴ Plusieurs marques ont été déposées historiquement par l'association à l'INPI : USAP, USAP-Union Sports Arlequins Perpignan, ESPRIT USAP, USAP SEMPRES ENDAVANT et Association Union Sports Arlequins Perpignan Roussillon. Seules les trois premières ont été renouvelées ; les autres sont expirées. La SASP est pour sa part propriétaire des marques La Legendaria, Cap de Burro et Aimé Giral, ainsi que du logo sans dénomination représentant un âne revêtu des couleurs du club.

Enfin, la LNR verse à la SASP l'intégralité des droits de télévision, qui alimentent notamment le dispositif JIFF¹⁵ visant à récompenser les clubs formateurs (cf. *infra*). La convention liant USAP Association et la SASP USAP dispose que cette dernière en reverse 40 % à l'association, celle-ci prenant en charge le fonctionnement du centre de formation.

En définitive, l'apport de la SASP à USAP Association, à partir de ses seules ressources propres (hors versements des concours de la LNR), est limité à 150 k€, soit 9 % des produits d'exploitation de l'association en 2021/2022, ce qui ne permet pas de conclure à une dépendance financière par rapport à la société commerciale.

1.1.5.2. Des conventions mettant USAP Formation à contribution des autres entités du groupement

USAP Formation est liée par cinq conventions bilatérales avec les autres structures du groupement, dont trois avec USAP Association. La convention du 14 septembre 2015, d'une durée de cinq ans et renouvelable par tacite reconduction, a pour objet le développement de la coopération dans le domaine de la formation et la définition des modalités d'inscription et d'admission à l'École Privée d'USAP Formation, ainsi que l'organisation de la formation. La convention du 29 juin 2021, renouvelable annuellement par tacite reconduction, stipule les conditions de la mise à disposition à USAP Formation de locaux par USAP Association, eux-mêmes mis à disposition gratuitement par la commune, et sans que cette dernière l'ait autorisé dans la convention qui la lie à USAP Association. C'est ainsi qu'USAP Formation a réglé 43 k€ en 2021/2022 au titre des locaux et du matériel mis à disposition. Enfin, la convention du 1^{er} juillet 2021 a pour objet l'achat de publicités à USAP Association (panneau et maillot entraînement de l'équipe Espoirs) pour un prix de 2 500 € HT par an pour les saisons 2021/2022 et 2022/2023.

Une convention cadre a également été adoptée le 21 juin 2021 avec la SASP, renouvelable annuellement par tacite reconduction. Elle prévoit, à l'instar de celle avec USAP Association, la mise à disposition de locaux dans l'enceinte du stade contre un prix de journée de 60 € HT. USAP Formation s'est vue facturer consécutivement le 30 juin suivant une somme de 21 k€. Par ailleurs, l'agrément préalable de la commune, requis par la convention, n'a pas été communiqué par la SASP. En outre, la convention prévoit la fourniture à USAP Formation de prestations de conseil et d'accompagnement dont les tarifs ont été fixés par avenant du 23 août 2021. L'assistance à la direction¹⁶ est facturée 700 € par jour et les autres prestations (ayant trait au développement commercial, à la communication, au juridique et à la comptabilité) 400 €. USAP Formation a acquitté 31 k€ à ce titre en 2021/2022. Elle a également acheté des places au tarif public pour près de 27 k€ afin de remercier les employeurs des alternants formés et de ses prestataires. La SASP a indiqué qu'USAP Formation avait bénéficié pendant plusieurs années de la gratuité de ces prestations.

Enfin, USAP Formation est liée par une convention de mécénat du 31 mai 2022 avec le fonds de dotation créé par la SASP au titre de sa responsabilité sociale et environnementale, USAP Solidaire. Elle lui a attribué 30 k€ au cours de la saison 2021/2022 sans affectation précise de cette somme à une action déterminée. Un bilan rétrospectif des réalisations a néanmoins été effectué.

Ainsi, par ces conventions, USAP Formation a été fortement sollicitée (pour plus de 160 k€ en 2021/2022) au bénéfice des autres entités du groupement. Ces prélèvements d'une partie de ses ressources n'ont toutefois pas fragilisé sa situation financière (cf. *infra*).

¹⁵ Joueurs issus de la formation française.

¹⁶ USAP Formation a indiqué que cette assistance était justifiée par la prise de poste de son nouveau directeur et qu'elle n'était que ponctuelle.

1.1.5.3. Les relations entre la SASP et la SARL en charge des boutiques commerciales

La SASP et la SARL Les boutiques de l'USAP sont liées par deux conventions renouvelables annuellement par tacite reconduction : une convention de prestations de services depuis le 1^{er} juillet 2014 et une convention de mise à disposition de marque et logo depuis le 27 décembre 2012. Les deux sociétés font partie du même groupe¹⁷. Comme déjà indiqué, la SARL est en charge de la commercialisation des produits dérivés estampillés USAP (maillots, sportwear, goodies, etc.) dans deux boutiques implantées à Perpignan¹⁸ et en ligne.

La convention de prestations de services prévoit la mise à disposition de personnels de la SASP à la SARL (directeur, comptable, responsables communication et évènementiel, graphiste, assistante) à hauteur de 5 % de leur temps de travail, ainsi que des moyens informatiques. Les prestations de services ont été facturées initialement par la SASP à hauteur de 30 k€ HT, avant d'être revalorisées à 50 k€ par avenant du 1^{er} juillet 2017. En complément, au regard de la convention de mise à disposition de marque et de logo, la SARL reçoit 20 k€ chaque année, excepté lors de la saison sportive 2020/2021 au cours de laquelle les montants ont été divisés par deux, en raison de la crise sanitaire qui a freiné l'activité commerciale.

1.2. Un club qui bénéficie d'un soutien important et croissant des collectivités locales

Les collectivités locales peuvent soutenir les associations sportives et les sociétés qu'elles ont constituées, en leur attribuant des subventions, en leur commandant des prestations ou en leur mettant à disposition les équipements dont elles sont propriétaires. Ces trois catégories d'aides sont encadrées. Le soutien des collectivités locales au groupement USAP a été important et s'est accentué au cours de la période.

1.2.1. Mieux rendre compte de l'emploi des subventions

1.2.1.1. Des concours attribués en nette progression

Le groupement sportif USAP a été subventionné par la commune de Perpignan (à hauteur de 56 %), le département des Pyrénées-Orientales (29 %) et la région Occitanie (15 %). Le soutien des collectivités locales a globalement augmenté de près de 23 % au cours de la période et a représenté plus de 3,1 M€. L'accession en TOP 14 a été accompagnée d'une progression des concours de 11 % aussi bien en 2018/2019 qu'en 2021/2022, sans pour autant que la descente en PRO D2 en 2019/2020 n'entraîne leur diminution. Il s'agissait toutefois de l'année de survenue de la crise sanitaire. La ville de Perpignan est la collectivité qui a le plus accru son effort financier en valeur absolue (+49 k€) et la région en valeur relative (+44 %).

¹⁷ La SARL Les boutiques de l'USAP appartient à la SARL Sang et Or. Le président du conseil d'administration de la SASP USAP en détient indirectement et très majoritairement les parts.

¹⁸ Une implantée au stade et une autre en centre-ville. Cette dernière n'est plus louée que saisonnièrement, compte tenu d'un loyer jugé trop élevé.

tableau 2 : montant des subventions allouées au groupement USAP par collectivité locale, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	Total	Part financier	Evolution période
Saison	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022			
Commune de Perpignan	346	324	345	345	395	1 755	55,8 %	14,3 %
Département des P-O	139	199	198	201	185	921	29,3 %	32,9 %
Région Occitanie	78	102	89	85	112	466	14,8 %	43,6 %
Total	563	625	632	631	692	3 142	100,0 %	22,9 %
<i>Evolution</i>	<i>NC</i>	<i>11,0 %</i>	<i>1,1 %</i>	<i>-2,6 %</i>	<i>11,1 %</i>			

Source : comptes de résultat des trois organismes du groupement USAP

Plus des trois-quarts des subventions ont été allouées à USAP Association, principalement par la commune, pour le fonctionnement de l'association, de l'école de rugby et du centre de formation (pour 305 k€ en 2021/2022). La région et le département sont intervenus pour leur part pour le financement du centre de formation, à hauteur respectivement de 100 k€¹⁹ et de 40 k€ en 2021/2022. Le département lui a également attribué une subvention complémentaire de 30 k€. La SASP a bénéficié de subventions pour l'exercice de missions d'intérêt général, confiées à la fois par la commune et le département. Elle a capté les deux tiers de l'augmentation des subventions des collectivités locales observée au cours de la période.

tableau 3 : montant des subventions des collectivités locales par organisme, en K€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	Total	Part organisme	Evolution en k€
Saison	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022			
USAP Association	467	503	449	455	492	2 367	75,3 %	25
SASP	95	114	165	150	180	704	22,4 %	85
USAP Formation	1	8	18	25	20	71	2,3 %	19
Total	563	625	632	631	692	3 142	100,0 %	129

Source : comptes de résultat des trois organismes du groupement USAP

L'article R. 113-1 du code du sport plafonne les subventions versées pour des missions d'intérêt général (MIG) par les collectivités locales et leurs groupements aux associations sportives ou aux sociétés qu'elles constituent à hauteur de 2,3 M€ pour chaque saison sportive (3,1 M€ en 2020, en raison de la crise sanitaire, en vertu du décret du 6 octobre 2020). Les MIG sont définies à l'article R. 113-2 du code du sport comme des actions de formation, de perfectionnement et d'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés, d'actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale et d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives. Sont exclues les dépenses liées aux services d'ordre et aux activités privées de surveillance, de gardiennage et de transports de fonds.

Au cours de la période examinée, ce plafond n'a jamais été atteint. Les subventions versées à la SASP sont les seules labellisées MIG et représentent 180 k€ en 2021/2022.

¹⁹ La région a approuvé par délibération de sa commission permanente du 12 octobre 2018 les modalités du soutien qu'elle apporte aux clubs sportifs professionnels. S'agissant des clubs de rugby, elle subventionne les centres de formation à hauteur de 100 k€ lorsque le club évolue en TOP 14 et de 75 k€ lorsqu'il est en PRO D2. Ce barème n'a pas évolué au cours de la période. L'écart avec les chiffres indiqués au tableau 2 sur la ligne Région Occitanie s'explique par les subventions versées à USAP Formation et au titre des aides à l'apprentissage à USAP Association.

1.2.1.2. Une restitution des actions conduites qui peut être améliorée

Des bilans produits par USAP Association à enrichir

Les conventions liant USAP Association aux trois collectivités sont rédigées selon une même trame, reprise d'année en année.

Les trois conventions prévoient que l'association rende compte de l'emploi des fonds qui lui sont alloués. La commune attend un « *compte-rendu annuel d'activité* », le département un « *compte-rendu détaillé des actions menées par l'association ainsi qu'un compte-rendu financier (modèle Cerfa 121546*3)* » et la région « *un bilan financier des dépenses et recettes* » et « *un bilan qualitatif ou rapport d'activité décrivant notamment les réalisations et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux de l'opération* ».

Le compte-rendu des actions conduites auprès des écoles, collèges et lycées, ainsi qu'auprès des publics des quartiers sensibles pourrait être plus développé. Le compte d'emploi financier n'appelle en revanche pas d'observations.

Des bilans réalisés par la SASP sur des missions d'intérêt général peu satisfaisants jusqu'en 2021/2022

Les conventions liant la SASP à la commune d'une part, et au département, d'autre part, pour les MIG, sont rédigées selon une même trame tout au long de la période de contrôle, même si quelques variations peuvent être observées d'une année sur l'autre. Elles ne mentionnent pas l'ensemble des sommes versées par les collectivités territoriales et leurs groupements, y compris celles au titre des prestations de service, contrairement à ce que prévoit l'article R. 113-5 du code du sport. La chambre a analysé la restitution qu'a faite la SASP de l'exécution des conventions concernant la saison 2021/2022.

Aux termes de celle signée avec la commune, la SASP devait organiser quatre séances d'initiation au rugby destinées aux adolescents, conclues par une journée de regroupement, deux sessions de « *beach rugby* », deux journées de collecte des déchets sur les berges de la Têt, deux séances d'information sur les métiers du sport, deux réunions de sensibilisation à la pratique sportive et offrir près de 240 places aux participants de ces journées pour des matchs. Les actions sont bien identifiées et chacune fait l'objet d'un budget dédié, pour un montant global de 90 k€. La convention prévoit que la SASP est tenue de produire un bilan des actions réalisées mentionnant « *le nombre de jeunes présents, le nom des intervenants ainsi que des photos pour illustrer l'action* ». Le document produit par la SASP est un recueil de photos citant les intervenants mais le nombre de participants n'y est pas indiqué.

La convention signée avec le département prévoit la délocalisation d'entraînements permettant au public de côtoyer les joueurs, des ateliers d'initiation au stade, la sensibilisation des collégiens au sport de haut-niveau (nutrition, préparations physique et mentale, citoyenneté) ainsi que des invitations à un match adressées aux participants à ces différentes actions. Ces dispositions ne font l'objet ni d'une définition précise, ni d'une valorisation reposant sur des critères objectifs, tels que le nombre de joueurs participant à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale, la fréquence des interventions et les publics concernés. Le budget global de 90 k€ n'est, en outre, pas ventilé par action. La subvention du département présente, dès lors, un caractère forfaitaire. Par ailleurs, alors que la SASP est tenue de « *fournir un rapport retraçant l'utilisation versée* », elle n'a pas été en mesure de produire ce document. Celui communiqué au département

au titre de la saison 2020/2021, centré sur la communication digitale, ne répondait pas à l'exigence de la convention.

Suite au caractère peu satisfaisant des bilans adressés aux deux collectivités, relevé en cours de contrôle, la SASP a réalisé, pour la saison 2022/2023 des documents plus complets comprenant le détail des actions conduites, l'identité des joueurs de l'USAP qui y ont participé et le nombre de jeunes concernés.

Toutefois, la SASP n'a produit aucun compte-rendu financier des missions d'intérêt général contrairement à ce que prévoit l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations²⁰. La chambre avait déjà relevé dans son rapport de 2009 concernant la SASP que les documents remis à la commune « *ne comportent aucune justification financière chiffrée des subventions accordées* ».

Elle réitère donc son observation et recommande de :

1. Rendre compte précisément aux collectivités locales de l'emploi des subventions attribuées conformément aux dispositions légales (au directeur général de la SASP). *Non mise en œuvre.*

1.2.2. Des prestations de services assurées par la SASP au profit des collectivités en forte augmentation ; une vigilance sur les seuils prévus par le code du sport

Les mêmes collectivités ont passé commande de prestations de services à la SASP au cours de la période de contrôle. Ces prestations ont fait l'objet de la passation de marchés sans publicité ni mise en concurrence préalables en vertu de l'article R. 2122-3 du code de la commande publique, aucun autre opérateur économique que la SASP ne pouvant fournir les prestations attendues. Elles sont en effet constituées par l'achat de places pour les matchs, de réservation de loges, d'espaces publicitaires dans l'enceinte du stade, ainsi que par l'apposition du nom ou du logo de la collectivité sur divers supports de communication tels que les maillots des joueurs. Les prestations attendues ont été définies précisément par les trois collectivités.

Aux termes des articles L. 113-3 et D. 113-6 du code du sport, les sommes versées par les collectivités territoriales aux sociétés sportives en exécution de contrats de prestations de services, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général, ne peuvent excéder 30 % du total des produits du compte de résultat de l'année précédente de la société, dans la limite de 1,6 M€ par saison sportive²¹.

Les deux seuils précités ont été formellement respectés au cours de la période. Toutefois, celui de 1,6 M€ a été quasiment atteint lors de la saison 2021/2022. Il serait même dépassé si on agrégeait aux prestations commandées par les collectivités, celles, de même nature, dont est à l'origine la société anonyme d'économie mixte (SAEM) Sud de France Développement, dont le capital est détenu à plus de 82 % par la région. La SAEM a en effet contracté avec la SASP pour un montant global de 160 k€ HT au cours de la période, dont 30 k€ en 2021/2022 (cf. *infra*).

Les prestations commandées par les collectivités ont augmenté significativement en 2020/2021 (+21 %) et en 2021/2022 (+27 %). Elles ont représenté près de 14 % des produits

²⁰ « Lorsque la subvention est affectée à une dépense déterminée, l'organisme de droit privé bénéficiaire doit produire un compte rendu financier qui atteste de la conformité des dépenses effectuées à l'objet de la subvention. »

²¹ Les conclusions du rapporteur public rendues sur l'arrêt du CE, n° 356670, B, 28 janvier 2013, Département du Rhône rappellent que ce plafonnement était sciemment voulu par le législateur pour éviter une transformation des prestations commandées par les collectivités locales en subventions déguisées.

d'exploitation de la SASP en 2020/2021 et 10 % la saison suivante. Si l'accession en TOP 14 peut expliquer la progression observée en 2021/2022, celle de l'exercice précédent est moins justifiable par des raisons sportives. Par ailleurs, la même évolution n'avait pas été constatée en 2018/2019, saison également marquée par une accession en division supérieure. La commune de Perpignan a significativement accru ses commandes à compter de la saison 2020/2021. Une poursuite sur la même tendance pourrait conduire à un dépassement du seuil et il appartient donc à la SASP d'être vigilante quant à son respect. Le département a au contraire réduit ses commandes.

tableau 4 : montant des prestations commandées par les collectivités à la SASP, en k€ HT

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14			
Saison	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	Total	Part financier	Evolution en k€
Région Occitanie	71	151	63	63	151	498	8,1 %	80
Département des P-O	280	133	133	193	134	873	14,2 %	-145
Commune de Perpignan	847	755	845	1 000	1 311	4 757	77,6 %	464
Total	1 198	1 038	1 041	1 255	1 596	6 128	100,0 %	398
<i>Evolution</i>	-2,2 %	-13,3 %	0,2 %	20,6 %	27,1 %			
<i>Part des produits N</i>	12,1 %	6,8 %	9,5 %	13,7 %	9,6 %			
<i>Part des produits N-1</i>	14,4 %	10,5 %	6,9 %	11,4 %	17,5 %			

Source : Grands Livres de la SASP

La région a, par ailleurs, défini un barème de commande de prestations aux clubs sportifs professionnels par la délibération précitée du 12 octobre 2018. Celui-ci opposable aux clubs de rugby en plafonne le montant à 200 k€ lorsque le club évolue en TOP 14 et à 75 k€ lorsqu'il est en PRO D2. Le barème n'a pas évolué de 2017/2018 à 2021/2022. La chambre relève cependant que la commande de prestations par la SAEM Sud de France, sous contrôle de la région, aboutit à un montant global agrégé supérieur au plafond du barème régional, à trois reprises au cours de la période sous revue.

tableau 5 : prestations facturées par la SASP à la région Occitanie et à son satellite, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14
Saison	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Région Occitanie	71	151	63	63	151
SAEM Sud de France	0	271	0	30	97
Total	71	422	63	93	248
Rappel barème région	75	200	75	75	200

Source : Grands Livres de la SASP

Dans sa réponse aux observations provisoires, la présidente de la région considère que les prestations commandées par la région, d'une part, et par la SAEM, d'autre part, répondent à deux finalités distinctes, les premières visant à promouvoir le soutien de la région et les secondes les produits de la région. La chambre avait déjà relevé en 2017 dans son rapport concernant la SAEM que la région, via la SAEM, multipliait ses soutiens financiers aux clubs.

1.2.3. La mise à disposition d'équipements sportifs en faveur du groupement dans des conditions imprécises et incomplètes

Le stade Aimé Giral et les installations y afférentes sont la propriété de la commune de Perpignan et appartiennent à son domaine public. Leur mise à disposition au groupement sportif USAP a fait l'objet de deux conventions, l'une signée avec USAP Association et l'autre avec la SASP.

1.2.3.1. La convention avec USAP Association : une absence de redevances et une « sous-location » qui posent question

La convention annuelle liant la commune à USAP Association et lui attribuant une subvention prévoit également la mise à disposition gratuite d'installations sportives et de locaux²² pour un coût évalué à 130,6 k€ pour la saison 2021/2022. Cette gratuité est critiquable dans la mesure où USAP Association, qui dispose d'un secteur lucratif, exploite commercialement ces installations et en tire des revenus, issus d'une part de la réception du public (buvette et restauration) et d'autre part de la location de quatre salles²³ à USAP Formation contre un prix de journée de 60 € HT.

La chambre estime donc que la commune devrait recevoir le versement d'une redevance par USAP Association et observe de surcroît qu'elle ne l'a pas autorisé à sous-louer les installations, l'article 8 de la convention le prohibant même expressément. Il apparaît dès lors nécessaire qu'une convention spécifique de mise à disposition des locaux soit conclue entre la commune et USAP Formation, pour définir précisément l'usage qui peut en être fait par cette dernière et les conditions de cette mise à disposition.

1.2.3.2. Une convention avec la SASP lacunaire et imprécise

La convention d'occupation du stade Aimé Giral du 9 décembre 2020 régit sa mise à disposition²⁴ par la commune à la SASP pour les saisons 2020/2021 à 2022/2023. Elle succède à une convention du 9 juillet 2014 ayant le même objet et relative aux saisons 2014/2015 à 2019/2020, dont la rédaction avait donné lieu à des observations de la chambre dans son rapport de 2019 concernant la commune.

Cette nouvelle convention ne tient compte que partiellement des précédentes observations de la chambre. Si une clause traite désormais des conditions de résiliation de la convention et une autre du règlement des conflits, la convention en vigueur ne comporte toujours pas d'annexes définissant les biens mis à disposition et leur état. Le règlement intérieur des installations n'est pas rappelé, et les interventions d'entretien réalisées par la ville sont imprécises. La convention n'indique pas non plus les modalités de délivrance des autorisations de vente d'articles promotionnels dans les enceintes, ni la possibilité, ou pas, de délégation de gestion au club des supporters. Enfin, les obligations des parties, et plus particulièrement la nature des charges relevant de chacun des cocontractants, ne sont pas bien définies. Ainsi, la convention est muette sur la prise en charge des fluides à l'exception de ceux du restaurant et de la boutique qui sont assumés par la SASP. Par déduction, les autres fluides (en particulier les consommations électriques des projecteurs éclairant le stade et les terrains d'entraînement ainsi que l'entretien des pelouses), sont pris en charge par la commune, ce que confirme l'analyse du compte de résultat de la SASP qui ne comporte aucune charge d'électricité²⁵ ou de chauffage au titre du stade au cours de la période. Cette répartition des charges mériterait d'être formalisée.

La convention en vigueur prévoit, par ailleurs, que les locaux mis à disposition puissent l'être à un tiers sous réserve de l'agrément de la commune. Or la SASP les met à disposition²⁶

²² Des terrains à la Plaine des Jeux, le terrain annexe du stade Aimé Giral, des vestiaires, deux salles de musculation, un bâtiment administratif situé dans l'enceinte du stade et des espaces de réception.

²³ L'article 2 de la convention du 29 juin 2021 liant USAP Association et USAP Formation prévoit la mise à disposition des deux salles de musculation, de la salle « kiné » et de la salle des « coachs ».

²⁴ Sont mis à disposition le terrain officiel, un terrain d'entraînement synthétique, des vestiaires, une boutique, un restaurant, des espaces de réception et « bodega », des loges, des bureaux et un parking.

²⁵ Les fluides (eau et énergie) ne représentent que 0,4 % des charges agrégées du groupement.

²⁶ Sont concernés la salle de presse, les loges, plusieurs salons de réception et diverses salles.

ponctuellement de USAP Formation contre un prix de journée de 60 €, sans que la commune ne l'ait formellement approuvé (cf. *supra*).

La convention reconduit le montant de la redevance annuelle versée par la SASP à la commune, soit 217 k€²⁷. Ce montant est sensiblement inférieur à la redevance moyenne de 370 k€ mentionnée dans une étude de la LNR relative à l'évaluation des retombées économiques, conduite pour la saison 2018/2019 à partir des données de 12 clubs (cf. *infra*). La chambre indiquait déjà dans son précédent rapport que ce montant correspondait à l'estimation de France Domaine de décembre 2015, tout en relevant que sa diminution intervenue en 2016 (elle était initialement de 252 k€) n'ait pas été suffisamment justifiée. En raison de la crise sanitaire, la SASP n'a toutefois acquitté une redevance qu'à hauteur de 25 k€ de 2019/2020 à 2021/2022, ces exonérations partielles (pour un montant global de 576 k€) faisant l'objet d'avenants aux deux conventions successives.

Bien qu'aucune disposition législative ou réglementaire ne fixe les modalités de calcul de la redevance, son montant doit néanmoins tenir compte, concernant sa part fixe, des coûts supportés par la commune, qu'ils le soient en fonctionnement (entretien, maintenance, fluides et charges de personnel éventuelles) ou en investissement (amortissement des équipements concernés). Sa part variable doit prendre en considération les avantages procurés à la SASP, concrétisés par le chiffre d'affaires généré par la mise à disposition du stade (billetterie, vente d'espaces publicitaires et hospitalités). Il serait souhaitable, à cet égard, que le mode de détermination de la redevance figure dans une annexe à la convention, à actualiser chaque saison. La commune pourrait utilement prendre appui sur les modalités de calcul proposées par l'instruction du 17 mai 2022 de la direction de l'immobilier de l'État.

Enfin, la commune met également à disposition de la SASP des terrains d'entraînement et des installations provisoires au parc des sports, par autorisation d'occupation temporaire du domaine public communal (non datée). La répartition des charges entre les parties y est davantage précisée que dans la convention d'occupation du stade Aimé Giral. La SASP assure en particulier l'aménagement du site, l'installation de bâtiments modulaires ainsi que leur maintenance. Elle assume également le paiement des charges de fonctionnement sauf pour un terrain et les voies d'accès. Cependant, contrairement à ce que prévoit l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques, cette autorisation d'occupation temporaire ne donne pas lieu à acquittement d'une redevance, ce que la commune justifie dans la convention par « *la viabilisation du terrain nu* » par l'occupant. Or ce motif ne constitue pas un des cinq cas prévus par l'article précité permettant de déroger à l'obligation de fixer une redevance. Ce point était déjà relevé par la chambre en 2009 dans son précédent rapport relatif à la SASP.

Le maire de Perpignan a indiqué, en réponse aux observations provisoires, qu'il se conformera aux observations de la chambre, quant aux dispositions de la convention, à la fixation de la redevance d'occupation et à la mise à disposition de terrains d'entraînement et d'installations au parc des sports.

1.2.4. Un soutien public local en forte progression en fin de période

En conclusion, les concours des collectivités locales au groupement USAP ont représenté près de 10 M€ au cours de la période, soit 2 M€ en moyenne par an, dont 63 % au titre des prestations commandées et 32 % versées sous forme de subventions. La mise à disposition du stade n'a été valorisée que pour l'association dans la mesure où celle au bénéfice de la SASP fait l'objet

²⁷ Ce montant serait pérennisé dans la convention s'appliquant à compter de l'exercice 2023/2024.

d'une contrepartie matérialisée par une redevance, même si celle-ci, qui est sous-évaluée, n'a pas été acquittée ou pour des montants très faibles de 2019/2020 à 2021/2022. Cette mise à disposition fait l'objet en 2022 d'une comptabilisation en compte de classe 8, conformément aux préconisations de la LNR²⁸.

La commune de Perpignan a assumé 72 % de ces concours, le département 18 % et la région 10 %. L'effort de la commune a nettement progressé à compter de 2020/2021 pour atteindre 1,84 M€ en fin de période contre 1,26 M€ en début, soit +46 %. Il est, en réalité, nettement plus important en prenant en compte les remises de redevances (576 k€) et les dépenses de fluides (électricité en particulier) qu'elle consent à assumer en lieu et place de la SASP.

Les aides des collectivités ont représenté 14 % des recettes agrégées du groupement après neutralisation des flux réciproques (NFR)²⁹, cette proportion étant de 16,3 % pour les trois saisons en PRO D2 et de 11,7 % pour les deux en TOP 14. En intégrant le chiffre d'affaires de la SARL Les boutiques (de l'ordre de 670 k€ en moyenne au cours des quatre derniers exercices) dans les recettes agrégées du groupement, le soutien des collectivités en a représenté 13,4 %.

tableau 6 : consolidation des concours des collectivités au groupement USAP, chiffres en k€

	Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14		
	Saison	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	Total	Part
Région Occitanie	Subventions	78	102	89	85	112	466	9,9 %
	Prestations	71	151	63	63	151	498	
	Total	149	253	152	148	263	964	
Département des P-O	Subventions	139	199	198	201	185	921	18,4 %
	Prestations	280	133	133	193	134	873	
	Total	419	332	331	394	319	1 794	
Ville de Perpignan	Subventions	346	324	345	345	395	1 755	71,8 %
	Prestations	847	755	845	1 000	1 311	4 757	
	MAD	62	70	120	120	131	503	
	Total	1 255	1 148	1 310	1 464	1 836	7 015	
Total subventions		563	625	632	631	692	3 142	32,2 %
Total prestations		1 198	1 038	1 041	1 255	1 596	6 128	62,7 %
Total MAD		62	70	120	120	131	503	5,1 %
Total général		1 823	1 733	1 793	2 006	2 418	9 773	100,0 %
Recettes agrégées du groupement USAP après NFR		11 262	16 660	12 434	10 707	18 708	69 771	
Part dans les recettes agrégées après NFR		16,2 %	10,4 %	14,4 %	18,7 %	12,9 %	14,0 %	

Source : CRC à partir des comptes de résultats et grands livres

Ce soutien est justifié, du point de vue des collectivités, par l'intérêt général que représente le club et l'animation importante qu'il produit pour la ville de Perpignan et le pays catalan. La présence d'un club de rugby professionnel est, en effet, génératrice de retombées économiques que la LNR a cherché à évaluer, en faisant réaliser une étude³⁰ prenant pour référence la saison 2018/2019, qui a précédé la période de la crise sanitaire. L'USAP faisait partie des 12 clubs de TOP 14 engagés dans cette enquête. La LNR a mis à leur disposition une matrice et une méthodologie permettant de consolider les données.

L'impact économique de ce panel a été évalué à 11,7 M€ par club pour l'agglomération de résidence. En moyenne, 172 emplois ont été soutenus de façon directe et indirecte par les clubs

²⁸ Circulaire TC-002 relative à la comptabilisation des contributions volontaires en nature. Ces dernières sont enregistrées dans des comptes spéciaux, les comptes de la classe 8. Ces comptes ne modifient pas le bilan ou le compte de résultat de l'association. Leur solde est indiqué sous le compte de résultat.

²⁹ Les recettes intra-groupement ont été neutralisées. Les produits perçus par une des entités provenant d'une des deux autres ont été déduits afin de raisonner comme s'il n'existait qu'une seule structure.

³⁰ Etude réalisée par le Centre de droit et d'économie du sport spécialisé dans la mesure de l'impact économique d'événements ou de clubs sportifs, et du cabinet Pluricité spécialisé en évaluation des politiques publiques.

concernés et leur activité a généré une valeur ajoutée pour 1 000 personnes. Enfin, cette étude indique que l'existence d'un club de rugby professionnel contribue fortement au développement de la notoriété et au rayonnement des territoires d'assise, environ 25 % des spectateurs étant extérieurs à leurs agglomérations.

Cependant, la LNR n'ayant pas communiqué à la chambre l'étude relative à l'USAP, et le club n'en disposant pas, il est difficile de procéder à une évaluation des retombées économiques pour les seuls territoires des collectivités locales soutenant le club. Celles-ci mériteraient d'être appréhendées par la réalisation d'une étude spécifique.

La chambre recommande dès lors de :

2. Réaliser une étude sur l'impact économique du club (au directeur général de la SASP).
Non mise en œuvre.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire de Perpignan a indiqué que la commune « *prendra un soin particulier à évaluer précisément les retombées économiques liées aux activités du club* » et que ce dernier sera « *sensibilisé et mobilisé sur cet objectif d'évaluation* ».

1.3. Un club formateur

1.3.1. Des formations qui se veulent adaptées à chaque profil

1.3.1.1. Un dispositif agréé au plan national

Aux termes de l'article D. 211-83 du code du sport, « *constitue un centre de formation toute structure mise en place par une association ou la société sportive qu'elle a constituée permettant à de jeunes sportifs de plus de quatorze ans au cours de l'année de leur inscription dans le centre de formation de bénéficier, d'une part, d'une formation sportive permettant d'accéder à une pratique professionnelle de leur discipline et, d'autre part, d'un enseignement scolaire ou professionnel ou d'une formation universitaire* ».

Conformément à l'article L. 211-4 du code précité, « *les centres de formation relevant d'une association sportive ou d'une société sportive sont agréés par l'autorité administrative, sur proposition de la fédération délégataire compétente* ». La demande d'agrément est instruite par la direction technique nationale de la FFR, en collaboration avec la LNR, sur la base du respect d'un cahier des charges « minimum », en vertu des articles D. 211-83 à D. 211-90 du code précité. L'agrément du centre de formation de l'USAP a été renouvelé en juillet 2020 pour une durée de quatre ans et attribué à USAP Association par le recteur de région académique.

L'âge des jeunes du centre de formation doit être compris entre 16 et 23 ans, et leur nombre, de 10 à 30. Ce plafond a été atteint en 2021/2022. Le centre de l'USAP se situe généralement au-dessus du nombre moyen de joueurs par centre de formation (CDF).

tableau 7 : effectifs annuels des joueurs formés sous convention CDF

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
USAP	28	22	27	27	30
Moyenne tous CDF pros	24	25	26	26	28

Source : données chiffrées USAP Formation

1.3.1.2. La poursuite d'un double projet sportif et scolaire

Le code du sport attache autant d'importance à l'enseignement scolaire/universitaire ou professionnel qu'à la formation sportive. Consécutivement, la convention conclue en juillet 2018 entre la FFR et la LNR précise que « *chacune des structures de formation doit avoir comme double objectif indissociable et prioritaire, la formation sportive, d'une part, et la formation scolaire, universitaire ou professionnelle, d'autre part* ».

L'offre dédiée aux stagiaires du centre de formation

Conformément à la convention en vigueur régissant les relations avec la SASP, USAP association prend en charge la gestion sportive et administrative du centre de formation pour son complet fonctionnement. Elle a confié l'accompagnement scolaire, universitaire et professionnel à USAP Formation. Le centre de formation est totalement distinct du centre d'entraînement des professionnels, dont la gestion revient à la SASP. Chaque joueur intégrant le centre de formation signe une convention de formation avec USAP Association.

Ainsi, les stagiaires du centre de formation bénéficient d'une formation sportive, pour répondre aux exigences du sport de haut niveau, qui est assurée par un encadrement sportif et médical diplômé. Le programme est prioritairement centré sur la formation individuelle reposant sur des préparations mentale, physique, tactico-stratégique et technique ainsi que sur la récupération et le suivi médical.

En parallèle, ils suivent une formation scolaire, universitaire et professionnelle, dont l'objectif est l'obtention d'un diplôme ou d'une certification pour assurer une intégration professionnelle et sociale dans le monde du travail. USAP Formation adapte le cursus aux contraintes imposées par la préparation sportive.

L'offre à destination des sportifs de haut niveau, amateurs et professionnels

Au dispositif de formation « extra-sportive » proposé aux joueurs conventionnés s'ajoutent des formations adaptées aux besoins des joueurs professionnels et amateurs ainsi que des salariés des entités USAP. Ces formations peuvent également répondre aux besoins des acteurs du sport et du rugby extérieurs au club.

Au cours de la période de contrôle, USAP Formation a formé en moyenne 160 personnes par saison sportive. Le nombre d'heures dispensées a fortement progressé en 2021/2022, du fait des prestations rendues au club du Montpellier Hérault Rugby (MHR, cf. *infra*).

tableau 8 : nombre de personnes formées et heures de formation

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	Évolution
Personnes formées	120	154	171	189	157	6,9 %
Heures de formation	22 036	33 914	38 654	47 499	61 646	29,3 %

Source : bilans pédagogiques et financiers / données USAP Formation

La formation est assurée par des formateurs internes dont le nombre a été relativement stable, mais aussi par des prestataires externes, auquel USAP Formation a eu tendance à davantage recourir à compter de 2018/2019.

tableau 9 : nombre de formateurs internes et de prestataires de formations

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	Moyenne
Formateurs internes	15	21	17	10	15	16
Prestataires	24	45	57	38	41	41

Source : bilans pédagogiques et financiers communiqués à la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

1.3.1.3. Une offre de formation « extra-sportive » multiple et variée

USAP Formation propose une gamme très large de formation à un public mixte. Son offre s'articule autour de l'École Privée USAP proposant un BTS et des formations qualifiantes, autour d'un pôle BPJEPS³¹ orienté vers les activités physiques et sportives et d'un pôle développement, composé d'une unité de formation d'apprentis (UFA) en collaboration avec le programme Campus 2023, et proposant des actions solidaires « sport et emploi » à destination des allocataires du revenu de solidarité active (RSA) et des jeunes en quête d'emploi et d'insertion professionnelle. USAP Formation a également noué un partenariat avec l'école de kinésithérapeutes de Gérone en Catalogne espagnole.

Les clubs peuvent recourir à un autre centre de formation puisqu'il n'existe aucune obligation de la dispenser en interne pour la partie extra-sportive. Ainsi, le club du MHR fait appel à USAP Formation pour le suivi scolaire des joueurs de son centre de formation et la formation de ses salariés. Leurs relations sont régies par la convention de partenariat signée le 19 mars 2021 pour une année, renouvelée par l'avenant du 31 janvier 2022 jusqu'à la fin de la saison sportive 2022/2023. Les prestations rendues à ce club ont été financées intégralement par le versement de la taxe d'apprentissage d'entreprises héraultaises.

1.3.2. Une qualité de formation reconnue

1.3.2.1. Un club bien classé

Depuis la saison 2012/2013, les centres de formation pris dans leur globalité (« sportif » et « extra-sportif ») sont classés entre eux pour chaque saison sportive et parmi les clubs d'une même division, après évaluation de la LNR. Les critères de classement reposent pour 50 % sur les résultats sportifs (bloc A), pour 40 % sur l'efficacité scolaire (bloc B), et pour 10 % sur la réussite du double parcours (bloc C)³².

³¹ Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

³² Classement établi à chaque saison par la commission Formation FFR/LNR sur la base de la réglementation des centres de formation définie par la LNR. Cahier des charges « à points », saison 2022/2023.

tableau 10 : détail du classement saison sportive 2021/2022

	Bloc A Efficacité sportive <i>Participation aux compétitions, signature de contrats professionnels et sélections</i>	Bloc B Efficacité scolaire <i>Niveau de formation suivie, diplômes obtenus et atteinte des objectifs pédagogiques</i>	Bloc C Efficacité double qualification <i>Combinaisons : un contrat d'un an, deux ans ou trois ans + un diplôme obtenu</i>
Coefficient	5	4	1
Classement USAP	7	7	5

Source : questionnaire CDF – Données USAP

Le centre de formation de l'USAP a été classé 5^{ème} centre de TOP 14 en 2021/2022³³. Le groupement sportif dans son ensemble peut influencer sur le classement. Par exemple, la stratégie de jeu lors des matchs est à la main de la SASP, qui fait le choix de faire jouer des joueurs conventionnés, leur temps de jeu étant un des critères de classement (bloc A). Ainsi, 74 % des joueurs conventionnés durant leur passage en centre de formation ont eu l'opportunité de participer au moins une fois à un match en équipe professionnelle³⁴ au cours de la période sous revue (cf. tableau 15) et 55 % de l'effectif professionnel est passé par le centre de formation au moins pour une saison.

tableau 11 : classement du centre de formation de l'USAP

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14
Classement	1 ^{er}	11 ^{ème}	2 nd	Néant ³⁵	5 ^{ème}

Source : LNR

La LNR envisage une réforme du système de classement des centres de formation à compter de la saison 2024/2025. Son objectif serait de prendre en compte la préformation ainsi que le devenir des joueurs. L'enveloppe de 5 M€ affectée aux centres de formation des clubs professionnels en 2021/2022 pourrait alors être majorée en fonction du bilan financier de l'organisation de la coupe du monde de rugby 2023.

1.3.2.2. Des dispositifs incitatifs de la LNR

La LNR a souhaité orienter, par des incitations financières, la politique des clubs professionnels dans le but de répondre aux priorités dégagées en termes de formation.

En premier lieu, la LNR verse des subventions aux centres de formation, dont le montant est déterminé en partie par leur classement, après attribution d'une part fixe de 100 k€ par club. Dans le cas présent, la subvention est perçue par la SASP, et reversée en intégralité à USAP Association, gestionnaire du centre de formation. Elle a représenté en moyenne, au cours de la période, 40 % des produits du compte d'exploitation du centre de formation.

³³ Lorsque le club évoluait en PRO D2, il avait obtenu la première place en 2017/2018 et la deuxième en 2019/2020.

³⁴ L'article 28.1 du règlement administratif de la LNR prévoit que « peuvent normalement participer aux rencontres de 1^{ère} et 2^{ème} division sans limitation du nombre de matches [...] : les joueurs titulaires d'une convention de formation homologuées (sans contrat) avec un club disposant d'un centre de formation agréé. »

³⁵ Aucun classement n'a eu lieu en 2020/2021 en raison de la crise sanitaire.

tableau 12 : montant de la subvention de la LNR au centre de formation USAP

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Montant perçu en k€	232	242	154	233	234
Part de la subvention dans les produits d'exploitation du CDF	48 %	46 %	30 %	42 %	36 %

Source : balances comptables et comptes de résultat de la SASP et d'USAP Association

En second lieu, la LNR souhaite promouvoir la formation nationale, par le dispositif « joueurs issus de formation française » dit JIFF.

encadré 1 : la promotion des filières de formation françaises

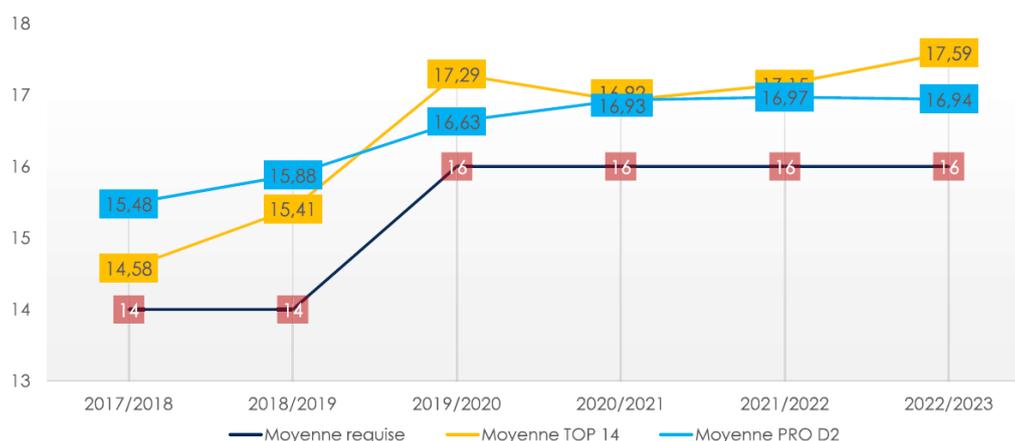
Le dispositif JIFF est une des mesures du « New Deal » rugbyistique, mis en place par la LNR à partir de la saison sportive 2010/2011 pour valoriser les clubs professionnels privilégiant la participation aux championnats professionnels des joueurs issus de la filière de formation française. Ce dispositif combine incitation financière et sanctions sportives.

Afin qu'un joueur obtienne le statut de JIFF, un de ces deux critères doit être respecté :

- Avoir été licencié à la FFR (et avoir évolué de manière effective) pendant au moins cinq saisons, consécutives ou non ;
- Avoir passé au moins trois saisons – consécutives ou non – au sein d'un centre de formation (convention de formation homologuée et formation extra-sportive validée).

Pour chaque saison sportive sont définies une moyenne minimale de joueurs JIFF à aligner et une limite maximale des joueurs non-JIFF autorisés à évoluer dans les championnats professionnels sur les 23 joueurs composant l'équipe. Au fil des saisons, les quotas ont évolué tendant à augmenter la part de joueurs JIFF à inscrire sur les feuilles de match. Pour la saison sportive 2021/2022, la moyenne à respecter de JIFF inscrits sur les feuilles de match est de 16 pour 14 non-JIFF. Le non-respect de la moyenne minimum au cours de la saison régulière impacte la saison suivante par des sanctions sportives.

Évolution des moyennes de JIFF par division



Source : règlement JIFF 23/24

À l'issue de la saison sportive 2021/2022, l'USAP a présenté en moyenne 14,44 JIFF sur les feuilles de matchs, nombre supérieur à celui prescrit pour un club accédant au TOP 14 (14 contre 16 pour les autres clubs) mais nettement en deçà de la moyenne des clubs de l'élite qui s'est élevée à 17,05.

Le montant versé par la LNR est très sensible à cet indicateur pris en compte avec une année de décalage, ce qui doit inciter le club à aligner un nombre de JIFF au-dessus de la moyenne. Ainsi, le groupement USAP a perçu 89 k€ en 2018/2019 et 478 k€ la saison suivante.

tableau 13 : montant versé au groupement USAP au titre du dispositif JIFF, en k€

2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
231	89	478	405	264

Source : comptes de résultat de la SASP

Enfin, la LNR, associée à la FFR, a mis en place de manière progressive un dispositif de compensation, sous la forme d'une réforme des indemnités de formation (RIF), s'appliquant depuis la saison sportive 2019/2020. Il repose sur l'indemnisation de l'ensemble des structures ayant participé à la formation des joueurs sous contrat professionnel pour dix saisons. Le versement des indemnités s'effectue à chaque saison sportive par les clubs professionnels aux clubs amateurs formateurs. Les missions de centralisation et de reversement de la totalité des sommes sont confiées à la LNR.

Le solde entre les indemnités versées et celles reçues par la SASP oscille entre -4 k€ et +19 k€ au cours des trois saisons d'application de ce dispositif.

1.3.2.3. Un effort de formation significatif

Les missions liées au centre de formation sont suivies dans un compte de résultat spécifique au terme de chaque saison sportive. Il ne reflète cependant pas l'intégralité des recettes puisque le reversement au titre du JIFF n'y est pas comptabilisé.

L'effort de formation global, agréant les charges des formations sportive et extra sportive, représente en moyenne, au cours de la période sous revue, 9 % des charges d'exploitation agrégées du groupement (de 7 % en 2018/2019 à 12 % en 2020/2021). Les prestations vendues représentent le premier poste de recettes (45 %), suivi par les subventions (40 %) et par la taxe d'apprentissage (11 %). Les charges de personnel et les achats constituent la quasi-totalité des charges (respectivement 53 % et 44 %).

tableau 14 : compte de résultat de la formation, en K€

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	Part période
Produits d'exploitation	1 075	1 212	1 142	1 332	1 741	100 %
<i>Dont production</i>	440	556	522	589	839	45 %
<i>Dont subventions</i>	477	526	423	579	597	40 %
<i>Dont taxe d'apprentissage</i>	139	108	135	121	231	11 %
- Charges d'exploitation	1 056	1 223	1 204	1 336	1 682	100 %
<i>Dont charges de personnel</i>	590	627	690	757	779	53 %
<i>Dont achats et charges externes</i>	432	520	482	539	871	44 %
= Résultat	19	-11	-62	-3	59	

Source : comptes de résultat USAP Association et USAP Formation

1.3.2.4. Des joueurs issus du centre de formation qui évoluent au sein de clubs professionnels

Au cours de la période contrôlée, 58 % des joueurs du centre de formation sont issus de la préformation proposée par USAP Association et plus d'un tiers des effectifs intégrant le centre de formation par saison sportive sont originaires des clubs du département des Pyrénées-Orientales.

Sur l'ensemble des joueurs conventionnés, une grande majorité a intégré l'équipe « Espoirs USAP » gérée par USAP Association durant leur séjour. D'autres ont eu l'opportunité de rejoindre l'équipe « Espoirs U20³⁶ ».

La SASP a indiqué à la chambre qu'une vingtaine de joueurs passés par le centre de formation de l'USAP ont évolué dans une équipe professionnelle (TOP 14 ou PRO D2) en 2022/2023 et que deux joueurs ont fait partie de l'équipe de France qui a disputé la coupe du monde 2023.

1.3.2.5. De bonnes performances extra-sportives

À la demande de la LNR, USAP Formation opère un suivi annuel des joueurs en centre de formation pour les trois dernières saisons sportives. Pour autant, USAP Formation ne dispose pas d'un outil de suivi détaillé du devenir de ses anciens élèves au-delà des trois saisons sportives. L'association pourrait renforcer sa veille en la matière afin notamment de mettre en avant la réussite et la reconversion d'anciens joueurs. De surcroît, ce critère devrait être davantage pris en compte dans la réforme du système de classement des centres de formation envisagée par la LNR.

Un tiers des joueurs conventionnés ont intégré l'École Privée USAP au cours de la période sous revue, tandis que 16 % ont rejoint le pôle de formation métiers du sport. L'université de Perpignan Via Domitia a accueilli 16 % des joueurs conventionnés. 47 joueurs³⁷ sont sortis du centre de formation au cours la période sous revue. 72 % d'entre eux ont obtenu un diplôme durant leur passage au centre.

tableau 15 : suivi des cohortes de 2017 à 2022

Saison sportive	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	Total
Joueurs CDF	28	22	27	27	30	
Joueurs sortis du CDF à l'issue de la saison sportive au 30 juin N	12	10	5	6	14	47
Diplômés (et sortis du CDF à l'issue de la saison sportive)	8	7	5	5	9	34
Joueurs ayant joué au moins un match en équipe professionnelle (et sortis du CDF à l'issue de la saison sportive)	11	7	2	5	10	35

Source : USAP Formation – suivi des cohortes

³⁶ Équipe de France de rugby à XV des moins de 20 ans sous l'égide de la FFR.

³⁷ Joueurs entrés au centre de formation entre le 1^{er} juillet 2013 (1^{ère} donnée disponible) et le 1^{er} juillet 2017 pour la saison 2017/2018, et jusqu'au 30 juin 2022 (saison 2021/2022).

CONCLUSION INTERMEDIAIRE

USAP Association, USAP Formation et la SASP constituent de fait, donc sans personnalité juridique, un groupement sportif lié par l'intérêt du club de l'USAP. L'association historique, créée en 1933 et propriétaire de la marque USAP, prend en charge l'école de rugby, les équipes de jeunes jusqu'à 18 ans, l'équipe Espoirs ainsi que le centre de formation, dont le volet extra-sportif a été délégué à USAP Formation, créée en 2003. La SASP porte depuis 1998 l'équipe professionnelle qui évolue en première division (TOP 14) en 2023/2024.

Les trois entités sont liées par plusieurs conventions qui rendent leurs relations complexes. L'examen des flux financiers entre elles ne permet pas d'établir une dépendance de l'association historique vis-à-vis de la SASP. Par ailleurs, USAP Formation a été fortement sollicitée au bénéfice des deux autres organismes à compter de la saison 2021/2022.

Le groupement USAP dispose principalement de trois atouts. En premier lieu, il est riche de son histoire, de son palmarès, de son assise territoriale et de l'engouement populaire qu'il suscite. Malgré des résultats sportifs mitigés, il présente le 4^{ème} meilleur taux de remplissage de son stade et la 8^{ème} affluence du TOP 14 en 2021/2022.

En deuxième lieu, le groupement a bénéficié d'un soutien important et croissant des collectivités locales qui a représenté près de 10 M€ au cours de la période, soit 2 M€ en moyenne par an, dont 63 % au titre des prestations commandées et 32 % versées sous forme de subventions. Les aides des collectivités ont représenté 14 % des recettes agrégées du groupement et ont fortement progressé, les prestations atteignant désormais le plafond autorisé. La commune est le premier financeur public et assure 72 % des subventions et prestations versées et commandées par les collectivités locales. Elle a, en outre, mis à disposition le stade et le parc des sports à des conditions très favorables, prenant en charge les fluides du stade sans que la convention avec la SASP ne le précise. Elle a, également, consenti à une réduction des redevances pour un montant global de près de 600 k€ en raison de la crise sanitaire. Malgré ces soutiens publics, une démarche visant à évaluer les retombées économiques pour le territoire, liées à la présence du club, qui viendrait renforcer l'intérêt général qui les motive, n'a pas été engagée, ni par les collectivités, ni par le club.

Enfin, le club a fait une priorité de la formation sportive mais aussi scolaire et universitaire, en y allouant des moyens non négligeables (9 % des charges agrégées). Il en a obtenu des résultats significatifs, son centre de formation étant classé par la LNR parmi les tout premiers au plan national. Le club doit toutefois veiller d'une part à sélectionner des joueurs issus de la formation française s'il veut recevoir des aides majorées de la LNR, et d'autre part à renforcer le suivi du devenir professionnel des cohortes ayant bénéficié de la formation extra-sportive.

2. UNE GOUVERNANCE À RENFORCER, UN ÉQUILIBRE D'EXPLOITATION À VISER ET DES INFRASTRUCTURES À RENOVER

Le groupement a d'importants défis à relever, les uns tiennent aux modalités de sa gouvernance, les autres aux moyens de parvenir à un équilibre d'exploitation pérenne, enfin la modernisation et le regroupement de ses infrastructures constituent un enjeu fort.

2.1. Une gouvernance complexe et peu transparente

2.1.1. L'association support : des pratiques à revoir et à sécuriser

2.1.1.1. Une organisation largement collégiale

Les statuts en vigueur d'USAP Association ont été actualisés par décision de l'assemblée générale extraordinaire (AGE) du 29 décembre 2021. L'instance relative à leur approbation n'a pas respecté le formalisme attendu³⁸. Le président d'USAP Association a indiqué dans sa réponse aux observations provisoires que les statuts devraient être modifiés en 2024. Les évolutions envisagées concerneraient la rédaction d'une charte des membres du conseil de gestion, le renforcement du bureau par un secrétaire et un trésorier adjoints, les conditions d'adhésion et les droits des membres adhérents ainsi que le remboursement des frais engagés par les membres de l'association en mission.

L'association ne dispose pas d'un règlement intérieur relatif à son fonctionnement, le projet présenté par l'ancien président de l'association ayant en effet été rejeté par une majorité des membres du conseil de gestion le 7 juin 2023. Selon le président en fonctions, un règlement intérieur serait adopté au cours du premier semestre 2024, sans aucune précision sur son contenu.

L'objet statutaire est clairement défini à l'article 3 des statuts de l'association. Son activité est en cohérence avec les statuts et règlements intérieurs des organismes avec lesquels elle est affiliée³⁹ ainsi qu'avec l'objet social de l'association.

L'adhésion des membres à l'association doit être motivée, afin de garantir leur implication dans le projet associatif. Ils composent l'assemblée générale, réunie de façon régulière au cours de la période sous revue. S'ajoute une assemblée financière dont l'objectif est d'approuver les documents comptables et de procéder au vote du budget prévisionnel. La rédaction des procès-verbaux (PV) retrace les interventions de chaque participant.

L'association est dotée également d'une instance plus restreinte, le conseil de gestion, composé de 36 membres nommés pour trois saisons sportives et renouvelable par tiers chaque année par l'assemblée générale. Au cours de la période, il s'est réuni de façon suivie, au moins une fois par trimestre, et a traité de tout sujet dans la limite des pouvoirs expressément attribués et de l'objet social. Malgré les absences répétées de certains membres, l'instance a pu valablement

³⁸ Plusieurs AGE ont dû se tenir pour procéder au vote de la résolution relative à l'approbation du projet de refonte des statuts en 2021 (10/11, 8/12 et 29/12). Les dispositions des statuts du 12 décembre 2018 permettaient la tenue d'une AGE convoquée avec le même ordre du jour et selon les mêmes formalités dans les huit jours suivants la date de la précédente AGE, pour statuer sans quorum à la majorité simple des membres présents ou représentés. Le délai n'étant pas respecté, il n'aurait pas dû être possible de valablement délibérer sans quorum le 29 décembre 2021.

³⁹ FFR, Ligue Régionale, Comité départemental du pays catalan, Comité national olympique et sportif français.

délibérer dans le respect d'un nombre minimal de quinze présents. Les PV mentionnent les prises de parole de chacun des membres.

Émanation du conseil de gestion, le bureau assure la gestion courante et regroupe le président, le secrétaire général et le trésorier, élus pour trois saisons sportives. Leurs rôles sont clairement définis dans les statuts. Le président est désigné comme organe compétent pour agir en justice au nom de l'association, et possède tous pouvoirs dans la limite de ceux réservés à l'assemblée générale ou au conseil de gestion. Les statuts ne permettent pas le cumul permanent des fonctions de président et de trésorier, sauf cas d'empêchement ou de vacance temporaire de mandat, de manière à ce que les compétences d'ordonnancement et de règlement des dépenses ne reposent pas sur le même dirigeant. Aucune délégation de signature n'a été attribuée.

Des commissions thématiques ont enfin été créées⁴⁰, sous la direction d'un vice-président, nommé parmi les membres du conseil de gestion, lui-même choisissant un maximum de cinq membres au sein de l'association avec l'accord du président. Leurs travaux et observations sont retracés de manière détaillée dans les PV des conseils de gestion. Le conseil des sages n'a en revanche pas été institué⁴¹.

Parmi les membres adhérents, ont été désignées lors de l'AGE du 12 décembre 2018 des personnes qualifiées reconnues pour leurs compétences et susceptibles de se voir confier des missions, telles que la rédaction du projet de règlement intérieur.

2.1.1.2. Une présidence mouvementée

La présidence de l'association a été affectée au cours de la période contrôlée par plusieurs péripéties.

M. Bernard Llaona, président depuis juillet 2012, a démissionné le 18 septembre 2019 consécutivement à un signalement au procureur de la République relatif à de possibles détournements de fonds au préjudice de l'association⁴². Le tribunal correctionnel de Perpignan, a jugé, en premier ressort, le 15 novembre 2022 que l'intéressé s'était rendu coupable d'abus de confiance. Il a interjeté appel de sa condamnation, pour lequel USAP Association s'est constituée à nouveau partie civile.

Depuis sa démission, M. Bernard Llaona est demeuré membre du conseil de gestion de l'association. La résolution visant à le suspendre temporairement, présentée au conseil de gestion le 15 décembre 2022, n'a pas été adoptée à la majorité statutaire des trois-quarts des membres présents ou représentés.

Après désignation d'un bureau collégial, non prévu par les statuts, puis d'un administrateur par le tribunal judiciaire de Perpignan, un nouveau président, M. Axel Barrière, a été élu lors de l'assemblée générale du 25 février 2020. Il a exercé son mandat jusqu'au 1^{er} août 2023 mais a décidé de ne pas se représenter, le renouvellement annuel du tiers des membres du conseil de gestion lui étant défavorable. Après intérim d'un bureau provisoire, un nouveau président a été élu le 27 septembre 2023.

⁴⁰ Commissions formation, sportive, école de rugby, communication, juridique, partenariats, élective.

⁴¹ La vocation de ce conseil, éventuellement composé de membres ou d'anciens membres du conseil de gestion, serait d'apporter une réflexion ou de rendre un avis sur toute question utile.

⁴² PV du conseil de gestion du 19 septembre 2019.

2.1.1.3. L'insuffisance des dispositions prises pour sécuriser l'engagement des dépenses

Afin de régler ses dépenses, l'association ne dispose, désormais, que de la possibilité d'effectuer des virements et ne détient plus de chèques. Toutefois, les statuts actualisés donnent toujours pouvoir au président (article 10.2) ou au trésorier (article 12) seuls à « *faire fonctionner les comptes* » ouverts auprès des établissements bancaires, sans contresignature de l'un ou de l'autre, et n'ont donc pas prévenu les risques inhérents à une situation permettant à une seule personne d'engager l'association au plan financier. Seules les dépenses d'investissement sont soumises à l'accord préalable du conseil de gestion, sans que ces dernières ne soient précisément définies.

Aucun règlement n'est venu préciser dans quelles conditions les dépenses peuvent être engagées et si une instance interne est en charge de leur contrôle. Cette absence de formalisation est aggravée par l'absence d'un expert-comptable, la tenue de la comptabilité étant assumée en interne. Le projet de règlement, non adopté, était muet sur cette question et ne traitait dans ce domaine que du remboursement des frais engagés par les membres du bureau.

Aussi, la chambre recommande de :

3. Rédiger un règlement formalisant le contrôle de l'engagement des dépenses de l'association (au président d'USAP Association). *Mise en œuvre partielle.*

En réponse aux observations provisoires, le président d'USAP Association indique que de nouvelles dispositions ont été prises⁴³ visant à sécuriser l'engagement des dépenses, qui répondent globalement aux observations de la chambre. Elles devront néanmoins être formalisées au sein d'un règlement intérieur.

2.1.1.4. Des modalités de remboursements de frais à revoir

Les présidents successifs ont été amenés à se faire rembourser des frais par l'association. Cette dernière n'a pas été en capacité de produire les pièces justifiant des frais remboursés à M. Bernard Llaona, pour 5 373 € en 2017/2018 et pour 3 518 € en 2018/2019. L'intéressé a indiqué en réponse que toutes ses notes de frais sont dans les archives de l'association, qu'il ne détenait pas de délégation de signature sur les comptes bancaires et que ces notes ont été réglées soit par le secrétaire général, soit par le trésorier.

Par ailleurs, l'association n'ayant plus recours à une carte bancaire depuis l'élection de M. Axel Barrière, celui-ci a été amené à utiliser la sienne propre pour régler des dépenses courantes, tels que des déplacements en train qui ne pouvaient être réglés que par ce mode de paiement. Ainsi, il a réglé plus de 10 k€ en 2021/2022 pour le compte de l'association qui lui ont été remboursés a posteriori.

Si ces avances de trésorerie sont tracées dans la comptabilité de l'association, la chambre considère qu'elles sont à proscrire. Les échanges de flux financiers intervenant entre les dirigeants d'une association, qui ont un statut de bénévoles et l'association elle-même, ne sont pas exempts de risques. Consécutivement à la préconisation de la chambre formulée dans son rapport

⁴³ En particulier, le règlement des factures devra au préalable être visé par le trésorier, les dépenses supérieures à 3 000 € devront être approuvées par le bureau et leurs factures visées par le président et le trésorier, les dépenses supérieures à 10 000 € seront présentées au conseil de gestion, un point sur la trésorerie sera fait à tous les conseils de gestion qui se réunira plus régulièrement, les règlements seront effectués dans la mesure du possible par virement, le trésorier et le président disposant chacun d'un code secret pour consultation des comptes bancaires.

d'observations provisoires, le président d'USAP Association actuellement en fonctions a indiqué que l'association s'est dotée de deux cartes bancaires, afin d'éviter le recours à des avances de trésorerie par des dirigeants de l'association.

2.1.2. La transparence insuffisante des délibérations de la société commerciale

2.1.2.1. Des statuts non conformes sur plusieurs points

En vertu de l'article L. 122-3 du code du sport « *les statuts des sociétés mentionnées aux 1° à 3° de l'article L. 122-2 (dont les SASP) et constituées par les associations sportives sont conformes à des statuts-types définis par décret en Conseil d'Etat.* » Ces derniers figurent en annexe du décret n° 2001-149 du 16 février 2001.

Les statuts actualisés de la SASP USAP ont été adoptés par le conseil d'administration le 30 juin 2022 à la suite de l'augmentation du capital. Ils reprennent certains éléments obligatoires des statuts-types s'appliquant à une société anonyme à conseil d'administration, tels que les qualités d'associé fondateur et d'actionnaire de l'association sportive, l'objet social de la société, sa durée, l'obligation d'agrément du conseil d'administration à la cession des parts sociales, la fixation de la limite d'âge des administrateurs et du président du conseil d'administration, ainsi que la durée maximale du mandat des administrateurs.

Néanmoins, la chambre relève qu'ils s'en écartent sur quelques points. Ainsi, l'article 7 ne mentionne pas l'origine des apports en numéraire et la répartition du capital entre les actionnaires, ce qui ne permet pas de s'assurer que les administrateurs justifient, pendant toute la durée de leur mandat, de la propriété d'au moins une action. Aucun article ne précise non plus que la SASP est administrée par un conseil d'administration, même si cette information apparaît de façon liminaire dans les statuts. Enfin, si l'article 13 établit la liste des administrateurs, l'identité des représentants permanents des personnes morales nommées administratrices n'y est pas mentionnée, contrairement à ce que prévoit l'article L. 225-20 du code de commerce. En découle la difficulté de s'assurer qu'une société administratrice n'est pas représentée par plus d'une personne physique.

2.1.2.2. Un capital fortement concentré

Au 1^{er} janvier 2023, le capital de la SASP USAP est composé de 603 453 100 actions d'une valeur nominale de 0,01 €. Au cours de la période de contrôle, le capital social a été multiplié par 9,3 et est détenu à 98 % par la SASU⁴⁴ Compagnie des villes, dont l'activité vise à superviser et à gérer d'autres unités de la même entreprise ou du même groupe. Cet actionnaire majoritaire est lui-même détenu à 99,64 % par le président du conseil d'administration. Cette société a fait l'objet d'un changement de dénomination le 30 décembre 2021. L'article 13 des statuts en vigueur de la SASP USAP n'a cependant pas été mis à jour consécutivement.

L'actionnariat est complété par des personnes morales pour 1,04 % du capital et des personnes physiques pour 0,93 %. L'association historique, USAP Association, ne détient que 0,02 % du capital. Le capital n'a pas été ouvert aux salariés, par résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 20 juin 2022.

⁴⁴ SASU : société par actions simplifiées unipersonnelle.

tableau 16 : évolution du capital social

Année	Variations	Nombre total actions	Valeur nominale en €	Capital social en €
2018	Réduction valeur nominale de 0,07 € à 0,02 €	32 449 800	0,02	648 996
	Création actions 125 003 300	157 453 100	0,02	3 149 062
2019	Création actions 100 000 000	257 453 100	0,02	5 149 062
2020	Réduction valeur nominale à 0,01 €	257 453 100	0,01	2 574 531
	Création actions 204 000 000	461 453 100	0,01	4 614 531
2021	Création actions 80 000 000	541 453 100	0,01	5 414 531
2022	Création actions 62 000 000	603 453 100	0,01	6 034 531

Source : PV des instances SASP USAP

2.1.2.3. Des comptes rendus peu satisfaisants des débats du conseil d'administration

Les pouvoirs du président, nommé le 12 août 2013, définis dans les statuts sont conformes à l'article L. 225-51 du code de commerce.

Le conseil se réunit autant de fois que nécessaire sur la convocation de son président. L'instance s'est tenue de façon régulière une fois par an au cours de la période de contrôle. L'examen des PV depuis 2018 relève l'absence d'identification claire des personnes représentées lors des instances en 2018, en 2019 et en 2022⁴⁵. Or les feuilles de présence ainsi que les pouvoirs doivent être conservés durant les trois derniers exercices, conformément à l'article L. 225-117 du code de commerce. Leur absence ne permet pas de s'assurer du respect de l'article 18 des statuts qui prévoit qu'« *un administrateur ne peut détenir qu'un pouvoir ; le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins des membres qui le composent sont présents* ».

Les questions retracées dans les PV transmis ont quasi exclusivement concerné les augmentations de capital. Les échanges⁴⁶, qui sont sans doute intervenus sur la situation financière de la société, les résultats sportifs, les perspectives du club et son projet stratégique, n'ont pas donné lieu à retranscription écrite. La chambre rappelle au président du conseil d'administration que l'article 12.4 du code AFEP-MEDEF⁴⁷ précise que « *les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance résume les débats et les questions soulevées, mentionne les décisions prises et les réserves émises. Il permet de conserver ainsi la trace des diligences du conseil.* ». Même si la SASP n'est pas une société cotée, elle pourrait adopter ce qui relève d'une bonne pratique permettant d'assurer la transparence des débats.

En vertu de l'article 20 des statuts, le directeur général, non actionnaire a été nommé le 28 juin 2019. L'article 17 précise que le conseil d'administration détermine la rémunération du directeur général. La SASP n'a pas été en mesure de produire une délibération à ce sujet. La chambre rappelle que la durée minimale de conservation du registre des instances est fixée à cinq ans à partir de la fin de leur utilisation. Conformément à l'article L. 225-56 du code de commerce, les pouvoirs du directeur général sont étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, en excluant cependant les opérations qui nécessitent obligatoirement une autorisation expresse du conseil d'administration, en application de l'article L. 225-25 du code précité.

La société est également dotée d'une assemblée générale composée de tous les actionnaires, convoqués par le conseil d'administration et présidée par son président.

⁴⁵ La feuille de présence de l'instance du 29 juin 2018 permet d'attester que douze des quinze administrateurs sont présents. Pour celles de 2019 et 2022, il n'a été communiqué que la première partie de la feuille de présence.

⁴⁶ Il est parfois mentionné qu'« *un échange de vues intervient entre les administrateurs* ».

⁴⁷ Ce code, élaboré à destination des sociétés cotées par l'Association française des entreprises privées et le Mouvement des entreprises de France, édicte « *un ensemble de recommandations qui permet à ces sociétés d'améliorer leur fonctionnement et leur gestion dans une grande transparence et de répondre ainsi aux attentes des investisseurs et du public.* ».

Compte tenu des observations qui précèdent, la chambre recommande de :

4. Rédiger des procès-verbaux du conseil d'administration rendant compte de l'intégralité des échanges (au président de la SASP USAP). *Non mise en œuvre.*

5. Réunir le conseil d'administration pour délibérer au sujet de la rémunération du directeur général de la SASP USAP (au président de la SASP USAP). *Non mise en œuvre.*

2.1.3. Une gouvernance d'USAP Formation à renforcer dans son fonctionnement

Les statuts d'USAP Formation, actuellement en vigueur, ont été adoptés par l'assemblée générale extraordinaire du 9 juillet 2021. Aucun règlement intérieur, qui permettrait de préciser les modalités de la gestion et le rôle des différents organes, n'a été approuvé.

L'association est administrée par un bureau composé de cinq membres élus en son sein pour une durée de trois ans par l'assemblée générale, et renouvelables. Le président d'USAP Formation a été élu lors de l'assemblée générale ordinaire du 17 mars 2021. Le président d'USAP Association et le directeur général de la SASP sont vice-présidents de droit, ce qui témoigne que les questions de formation sont transversales à l'ensemble du groupement.

Les statuts n'apportent aucune précision sur le cumul des mandats des membres du bureau et ne désignent pas le président comme organe compétent pour agir en justice au nom de l'association, ce qui limite ses actions tant en demande qu'en défense pour consentir toutes transactions et pour former tout recours. Les compétences des vice-présidents, du secrétaire général et du trésorier, en l'absence de règlement intérieur, ne sont pas définies. L'action du bureau est ainsi limitée par l'imprécision des dispositions statutaires.

Alors que le bureau doit se réunir au moins une fois par mois, seules sept réunions se sont tenues au cours de la période sous revue. L'intégralité des PV du bureau n'a pas été communiquée par défaut d'archivage, alors que les documents relatifs au fonctionnement de l'association sont à conserver au minimum cinq ans. Cette situation ne permet pas de garantir la tenue de ces réunions. Les PV disponibles pour la période 2021 à 2023 retracent cependant de manière détaillée les débats suscités par les questions à l'ordre du jour.

L'association est également dotée d'une assemblée générale composée exclusivement des membres actifs à jour de leur cotisation annuelle et ayant droit de vote. Ses réunions se tiennent une fois par an dans les six mois de la clôture de l'exercice. Au cours de la période de contrôle, huit AGO/AGE se sont tenues dans les délais impartis, sauf en 2020, en raison de la crise sanitaire.

Enfin, l'association est dotée d'un directeur salarié dont l'existence et le rôle ne sont pas définis statutairement. Aucune délégation de signature n'a également été établie au profit de l'intéressé, ce qui fait courir un risque de gestion irrégulière de sa part. Par ailleurs, le directeur assume cette fonction à hauteur de 80 % de son temps de travail, et consacre les 20 % restants à la gestion administrative et à la coordination de la formation d'USAP Association. Cette organisation permet de maintenir un lien et une continuité des activités entre les deux associations. Il n'y a, en effet, aujourd'hui, aucune autre mutualisation entre les trois organismes.

2.1.4. La création d'une instance de gouvernance partagée

Les trois organismes poursuivent des stratégies propres qui peuvent être divergentes. La vocation associative d'USAP Association et d'USAP Formation doit être conciliée avec la logique

d'entreprise de la SASP. Travailler dans l'intérêt commun du club exige la parfaite coordination des trois entités et un certain alignement dans les prises de décisions.

La chambre relève à cet égard qu'il n'existe aucune instance de concertation entre les trois entités, permettant d'échanger régulièrement et de surmonter les tensions qui se sont manifestées à plusieurs reprises entre leurs dirigeants, ainsi, qu'en témoignent plusieurs comptes rendus d'instances délibératives.

Aussi, la chambre recommande de :

6. Créer une instance de concertation intra-groupe (aux dirigeants des trois organismes).
Mise en œuvre complète.

Dans leur réponse aux observations provisoires, les dirigeants en fonctions des trois organismes ont indiqué souscrire à cette recommandation qui a d'ores-et-déjà été mise en œuvre. Une instance de coordination les réunit mensuellement.

2.2. Un déséquilibre structurel d'exploitation

encadré 2: méthodologie de l'analyse financière

Les exercices comptables des trois organismes du groupement USAP correspondent aux saisons sportives et courent du 1^{er} juillet N-1 au 30 juin N. Les trois organismes disposent de commissaires aux comptes qui les ont approuvés sans réserve au cours de la période de contrôle. La SASP a publié ses comptes et USAP Association, qui perçoit plus de 153 k€ de subventions, s'est conformée également à cette obligation jusqu'au 30 juin 2019, pour s'en exonérer postérieurement. Il lui appartient d'en poursuivre la publication⁴⁸.

La chambre a pris le parti de procéder à une analyse agrégée du bilan et du compte de résultat des trois entités soumises à son contrôle coordonné, étant précisé qu'il ne peut s'agir d'une consolidation où on l'entend de comptes d'organismes appartenant à un même groupe doté d'une personnalité morale. Pour la chambre, l'agrégation des comptes est néanmoins pertinente en raison des liens étroits existant entre les trois entités. Les bilans et comptes de résultats de chaque organisme figurent en annexe 1.

Les flux réciproques entre les trois entités ont été neutralisés dans les comptes de résultat afin de prévenir toute inflation artificielle des masses (cf. annexe 2).

Les données relatives aux clubs du TOP 14 en 2021/2022, permettant des comparaisons avec l'USAP, ont pour origine le bilan effectué par l'autorité de régulation du rugby (ex Direction nationale d'aide et de contrôle de gestion - DNACG) relevant de la LNR.

2.2.1. Des charges d'exploitation en nette augmentation entre les deux saisons en TOP 14

2.2.1.1. Un budget sensible à la division au sein de laquelle évolue le club

Les clubs de rugby professionnel tendent à construire leurs budgets à partir de l'équipe qu'ils souhaitent mettre en place pour atteindre leurs objectifs sportifs. Le modèle qui en est issu est celui de charges fixes dont le niveau conditionne celui des produits à atteindre pour assurer leur couverture.

⁴⁸ A partir du seuil de 153 000 € de subventions publiques perçues (fixé par décret du 25 mars 2007), les associations bénéficiaires doivent assurer la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes.

Il est observé une forte sensibilité à l'appartenance à la division au sein de laquelle le club professionnel évolue. Alors que les charges d'exploitation agrégées du groupement sportif, après neutralisation des flux réciproques, sont en effet de l'ordre de 13 M€ en moyenne pour les trois saisons en PRO D2, elles excèdent 18 M€ pour les deux saisons en TOP 14.

Dès lors, les comparaisons entre les deux bornes de la période de contrôle (2017/2018, saison au cours de laquelle le club évoluait en PRO D2, et 2021/2022, saison au cours de laquelle il était en TOP 14) n'auraient pas grande signification. En outre, la période a été marquée par la crise sanitaire qui a principalement affecté les exercices 2019/2020 et 2020/2021. En conséquence, les seules comparaisons pertinentes sont à réaliser entre les exercices 2018/2019 et 2021/2022, qui correspondent aux deux saisons en TOP 14 de la période de contrôle.

Les charges agrégées du groupement sportif ont progressé de 16 % entre ces deux exercices pour s'établir à 19,8 M€ en 2021/2022. Cette forte augmentation (de 2,7 M€) est intégralement imputable à la progression des charges de personnel (+2,6 M€ entre les deux saisons en TOP 14 de référence).

Les dépenses de personnel (comprenant les salaires, les primes et indemnités diverses ainsi que les charges sociales qui y sont attachées) représentent ainsi près de 66 % des charges d'exploitation en 2021/2022 contre 60,4 % en 2018/2019. La baisse observée en 2020/2021 est liée aux exonérations de charges sociales pour 1,3 M€ relatives à la crise sanitaire. Corrélativement, la part relative du second poste de charges, constitué par les achats et charges externes, opère le mouvement inverse (de 34,4 % en 2018/2019 à 30 % en 2021/2022).

tableau 17 : charges agrégées du groupement USAP après NFR, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	
Comptes de résultats au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022	Évo saisons 2022/2019
Achats et charges externes	4 138	5 885	4 318	3 474	5 891	0,1 %
Impôts, taxes et versements assimilés	290	386	243	231	368	-4,8 %
Charges de personnel (yc charges sociales)	8 525	10 320	8 333	6 936	12 986	25,8 %
Dotations aux amort. et provisions	357	335	431	589	384	14,7 %
Autres charges	58	157	105	75	143	-8,6 %
Total des charges d'exploitation	13 367	17 083	13 430	11 305	19 772	15,7 %
<i>Part des charges de personnel</i>	<i>63,8 %</i>	<i>60,4 %</i>	<i>62,0 %</i>	<i>61,4 %</i>	<i>65,7 %</i>	
<i>Part des achats et autres charges externes</i>	<i>31,0 %</i>	<i>34,4 %</i>	<i>32,1 %</i>	<i>30,7 %</i>	<i>29,8 %</i>	

Source : comptes de résultats des trois organismes

2.2.1.2. Une augmentation des charges de personnel qui s'explique par une inflation salariale

Les charges de personnel ont progressé de 26 % entre les deux saisons de référence en TOP 14. Même si les trois organismes du groupement sportif USAP ont éprouvé des difficultés pour communiquer un état des effectifs par saison et que des incertitudes subsistent sur le nombre exact de salariés du groupement⁴⁹, cette évolution n'a pas *a priori* pour origine l'augmentation des effectifs entre les deux saisons. En effet, si les données disponibles indiquent que les effectifs du groupement ont nettement progressé avec l'accession du club professionnel en TOP 14 en 2018/2019 pour atteindre 110 salariés, ils ont ensuite diminué lorsque le club a évolué en PRO D2

⁴⁹ Le bilan social de la SASP fait état par exemple de 86 salariés au 31 décembre 2022, contre 72 dans le rapport du commissaire aux comptes au 30 juin 2022. Ce bilan indique par ailleurs que l'effectif de la SASP est composé d'hommes à 92 % et que les salariés sont liés à 70 % à l'entreprise par un contrat à durée déterminée, ce qui n'est pas surprenant compte tenu de la nature de l'activité. Les deux associations n'ont produit aucun bilan social.

les deux saisons suivantes, avant de s'accroître en 2021/2022, nouvelle saison d'accession en division supérieure.

tableau 18 : effectifs du groupement USAP

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14
Saison	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Effectif global	89	110	103	91	96
<i>dont SASP</i>	67	80	77	69	72
<i>dont USAP Association</i>	7	9	9	9	9
<i>dont USAP Formation</i>	15	21	17	13	15

Source : rapports des commissaires aux comptes pour la SASP et USAP Association, bilans pédagogiques et financiers pour USAP Formation

La croissance des charges de personnel est liée à l'inflation salariale qui a principalement bénéficié aux joueurs professionnels mais aussi aux encadrants techniques. La rémunération globale des joueurs a ainsi progressé de 46 % entre les deux saisons 2018/2019 et 2021/2022. La part des joueurs professionnels dans les rémunérations du groupement (comprenant les salaires, les primes d'intéressement, les sommes versées au titre du plan d'épargne entreprise et les congés payés, hors charges sociales) est de 69 % en 2021/2022 contre 61 % en 2018/2019. La part de l'ensemble des salariés en lien avec le domaine sportif (entraîneurs, techniciens, éducateurs, médecins) est passée de 76 % à 84 %. Corrélativement, celle dévolue aux autres salariés (administratifs, commerciaux et communication) a fortement régressé. La part consacrée à l'administration générale n'est plus que de 6,6 % en 2021/2022 contre 8,2 % en 2018/2019.

tableau 19 : évolution des rémunérations liées au domaine sportif, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	Évo.
Saison	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2019
Total rémunérations groupement	6 094	7 228	6 432	5 979	9 240	28 %
dont joueurs professionnels	3 532	4 400	3 322	2 965	6 420	46 %
dont staff technique SASP	869	870	777	706	1 046	20 %
dont joueurs Espoirs	84	97	64	99	182	88 %
dont staff tech. USAP Asso.	37	105	90	130	134	28 %
Total domaine sportif	4 522	5 472	4 253	3 900	7 782	42 %
<i>Part joueurs professionnels</i>	58 %	61 %	52 %	50 %	69 %	
<i>Part domaine sportif</i>	74 %	76 %	66 %	65 %	84 %	

Source : Grands Livres des trois organismes

En 2021/2022, sur un panel constitué des 30 joueurs les mieux rémunérés, le salaire annuel net imposable moyen s'établissait à 170 k€ et le salaire médian à 168 k€. Neuf joueurs percevaient plus de 200 k€, le mieux payé approchant les 300 k€. Au sein du staff technique, constitué d'une dizaine de personnes, cinq salariés ont perçu plus de 100 k€ par an.

Même si la part que la SASP consacre aux charges de personnel est plus importante que celle des clubs de TOP 14 dans leur ensemble en 2021/2022 (66,7 % contre 56,4 %), la surenchère salariale observée pour l'USAP n'est pas un phénomène nouveau et qui lui est propre. Elle affecte en effet l'ensemble du monde du rugby professionnel depuis de nombreuses années⁵⁰.

La LNR a souhaité la contenir en mettant en place, lors de la saison 2010/2011, le dispositif du plafond salarial (« *salary cap* ») qui poursuit le double objectif de la garantie de

⁵⁰ « Avec le passage au Top 16 puis au Top14, la masse salariale de l'élite du rugby professionnel français a eu tendance à croître de plus en plus rapidement. La masse salariale chargée, y compris les charges sociales, a doublé entre 2002-03 et 2008-09, passant de 66 à 130 M€, et en 2013-14 elle a triplé à 177 M€ ». In Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès & dérives, Pierre Chaix, L'Harmattan, 2015.

l'équité sportive entre les équipes du TOP 14 et de la prévention des dérapages financiers des clubs. Ainsi, la masse salariale allouée aux joueurs (sont pris en compte les salaires, les avantages en nature, les revenus liés au droit à l'image auprès des partenaires associés au club, ainsi que les dispositifs de capitalisation tels que l'intéressement) ne doit pas excéder un plafond révisé annuellement. Le « *salary cap manager* », relevant de la LNR, s'assure de son respect. Le plafond était de 11 M€ pour la saison 2021/2022 et doit être abaissé jusqu'à atteindre 10 M€ en 2024/2025. La masse salariale prise en compte par la LNR pour l'USAP (6,77 M€) est assez éloignée de ce plafond.

Malgré son intérêt, ce dispositif présente des limites. D'une part, il a pu être contourné par certains clubs qui ont pu rémunérer des joueurs en utilisant des sociétés non juridiquement liées au club. D'autre part, en particulier en bas de classement, on observe une étroite corrélation entre les moyens budgétaires mobilisés par chaque club et ses résultats sportifs. Ainsi, l'USAP qui dispose en 2021/2022 de la 12^{ème} « rétribution joueurs » et du 12^{ème} budget du TOP 14 (18 M€, soit 58 % de la médiane de 31 M€), s'est classé à la 13^{ème} place du championnat au terme de cette saison.

2.2.1.3. Une gestion des achats à professionnaliser

Les achats et charges externes agrégés s'élèvent à 5,9 M€ en 2021/2022, sans évolution en valeur absolue par rapport à la saison 2018/2019, et dont la baisse de la part relative dans les charges d'exploitation s'explique par l'importance croissante prise par les charges salariales des joueurs. Il s'agit du second poste de charges du groupement, dont la maîtrise revêt un enjeu essentiel. Aucun des trois organismes ne dispose pourtant d'acheteurs spécialisés et cette fonction n'est pas mutualisée. Aucune note interne relative aux procédures d'achat n'a été produite à la chambre. L'expert-comptable exerce toutefois tous les trimestres, en concertation avec le directeur général de la SASP, un contrôle de gestion permettant de prendre des mesures correctives en cas d'écarts constatés entre la trajectoire des dépenses prévisionnelles et celle effective.

Les dix premiers postes d'achats concentrent plus de 80 % des dépenses agrégées. Les honoraires représentent 19 % des achats et affichent une hausse de 56 % entre les deux saisons de référence 2018/2019 et 2021/2022 (cf. supra). En leur sein, ceux versés aux agents sportifs, qui évoluent corrélativement à la masse salariale des joueurs, ont atteint 1,6 M€ au cours de la période. Les frais de réception au sens large (traiteurs, achats de boissons, en progression de 18%), liés à la commercialisation des espaces hospitalités qui génèrent des produits d'exploitation, ainsi que les dépenses de location et de leasing (salles, bâtiments modulaires, véhicules, matériel informatique et d'impression) ont représenté pour chacun de ces postes 2,9 M€, soit 13 % des achats agrégés. Les déplacements des équipes ont occasionné une dépense de l'ordre de 2 M€, ce poste étant orienté à la baisse.

tableau 20 : principaux postes d'achats et de charges externes du groupement, en k€

Saison	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	Total	Part des achats	Évo 22/19	
								En %	En €
Honoraires	541	777	746	866	1 214	4 144	20,9 %	56 %	436
<i>dont agents sportifs</i>	249	329	283	267	487	1 614	7,5 %	48 %	158
Réceptions et boissons	494	719	514	304	846	2 876	13,4 %	18 %	127
Locations et leasing	448	719	609	479	594	2 850	13,3 %	-17 %	-125
Déplacements équipes	330	559	244	419	480	2 031	9,4 %	-14 %	-78
Prestations buvettes	442	416	354	123	484	1 820	8,5 %	16 %	68
Sécurité et organisation matches	265	293	169	221	278	1 227	5,7 %	-5 %	-15
Équipement joueurs	198	280	188	165	185	1 015	4,7 %	-34 %	-95
Entretien, réparations et maintenance	128	171	148	134	166	747	3,5 %	-3 %	-5
Redevance mairie stade	223	224	224	28	32	731	3,4 %	-86 %	-192
Commission commerciale société T.	0	510	200	0	0	710	3,3 %	-100 %	-510
Prestations formation	65	140	120	112	223	660	3,1 %	59 %	82
Licences et redevances FFR LNR	117	148	109	81	182	636	3,0 %	23 %	34

Source : Grands Livres des trois organismes

La chambre relève que la mise en concurrence, matérialisée par la sollicitation de plusieurs prestataires, par la transmission d'un cahier des charges et par le choix de la meilleure offre remise après analyse de l'adéquation aux besoins, n'a pas été systématisée par les trois organismes. Elle a été privilégiée pour les prestataires de formation, les traiteurs ou les équipementiers tenues des joueurs. Certains fournisseurs sont en revanche dans une position spécifique car ils sont des partenaires historiques et fidèles du club. D'autres, donnant satisfaction, ne sont pas remis en cause.

Le recours à des prestataires, venant en particulier du monde du rugby, sans formalisation précise des besoins et analyse approfondie des offres, a pu conduire à des échecs coûteux pour le groupement. Ainsi, les recours à la société T.⁵¹ par la SASP et à la société B. par USAP Association, pour accroître les recettes partenariales du groupement (cf. *infra*), se sont soldés par des contentieux judiciaires. Outre les frais qu'ils ont générés, la SASP a réglé 710 k€ d'honoraires à la société T. en 2018/2019 et 2019/2020 alors que son équipe commerciale interne lui coûtait en rémunérations et charges sociales 266 k€⁵² en 2017/2018, et ce pour une efficacité moindre. En effet, les recettes partenariales collectées par ce prestataire en 2018/2019 sont nettement inférieures à celles conquises par l'équipe commerciale de la SASP en 2021/2022 (cf. tableau 22).

Le poste des achats et charges externes recèle donc des gisements d'économies importants. La chambre considère que la performance de l'achat serait améliorée si le groupement s'inspirait des principes et des pratiques de la commande publique. Aussi, elle recommande de :

7. Professionnaliser la fonction achat en définissant précisément les besoins, en mettant en concurrence les fournisseurs et prestataires et en analysant leurs offres de manière rigoureuse (aux dirigeants des trois organismes). *Non mise en œuvre.*

Cette fonction pourrait être également mutualisée entre les trois organismes.

⁵¹ Cette société aurait été sélectionnée parce qu'elle travaillait déjà avec deux autres clubs de rugby.

⁵² Détail du calcul : 188 k€ de rémunérations multipliées par 1,42 (rapport entre les charges de personnel totales et les rémunérations de la SASP) pour tenir compte du coût des charges sociales (source : compte de résultat de la SASP).

2.2.2. Des produits d'exploitation qui progressent moins fortement que les charges

2.2.2.1. La prépondérance des recettes commerciales dans les produits agrégés

Les produits d'exploitation ont progressé de plus de 12 % entre les deux saisons de TOP 14, afin de pouvoir financer la progression de la masse salariale des joueurs professionnels. Pour sensible qu'elle soit, cette augmentation des produits reste inférieure à celle des charges (+16 %).

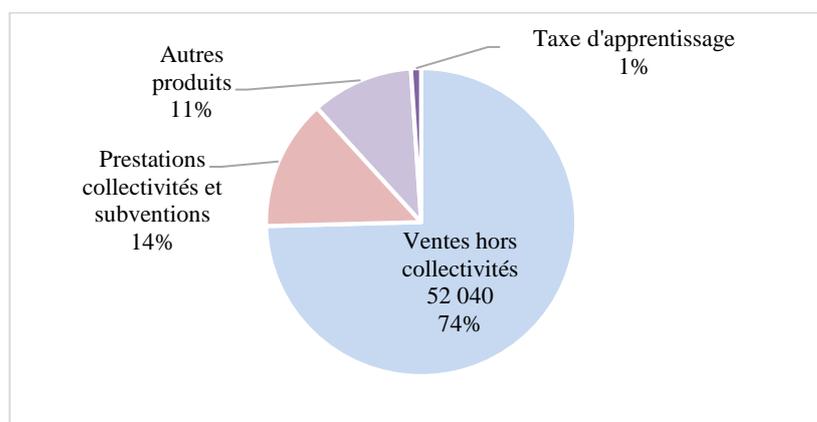
Les ventes de services (hors prestations commandées par les collectivités) représentent plus de 74 % des produits d'exploitation au cours de la période et les recettes provenant des collectivités, 14 %. Le produit de la taxe d'apprentissage perçue par USAP Formation⁵³ s'élève à 230 k€ en 2021/2022, en nette progression du fait des versements liés au partenariat avec le club du MHR. Celle-ci ne représente toutefois que 1 % des produits agrégés de la période. Enfin, les transferts de charges intègrent notamment les aides versées lors de la crise sanitaire au titre du chômage partiel en 2019/2020 et en 2020/2021 à hauteur de 1,3 M€, soit près de 6 % des produits agrégés de ces deux exercices.

tableau 21 : produits agrégés du groupement USAP après NFR, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	
Comptes de résultats au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022	Évo saisons 2022/2019
Ventes et production vendue de services (hors collectivités)	8 411	13 492	8 735	7 147	14 256	5,7 %
Subventions et prestations collectivités	1 771	1 673	1 678	2 026	2 417	44,5 %
Taxe d'apprentissage	139	108	135	121	231	113,3 %
Reprises s/ provisions et transferts charges	872	1 188	1 324	959	671	-43,5 %
Autres produits	68	200	563	454	1 134	467,6 %
Total des produits d'exploitation	11 262	16 660	12 434	10 707	18 708	12,3 %
<i>Part vente services hors collectivités</i>	<i>74,7 %</i>	<i>81,0 %</i>	<i>70,2 %</i>	<i>66,7 %</i>	<i>76,2 %</i>	

Source : CRC à partir des comptes de résultats des trois organismes

graphique 1 : ventilation des produits agrégés du groupement de 2017/2018 à 2021/2022



Source : CRC à partir des comptes de résultats des trois organismes

Le niveau des produits globaux de la SASP (de l'ordre de 17 M€) est assez éloigné du niveau moyen des clubs du TOP 14 en 2021/2022 (26,5 M€).

⁵³ USAP Formation suit le plan comptable adapté aux organismes de formation qui prévoit de comptabiliser la taxe d'apprentissage au chapitre 74 relatif aux subventions et participations. Le règlement ANC n°2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, et qui lui est postérieur, la qualifie de concours public et l'impute au chapitre 73 relatif aux impositions et taxes.

2.2.2.2. L'importance des partenariats dans les recettes commerciales

Les recettes commerciales du groupement (comprenant les prestations commandées par les collectivités) sont assurées par la SASP à hauteur de 93 % en 2021/2022. Le solde est réalisé (après NFR) par les prestations de formation rendues par USAP Formation (5 %) et par les produits du secteur lucratif d'USAP Association (2 %) essentiellement constitués des ventes de la buvette et du sponsoring. L'association avait créé un « club affaires » en 2018/2019 qui pouvait concurrencer la SASP sur le marché des partenariats et qui semble aujourd'hui en sommeil.

tableau 22 : focus sur les recettes commerciales de la SASP, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	
Soldes au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022	<i>Evo saisons 2022/2019</i>
Partenariats	4 714	6 387	4 332	4 796	7 492	17,3 %
Reversements LNR	2 018	4 308	2 894	2 427	4 308	0,0 %
Billetterie	1 585	2 487	1 510	702	2 261	-9,1 %
Autres	59	121	44	30	64	-46,8 %
Production vendue de services	8 376	13 303	8 780	7 955	14 126	6,2 %

Source : comptes de résultats de la SASP

La recherche de partenariats assurée en interne après l'échec de l'externalisation

Les partenariats constituent le principal poste de recettes de la SASP, en assurant près de 45 % en 2021/2022, ce qui correspond à la part moyenne observée dans les comptes des clubs de TOP 14 (45,3 %).

S'appuyant sur un audit réalisé en 2017 qui faisait le constat de la faiblesse de la force commerciale (deux commerciaux seulement, accent insuffisant mis sur la relation clients et peu de partenaires nationaux), le club avait fait le choix d'externaliser la fonction de recherche de partenariats auprès de la société T. en juin 2018, en lui mettant à disposition ses deux salariés affectés à cette mission, contre remboursement de leurs salaires chargés.

encadré 3 : l'exécution du contrat de recherche de partenariats liant la SASP à un prestataire externe

La société T. assure (ou assurait) notamment des prestations de services en matière de communication, marketing et publicité.

Le contrat liant les deux parties prévoyait des cibles de chiffre d'affaires que la société s'engageait à atteindre sur les trois exercices 2018/2019 à 2020/2021 (7,5 M€ HT la première saison, puis 5,4 M€ en 2019/2020 et 5,7 M€ HT la saison suivante, ces chiffres étant ceux applicables en PRO D2). Aux termes du contrat, le club était fondé à facturer à la société la différence entre ces montants garantis et les recettes de partenariats effectivement réalisées. Le prestataire était tenu de produire un cautionnement de 500 k€ au profit de la SASP. Sa rémunération était basée sur un taux de commission variable de 5 % à 17 % en fonction de la nature des partenariats et de l'atteinte des objectifs fixés.

À l'issue de la saison 2018/2019, les parties ont conclu, en juin 2019, un protocole d'accord prévoyant le paiement par la société T. d'une somme de 800 k€ HT au titre de la garantie de chiffre d'affaires relatif à la première saison et le paiement par l'USAP à la société d'une commission de 510 k€ HT. L'objectif commercial a, par ailleurs, été revu à la hausse pour être fixé à 6 M€ HT pour la saison 2019/2020 et la commission due à la société a été fixée à un montant de 200 k€ pour la saison, auquel s'ajoutait une part variable au-delà de 4,5 M€, aux taux de 17 % à 23 % par tranches successives. Le contrat initial a été prolongé jusqu'au terme de la saison 2023/2024.

Il s'avère que la société n'a pas été en mesure d'atteindre les objectifs commerciaux (cf. tableau 23) et que les relations entre les parties se sont dégradées à compter de fin 2019. Ne parvenant pas à s'entendre sur les montants de leurs créances respectives, elles ont réglé leur différend par voie de justice. Après un jugement en première instance du tribunal de commerce de Perpignan en date du 5 janvier 2021, la Cour d'Appel de Montpellier a condamné le 24 janvier 2023 la société T. à payer à la SASP la somme de 601 k€ alors que l'USAP avait émis à son encontre une facture de 1,9 M€ au titre de ses engagements non respectés. Le pourvoi en cassation formé par la société et son mandataire liquidateur a fait l'objet d'une ordonnance de déchéance de la Cour de cassation du 19 octobre 2023. En tout état de cause, la société, qui a produit un cautionnement bancaire qui s'est avéré « caduque » aux dires du directeur général de la SASP, fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire engagée en octobre 2021 par le tribunal de commerce de Toulouse. Ses actifs, limités à son fonds de commerce, cédé pour 30 k€, ne permettant pas de désintéresser la SASP, la créance, provisionnée à hauteur de 1,6 M€, a peu de chances d'être recouvrée.

Selon l'ancien directeur général de la SASP alors en fonctions, l'échec du recours à l'externalisation de la régie commerciale est imputable pour partie aux objectifs trop ambitieux assignés au prestataire. Le juge d'appel a de son côté considéré que « *bien que le gérant de la société (...) ait été désigné à l'article 4.2.2 du contrat comme l'interlocuteur référent du club pendant toute la durée d'exécution du contrat, celui-ci a totalement délaissé la mission, qui lui était dévolue (...)* ». La chambre considère que la SASP a manqué de vigilance en ne s'assurant pas de la validité du cautionnement bancaire prévu dans le contrat. Le choix de contracter avec cette société n'a par ailleurs pas été précédé d'une mise en concurrence formalisée et rigoureuse (cf. *supra*).

Consécutivement à cette expérience négative qui lui a fait perdre des recettes, la SASP a réinternalisé la régie commerciale. Quatre salariés sont aujourd'hui affectés à cette mission qui a dégagé un produit de 7,5 M€ en 2021/2022, contre 6,4 M€ en 2018/2019, soit une progression de 17 % entre les deux saisons. Le club revendique 400 entreprises partenaires.

Au sein des partenariats, les abonnements VIP, les locations de loges et les hospitalités représentent 2,9 M€, soit une recette de l'ordre de 2 400 € par place⁵⁴. Dès lors, l'extension du parc de places destinées aux partenaires revêt un enjeu stratégique.

Par ailleurs, USAP Association, désireuse d'accroître ses recettes, avait confié en 2016 à la société B., dirigée par un ancien joueur de l'USAP, une mission de recherches de partenariats, contre commissionnement à hauteur de 40 % des sommes collectées par son entremise. Cette relation commerciale s'est également soldée par un échec, le prestataire n'ayant pas réalisé l'objectif annuel de chiffre d'affaires de 250 k€ fixé contractuellement, ce qui ne l'a pas empêché d'émettre des factures contestées par l'association par voie de justice. Le tribunal de commerce a donné raison à l'association en juin 2021. Le jugement a un caractère définitif.

Des reversements significatifs de la LNR

Les reversements de la LNR au groupement USAP représentent 4,3 M€ en 2021/2022 (comme en 2018/2019), soit 26 % des produits comptabilisés lors de cette saison, contre 19 % pour l'ensemble des clubs de TOP 14. Cet écart s'explique par la perception d'une prime de 500 k€ au titre de la montée en TOP 14. Les reversements de la LNR sont par ailleurs composés des droits de télévision (2,67 M€ en 2021/2022 dont 265 k€ au titre du dispositif JIFF), du bonus relatif à la participation aux coupes d'Europe (530 k€), de l'indemnité allouée au centre de formation (234 k€), du versement financé par la caisse de blocage des phases finales (208 k€) et des indemnités liées à la mise à disposition des internationaux (170 k€).

⁵⁴ En ne retenant que 1 177 places sur les 1 500 places de loges, compte tenu du taux de remplissage moyen de 87 % observé en 2021/2022 et des invitations.

Des tarifs orientés à la hausse

Les recettes de billetterie atteignent près de 2,3 M€ en 2021/2022, en diminution de 9 % par rapport à 2018/2019. Elles représentent 13,6 % des produits d'exploitation de la SASP contre 12,4 % pour les clubs de TOP 14. Elles sont constituées pour moitié par les produits liés aux abonnements grand public (4 365 abonnés lors de la dernière saison) et pour l'autre moitié par les achats de places les jours de match. Elles évoluent en fonction du prix des places et de l'affluence au stade.

Le prix des places a fortement progressé avec l'accession en TOP 14 en 2018/2019. Le prix d'une place plein tarif ou tarif jeunes, dans les catégories les plus élevées, a ainsi augmenté de 25 % et celui d'un abonnement tarif plein ou tarif réduit, de 17 %. L'affluence était également en hausse de 35 % cette année-là. La conjugaison de ces deux facteurs explique la progression de 57 % des recettes au cours de cette saison.

Les tarifs ont ensuite été stabilisés, même lorsque l'équipe professionnelle est descendue en PRO D2 en 2019/2020, division au sein de laquelle elle s'est maintenue la saison suivante. Les recettes de billetterie de ces deux saisons ont été fortement affectées par la crise sanitaire et la fermeture totale ou partielle des stades au public, les matchs se jouant alors à huis clos. La baisse des produits de billetterie observée en 2021/2022 par rapport à 2018/2019 a pour origine une moindre affluence globale (-14 % mais seulement -3 % si on ne prend en compte que les matchs de championnat). Celle-ci s'est en revanche maintenue au même niveau en 2022/2023.

tableau 23 : évolution de certains tarifs

En €	Division	PRO D2	TOP 14	Évo 19/18	PRO D2	PRO D2	TOP 14	Évo 22/21
	Saison	17/18	18/19		19/20	20/21	21/22	
Plein tarif	Cat la plus élevée	40	50	25 %	49	49	50	2 %
	Cat la plus basse	14	15	7 %	15	15	15	0 %
Jeunes/ étudiants	Cat la plus élevée	33,5	42	25 %	42	42	42	0 %
	Cat la plus basse	11,5	12	4 %	12	12	12	0 %
Abonnement tarif plein	Cat la plus élevée	470	549	17 %	529	549	564	3 %
	Cat la plus basse	140	159	14 %	139	159	163	3 %
Abonnement tarif réduit	Cat la plus élevée	376	439	17 %	419	439	451	3 %
	Cat la plus basse	112	127	13 %	107	127	131	3 %
Abonnement entreprises	Cat la plus élevée	570	649	14 %	649	649	657	1 %
	Cat la plus basse	240	259	8 %	259	259	257	-1 %

Source : grilles tarifaires de la SASP / Le produit lié aux abonnements entreprises est comptabilisé dans les recettes de partenariats.

La recette brute à la place, en intégrant à l'analyse tous les matchs de la saison (y compris les matchs amicaux et les matchs de coupe d'Europe qui ont moins attiré le public que ceux de championnat) s'établit à 13,3 € en 2021/2022 contre 12,7 € en 2018/2019. Elle est de 22 € en ne considérant que les spectateurs payants hors abonnements entreprises et hospitalités, contre 19 € en 2018/2019. Même si ce montant peut sembler raisonnable, le tarif des places et des abonnements est élevé, selon une étude comparative réalisée 2021/2022⁵⁵, de surcroît pour un département caractérisé par la faiblesse des revenus des ménages et par un taux de pauvreté important⁵⁶. Ainsi, les hausses tarifaires décidées pour la saison 2023/2024 (les prix des abonnements augmentant

⁵⁵ Selon cette étude, réalisée par actuRugby, l'USAP se situait en 2021/2022 sur le podium des abonnements les plus chers. La SASP a indiqué qu'elle contestait les résultats de cette étude qui comporterait selon elle des erreurs.

⁵⁶ La médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2020 est de 20 070 € dans le département des Pyrénées-Orientales, contre 21 420 € en région Occitanie et 22 400 € en France métropolitaine. Les taux de pauvreté y sont respectivement de 20,7 %, 16,8 % et 14,4 % (source : INSEE).

selon les catégories de 20 % à 30 % par rapport aux tarifs 2021/2022⁵⁷) ont été mal ressenties par certains supporters⁵⁸.

tableau 24 : évolution de l'affluence et de la recette à la place

Division	PRO D2	TOP 14	Évo	PRO D2	PRO D2	TOP 14	Évo
Saison	17/18	18/19	19/18	19/20	20/21	21/22	22/19
Affluence (nombre de spectateurs)	145 513	196 348	35 %	108 034	28 865	169 834	-14 %
<i>dont championnat</i>	<i>134 241</i>	<i>151 525</i>	<i>13 %</i>	<i>102 654</i>	<i>22 986</i>	<i>146 496</i>	<i>-3 %</i>
<i>moyenne par match</i>	<i>8 949</i>	<i>11 656</i>	<i>30 %</i>	<i>9 332</i>	<i>5 747</i>	<i>11 269</i>	<i>-3 %</i>
<i>dont spectateurs payants hors abonnements entreprises et hospitalités</i>	<i>82 646</i>	<i>130 384</i>	<i>57,8 %</i>	<i>63 862</i>	<i>22 431</i>	<i>102 273</i>	<i>-22 %</i>
Recettes billetterie, en k€	1 585	2 487	57 %	1 510	702	2 261	-9 %
Recettes brutes à la place, en €	10,9	12,7	16 %	14,0	24,3	13,3	5 %
Recettes par spectateur payant hors abonnements entreprises et hospitalités, en €	19,2	19,1	-1 %	23,6	31,3	22,1	16 %

Source : CRC à partir des données de la SASP pour l'affluence, comptes de résultats

Les recettes commerciales du groupement sont en outre complétées par celles de la SARL Les boutiques de l'USAP, en charge de la vente des produits dérivés (maillots, casquettes, écharpes, etc.). Cette société a réalisé un chiffre d'affaires moyen de 767 k€ au cours des deux saisons en TOP 14.

2.2.3. Des résultats d'exploitation structurellement déficitaires

Au cours de la période, le niveau des produits d'exploitation ayant été systématiquement inférieur à celui des charges, le résultat d'exploitation est structurellement déficitaire.

Si le résultat financier du groupement sportif est marginal en raison de son faible endettement jusqu'à la survenue de la crise sanitaire, le résultat exceptionnel est en revanche pour chaque exercice d'un montant plus significatif. En effet, les charges exceptionnelles comptabilisées en 2018/2019 correspondent à un redressement de l'URSSAF de 421 k€ acquitté par la SASP ainsi qu'à sa condamnation par le conseil des Prud'hommes à indemniser à hauteur de 434 k€ son ancien entraîneur licencié en 2014. Celles enregistrées l'année suivante ont notamment trait à une provision constituée pour le litige avec la société de recherche de partenariats.

Le résultat net du groupement oscille entre un déficit agrégé de 339 k€ en 2020/2021 (exercice bonifié par les recettes versées et les exonérations de charges sociales dans le cadre de la crise sanitaire) et une perte de 1,9 M€ en 2017/2018. Le déficit enregistré lors de la dernière saison relevant du contrôle est de 900 k€.

⁵⁷ L'abonnement plein tarif en catégorie la plus élevée étant désormais affiché au prix de 730 € et le réabonnement à 585 €.

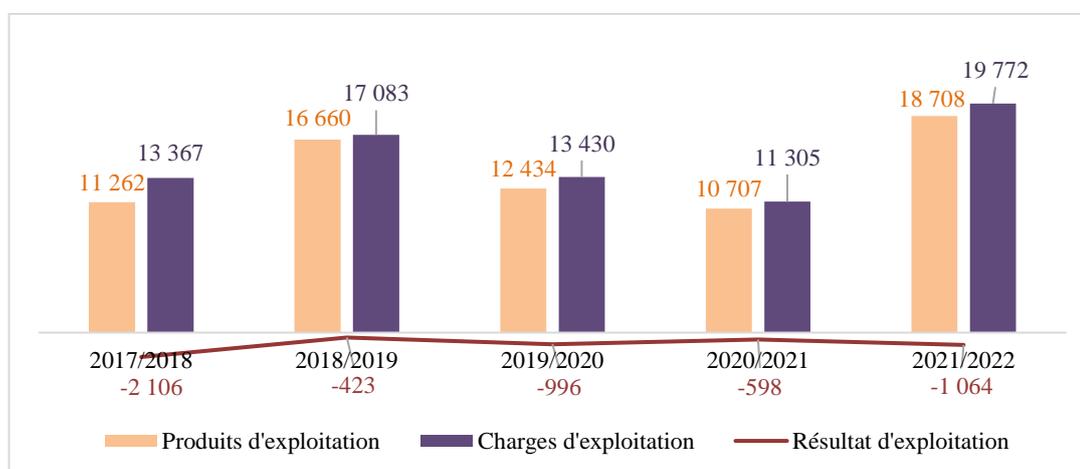
⁵⁸ Cf. l'article de l'Indépendant du 16 juin 2023.

tableau 25 : évolution des résultats agrégés du groupement USAP, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14
Saison	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Produits exploitation	11 262	16 660	12 434	10 707	18 708
- Charges exploitation	13 367	17 083	13 430	11 305	19 772
= Résultat exploitation (Rex)	-2 106	-423	-996	-598	-1 064
<i>Rex/produits exploitation</i>	<i>-18,7 %</i>	<i>-2,5 %</i>	<i>-8,0 %</i>	<i>-5,6 %</i>	<i>-5,7 %</i>
+ Résultat financier	-11	-10	-25	-1	-16
+ Quotes-parts de résultat	0	0	0	-50	0
+ Résultat exceptionnel	200	-877	-451	315	190
- Impôts sur les bénéfices	2	4	1	5	18
= Résultat net	-1 918	-1 315	-1 473	-339	-908

Source : CRC à partir des comptes de résultat des trois organismes

graphique 2 : évolution des produits, charges et résultats d'exploitation agrégés, en k€



Source : CRC à partir des comptes de résultat des trois organismes

L'objectif de l'équilibre d'exploitation fixé par le président de la SASP, lors d'une conférence de presse du 6 juin 2017, au directeur général qui prenait alors ses fonctions, n'a pas été atteint, la société enchainant les pertes nettes (de 1,2 M€ en moyenne annuelle) que le président a dû couvrir par des augmentations de capital. Si le résultat s'est amélioré au cours des deux saisons en PRO D2, qui correspondent également à la crise sanitaire, il s'est dégradé en 2021/2022 (-1 M€)⁵⁹ et l'exercice 2022/2023 devrait se clôturer sur un déficit encore supérieur de l'ordre de 1,9 M€. Cette situation est un facteur important de fragilité pour la pérennité du club qui est dépendant de la capacité et de la volonté d'un actionnaire à combler des déficits récurrents.

Quant aux deux associations, USAP Association et USAP Formation, elles affichent pour leur part des résultats tout juste équilibrés. USAP Association devrait clôturer l'exercice 2022/2023 avec un déficit de 25 k€ et USAP Formation en léger excédent.

⁵⁹ Selon la LNR, dix clubs ont été bénéficiaires à l'issue de cette saison et quatre, dont fait partie l'USAP, déficitaires de -1 M€ à -5 M€. Cependant, ces résultats peuvent être biaisés par l'inscription de produits exceptionnels liés à la crise sanitaire.

tableau 26 : résultats par organisme, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14
Saison	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
SASP	-1 985	-1 295	-1 458	-502	-981
USAP Association	27	-22	-15	134	49
USAP Formation	39	3	0	29	24
Résultat net agrégé	-1 918	-1 315	-1 473	-339	-908

Source : comptes de résultat des trois organismes

2.2.4. Un bilan du groupement USAP en très forte expansion

Le bilan du groupement atteint près de 16 M€ au 30 juin 2022, en progression annuelle de 25 %. Le bilan de la SASP représente 82 % du bilan agrégé du groupement au 30 juin 2022 (soit 13 M€ pour 15,8 M€) contre 62 % au 30 juin 2018 (4 M€ pour 6,4 M€).

2.2.4.1. Un faible patrimoine, des disponibilités en forte hausse

L'actif immobilisé est assez peu important et représente moins de 3,6 M€ au 30 juin 2022. Les infrastructures sportives et administratives utilisées par le groupement lui étant mises à disposition par la commune de Perpignan, elles ne figurent pas à son bilan. Les marques USAP détenues par USAP Association, valorisées tout au long de la période pour 1,5 M€, constituent les principales immobilisations incorporelles. Le fonds de commerce de la brasserie du stade est par ailleurs valorisé pour 300 k€ dans le bilan de la SASP. Celle-ci est propriétaire de la quasi-totalité (97 %) des immobilisations corporelles du groupement, pour 1,5 M€ au 30 juin 2022, immobilisations qui se sont accrues à hauteur de 850 k€ au cours de la période. Elles sont composées des panneaux publicitaires ainsi que des agencements et aménagements réalisés sur les infrastructures, en particulier en 2018/2019 au centre d'entraînement du parc des sports. Enfin, les immobilisations financières correspondent notamment aux participations de la SASP dans la SARL Les boutiques de l'USAP.

L'actif circulant est principalement constitué des créances clients et des disponibilités et valeurs mobilières de placement (VMP). Le volume des créances clients a été multiplié par 2,6 au cours de la période. Détenues à 91 % par la SASP, elles sont sensibles au développement de l'activité induit par l'accession en division supérieure. Toutefois, cette évolution s'explique également par la créance détenue vis-à-vis du prestataire de recherche de partenariats. Les clients douteux de la SASP sont stables en valeur absolue (de l'ordre de 70 k€) mais en nette inflexion en valeur relative (1,2 % des créances clients en 2022 contre 6,7 % en 2018). Les clients sont relancés pour règlement en interne par le service comptable ou le service commercial. Des provisions pour dépréciations ont été passées en 2021/2022 pour 5 % de la valeur brute des créances clients.

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement ont également fortement progressé au cours de la période (facteur de 5,4 entre 2018 et 2022), sous l'impact de la comptabilisation des prêts garantis par l'Etat (PGE, cf. *infra*) auxquels ont eu recours les trois organismes lors de la survenue de la crise sanitaire. Les prêts sont ainsi venus alimenter leur trésorerie et ont été placés en partie en comptes à terme.

tableau 27 : actif agrégé du groupement USAP, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	
Bilan au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022	Évo moy. 2018/2022
Actif immobilisé	2 546	3 189	3 177	3 300	3 570	8,8 %
<i>dont immobilisations incorporelles</i>	<i>1 825</i>	<i>1 850</i>	<i>1 858</i>	<i>1 873</i>	<i>1 849</i>	<i>0,3 %</i>
<i>dont immobilisations corporelles</i>	<i>689</i>	<i>1 269</i>	<i>1 180</i>	<i>1 242</i>	<i>1 541</i>	<i>22,3 %</i>
<i>dont immobilisations financières</i>	<i>33</i>	<i>70</i>	<i>138</i>	<i>185</i>	<i>180</i>	<i>53,5 %</i>
Actif circulant	3 754	4 380	9 237	11 138	11 979	33,7 %
<i>dont stocks</i>	<i>79</i>	<i>12</i>	<i>38</i>	<i>37</i>	<i>18</i>	<i>-31,2 %</i>
<i>dont créances</i>	<i>2 802</i>	<i>3 352</i>	<i>5 099</i>	<i>5 821</i>	<i>7 246</i>	<i>26,8 %</i>
<i>dont VMP et disponibilités</i>	<i>873</i>	<i>1 016</i>	<i>4 099</i>	<i>5 279</i>	<i>4 715</i>	<i>52,4 %</i>
Charges constatées d'avance	101	245	168	134	251	25,7 %
Total actif	6 401	7 814	12 582	14 572	15 800	25,3 %

Source : Bilans des trois organismes contrôlés

2.2.4.2. Un groupement modestement capitalisé, un endettement qui progresse

Au passif, les fonds propres, détenus à 57 % par la SASP, s'élèvent au 30 juin 2022 à près de 4 M€ et représentent 25 % du total du bilan, contre 40 % au 30 juin 2018. Ce ratio n'est que de 18 % pour la SASP (contre 27 % en 2018), à un niveau inférieur à celui prudentiel d'autonomie financière fixé à 20 %. La SASP se conforme cependant à la règle, instaurée par la LNR, de constitution d'un fonds de réserve d'un montant au moins égal à 15 % de la masse salariale brute non chargée des joueurs en fonds propres. L'autorité de régulation du rugby exige que soit apportée la garantie de financement par l'actionnaire en début de saison par convention d'apports. Par ailleurs, les capitaux permanents de la SASP (fonds propres, provisions et emprunts à plus d'un an représentant les ressources stables) couvrent largement l'actif immobilisé.

Les provisions s'élèvent à 1,8 M€ au 30 juin 2022, constituées à 96 % par la SASP. Elles sont motivées par le litige opposant cette dernière au prestataire missionné pour la recherche de partenariats. La créance détenue par la SASP à son encontre pour 1,6 M€ a été entièrement provisionnée en 2019/2020. Par ailleurs, les provisions à hauteur de 80 k€ constituées par USAP Association consécutives au litige avec la société B. ont été reprises en 2021/2022 après que la justice ait débouté cette dernière de ses prétentions.

Le groupement, qui n'est pas propriétaire des infrastructures qu'il exploite, investit assez peu et n'a donc pas vocation à emprunter à long terme. Les dettes financières se sont cependant très fortement accrues avec le recours aux PGE à compter de 2019/2020, pour atteindre 3,8 M€ au 30 juin 2022. Il en a contracté globalement quatre pour près de 3,7 M€ (dont 3,4 M€ pour la SASP), par opportunité mais aussi par précaution, les dirigeants du groupement mettant en avant les fortes incertitudes liées à la période de crise sanitaire (cf. tableau 30).

De fait, alors que le fonds de roulement agrégé (calculé en retranchant des ressources stables les emplois stables constitués par l'actif immobilisé net des amortissements) ne représentait que quatre jours de charges courantes au 30 juin 2019, il s'établissait à 5,4 M€ au 30 juin 2022, soit 97 jours de charges d'exploitation, au-dessus du ratio prudentiel de 60 jours. Il ne serait toutefois que de 2,2 M€ hors PGE, soit 41 jours de charges.

tableau 28 : évolution du fonds de roulement net global agrégé (FRNGA), en k€

Saison	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Ressources stables (A)	2 986	3 368	5 523	9 671	8 922
Emplois stables (B)	2 546	3 189	3 177	3 300	3 570
FRNGA (A-B)	440	179	2 346	6 372	5 352
<i>En nbre de jours de charges d'exploitation</i>	12	4	63	203	97

Source : annexes des bilans des trois organismes

Si les taux d'intérêt de ces prêts sont aujourd'hui nettement en deçà de ceux de marché compte tenu du fort renchérissement du coût de l'argent depuis 2022, le groupement devra acquitter, en sus des intérêts aux banques prêteuses, une indemnité au titre de la garantie de l'Etat équivalente à 2,1 % du capital emprunté, soit 77 k€.

tableau 29 : caractéristiques des PGE souscrits par le groupement USAP

	Banques	Montant (k€)	Exercice	Durée (ans)	Taux
SASP	SG	2 000	2020	6	0,58 %
	SG	1 438	2021	6	1,59 %
USAP Association	Crédit Coop.	160	2021	6	0,25 %
USAP Formation	CE	75	2020	4	0,95 %
Total emprunté		3 673			

Source : contrats de prêts et tableaux d'amortissement

Les dettes d'exploitation sont principalement composées des dettes fiscales et sociales ainsi que du crédit fournisseurs. Elles ont logiquement progressé, étant corrélées à l'accroissement de l'activité et des masses financières.

tableau 30 : passif agrégé du groupement USAP, en k€

Division	PRO D2	TOP 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14	
Bilan au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022	Evo moy an 2018/2022
Capitaux propres	2 559	3 245	3 812	4 273	3 986	11,7 %
Provisions	427	123	1 710	1 960	1 814	43,6 %
Dettes financières	204	278	2 108	3 680	3 803	107,8 %
Avances et acomptes reçus	21	37	7	12	1	-55,9 %
Dettes d'exploitation	2 563	3 869	4 834	4 248	5 743	22,4 %
<i>dont fournisseurs</i>	<i>1 047</i>	<i>1 633</i>	<i>1 306</i>	<i>1 408</i>	<i>1 769</i>	<i>14,0 %</i>
<i>dont fiscales et sociales</i>	<i>1 353</i>	<i>1 869</i>	<i>2 561</i>	<i>1 488</i>	<i>2 798</i>	<i>19,9 %</i>
<i>dont autres dettes</i>	<i>163</i>	<i>366</i>	<i>967</i>	<i>1 352</i>	<i>1 176</i>	<i>64,0 %</i>
Produits constatés d'avance	627	262	111	399	453	-7,8 %
Total passif	6 401	7 814	12 582	14 572	15 800	25,3 %

Source : Bilans des trois organismes contrôlés

2.3. Des infrastructures vieillissantes et dispersées, un projet qui reste à construire

2.3.1. Une vétusté du stade qui handicape le club

Le stade Aimé Giral, inauguré en 1940, est situé dans un quartier résidentiel de Perpignan. Il n'a pas fait l'objet d'investissements de structure significatifs depuis une vingtaine d'années. Sa vétusté, handicapant le club dans son environnement concurrentiel, a été constatée dans le projet USAP 2023 proposé en juin 2019 par le précédent directeur général de l'USAP. Ce projet prévoyait des investissements à hauteur de 25 M€ sur le stade (pour un projet global de 45 M€

financé à hauteur de 22 M€ par les collectivités locales, de 15 M€ par des apports en capital et de 10 M€ par un emprunt).

Il visait, sous le régime du bail emphytéotique administratif de longue durée au profit de la SASP, à une rénovation complète de l'équipement pour en « *transformer l'expérience spectateurs* » et en optimiser l'exploitation commerciale et économique par la création de nouveaux espaces réceptifs. L'objectif était aussi d'en faire un lieu de vie et d'animation en dehors des jours de match par le développement d'activités commerciales (restauration, boutiques de sport, centre fitness) et des séminaires, salons et congrès. Ce projet n'a pas été mis en œuvre.

Au cours de la période, la commune a néanmoins, avec le soutien financier du département (49 % du financement) et de la région (9 %), entrepris des travaux de rénovation de l'aire de jeu, de l'éclairage et de la sonorisation et installé deux écrans géants, pour un montant global de 1,8 M€ HT. La SASP a pour sa part investi 900 k€ dans l'aménagement et l'équipement du stade.

Ces investissements sont cependant insuffisants pour permettre au club de rivaliser avec les autres équipes du TOP 14 et de dégager de nouvelles ressources assurant le financement d'une masse salariale de l'équipe professionnelle en croissance continue. Dès lors, la SASP a élaboré en octobre 2022 un nouveau programme très complet de revalorisation et de réaménagement du stade et de ses espaces extérieurs. Il prévoit notamment la construction d'un parking de 600 places (le club ayant recours actuellement aux parkings d'établissements scolaires, d'une clinique et d'une pharmacie) ainsi que celle de 500 places supplémentaires en loges susceptibles de dégager un produit de 1,2 M€ par an (sur la base du calcul réalisé *supra*). L'objectif d'en faire un lieu de spectacles (organisation de concerts par exemple) et d'accueil d'évènements (séminaires et salons d'entreprises) est réaffirmé. Ce programme n'était toutefois pas chiffré.

Consécutivement à sa transmission à la commune en mars 2022 et aux discussions engagées avec elle, le maire de Perpignan a annoncé par voie de presse en février 2023 son intention d'investir sur le stade 15 M€ d'ici à 2026, ce qu'il a confirmé à la chambre, en réponse aux observations provisoires, en précisant que cette enveloppe sera affectée « *à l'amélioration des équipements sportifs et de l'expérience des spectateurs* ». Les investissements à réaliser dans le domaine sportif feront l'objet d'une demande de cofinancement à hauteur des deux tiers de leurs montants auprès du département et de la région. Tout en se félicitant de la décision d'investir prise par la commune, le directeur général de la SASP a indiqué, lors de l'entretien de fin de contrôle, que ce budget ne permettrait pas de réaliser l'ensemble du programme projeté. La création du nouveau parking et la reprise complète de la pelouse du stade seraient alors différées.

2.3.2. Une dispersion des locaux sur plusieurs sites qui pose problème

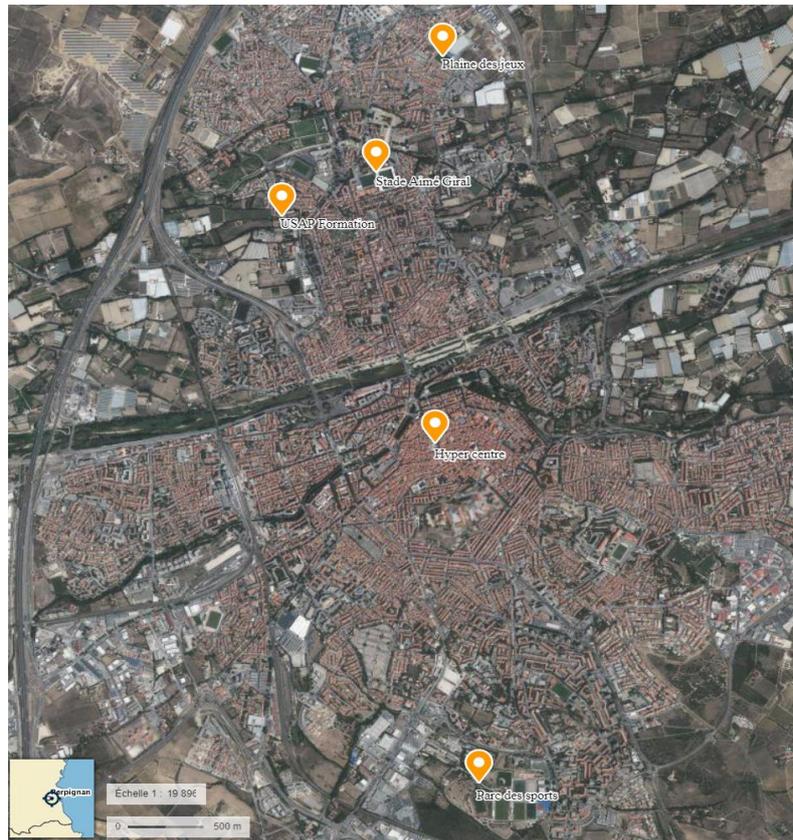
Actuellement, les locaux du groupement sont dispersés sur plusieurs sites du territoire communal. USAP Association dispose de locaux au stade Aimé Giral mais les entraînements de l'école de rugby, de la préformation et de l'équipe « Espoirs » se déroulent à la Plaine des Jeux André Sanac, implantée au nord du stade.

USAP Formation a déménagé en juin 2023 ses locaux administratifs implantés à la cité Clodion. L'association occupe désormais une partie des locaux du comité Pays Catalan de rugby et dispose de salles de formation pour le suivi et l'accompagnement scolaire. L'hébergement des stagiaires est réparti entre le CROUS, les logements UFOLEP⁶⁰ ainsi que des foyers de jeunes travailleurs.

⁶⁰ Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique.

Les locaux administratifs de la SASP sont implantés au stade Aimé Giral, au nord de la ville, tandis que le centre d'entraînement des professionnels est situé depuis 2018 au Parc des Sports, quartier du Moulin à Vent, au sud de Perpignan. Les locaux jouxtant les terrains d'entraînement sont composés de bâtiments modulaires provisoires regroupant salle de musculation, espace médicalisé, vestiaires et laverie.

carte 1 : localisation des entités du groupement USAP



Source : Carte/Plan de Perpignan - Géoportail (geoportail.gouv.fr)

Le projet USAP 2023 précité visait à créer un « campus USAP » (selon un programme établi en mai 2021) positionné au Parc de Sports et regroupant le centre d'entraînement de l'équipe professionnelle, le centre de formation au rugby du club ainsi que les locaux et salles de cours gérés par USAP Formation. L'ambition était de « créer une unité de lieu entre centre d'entraînement, de formation, de business et de vie adapté à la haute performance ». Ce projet prévoyait également un programme de valorisation immobilière dénommé « les Jardins de l'USAP » qui restait à définir (centre médicosportif, bureaux, implantation d'une brasserie, de boutiques ou de résidences) et que permettait une emprise foncière de 7 ha. Par ailleurs, la Plaine des Jeux avait vocation à accueillir une école de rugby dans « un environnement favorisant l'épanouissement du jeune joueur et l'émergence des potentiels » et un pôle préformation destiné aux moins de 18 ans intégrant leur « parcours éducatif ».

Le programme « campus USAP », qui devait être réalisé avant la coupe du monde 2023, n'a pas été davantage mis en œuvre. Un arbitrage a cependant été rendu quant à la localisation du futur centre de formation et d'entraînement du club. Alors que le rapport d'orientation budgétaire de la commune pour 2023 mentionnait qu'il serait implanté au Parc des Sports, site qui avait la préférence du groupement USAP car lui permettant de regrouper plusieurs de ses activités et de développer un programme de valorisation immobilière, l'adjoint aux sports de Perpignan a indiqué, le 4 septembre 2023, que la ville avait en définitive choisi de le positionner à la Plaine

des Jeux, ce qui permettra la réalisation d'entraînements communs entre l'équipe « Espoirs » et professionnelle.

En réponse aux observations provisoires, le maire de Perpignan a indiqué, pour justifier la nouvelle localisation proposée, que « *le club n'était pas parvenu à réunir les fonds nécessaires à la réalisation de son projet d'investissement immobilier* » au Parc des Sports, ce que le directeur général de la SASP impute à la procédure de déclaration d'utilité publique engagée par la commune sur ce site. Ce dernier ajoute toutefois, dans sa réponse, que « *le club étudie l'opportunité de réaliser un projet privé sur le site de la Plaine des Jeux avec l'autorisation de la commune.* »

Les difficultés à financer le projet relatif aux nouveaux centres de formation et d'entraînement de l'USAP, les changements de localisation du site d'accueil et les retards pris pour sa réalisation apparaissent préjudiciables au club.

2.3.3. L'absence d'un projet stratégique commun

Les délibérations des instances décisionnelles ne rendent pas compte de la présentation et de l'approbation soit d'un projet d'entreprise concernant la SASP, soit d'un projet associatif concernant les deux associations.

Ainsi, le projet USAP 2023 ou le programme Campus USAP, qui prévoyaient des investissements très ambitieux dans les structures du club, n'ont jamais été formellement adoptés par le conseil d'administration de la SASP. Le directeur général en fonctions a communiqué, pour les besoins du contrôle, un document dénommé « USAP 2026 », qui constitue davantage une présentation du club qu'un projet abouti.

USAP Formation a indiqué que son projet associatif était contenu dans ses statuts, ce qui ne peut tenir lieu de projet définissant des objectifs et un plan d'actions pour les atteindre. USAP Association n'a pas davantage produit de projet. Il serait dès lors utile, selon la chambre, que le groupement sportif élabore un projet partagé traitant de toutes les dimensions de la vie et du devenir de l'USAP : la gouvernance et les relations entre les entités, la structuration administrative et de gestion des ressources humaines, les objectifs économiques et financiers, les objectifs en termes d'activité et de formation et le plan de développement des infrastructures.

Aussi, la chambre recommande d' :

8. Élaborer et adopter un projet partagé pour la gestion et le développement de l'USAP comprenant un pacte de gouvernance (aux dirigeants des trois organismes). *Mise en œuvre partielle.*

En réponse aux observations provisoires, les dirigeants des trois organismes contrôlés ont indiqué souscrire à la nécessité d'élaborer un projet partagé sur le développement de l'USAP.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le groupement sportif a d'importants défis à relever qui tiennent à sa gouvernance, à ses pratiques de gestion et enfin à sa situation financière.

En premier lieu, la gouvernance de l'association historique a été affectée au cours de la période examinée d'événements qui ont pu ternir l'image du club dans son ensemble, que ce soit par la révélation de faits susceptibles de poursuites pénales ou par les dissensions qui se sont manifestées entre les dirigeants. La chambre invite les trois organismes à instaurer une instance se réunissant de manière régulière afin d'assurer une meilleure transparence et un dialogue apaisé. La chambre a par ailleurs relevé la faiblesse des mutualisations entre les trois organismes et l'absence d'un projet partagé validé par leurs instances respectives. Il appartiendrait au groupement d'en élaborer un qui comprendrait également un pacte de gouvernance. Les dirigeants des trois organismes ont indiqué souscrire à ces recommandations qui ont commencé à être mises en œuvre.

En deuxième lieu, en dépit des objectifs fixés par le président de la SASP, celle-ci a enregistré, saison après saison, des pertes nettes de l'ordre de 1,2 M€ en moyenne annuelle, imputables à l'inflation salariale des joueurs qui affecte le rugby professionnel depuis plusieurs années dans son ensemble. L'actionnaire a dû les couvrir par des augmentations de capital, laissant ainsi la pérennité financière du club professionnel sous la dépendance de la poursuite de cet effort financier. Le groupement sportif dispose de marges de manœuvres pour mieux maîtriser ses coûts et optimiser ses recettes. La mise en place d'une gestion des achats plus performante constituerait l'une des pistes. Le recours à des prestataires issus du monde du rugby sans mise en concurrence et définition préalable des besoins s'est en effet soldé par des échecs onéreux pour le groupement et par des contentieux judiciaires.

Pour accroître ses recettes, le groupement sportif doit disposer d'infrastructures rénovées et regroupées, lui permettant d'optimiser leur exploitation. Les difficultés à choisir le lieu d'implantation du futur centre de formation et d'entraînement ont pu retarder la mise en œuvre du projet global de modernisation des équipements mis à disposition du groupement sportif. Les décisions d'investissement récemment prises devraient lui permettre de réduire l'écart avec les autres clubs de l'élite dans un contexte très concurrentiel.

ANNEXES

annexe 1: bilans et comptes de résultat des trois organismes	56
annexe 2 : neutralisation des flux réciproques	59

annexe 1: bilans et comptes de résultat des trois organismes

tableau 31 : bilan d'USAP Association, en K€

Bilan au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022
Actif immobilisé	1 545	1 543	1 538	1 545	1 536
<i>dont immobilisations incorporelles</i>	<i>1 500</i>				
<i>dont immobilisations corporelles</i>	<i>41</i>	<i>41</i>	<i>35</i>	<i>41</i>	<i>32</i>
<i>dont immobilisations financières</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>3</i>
Actif circulant	562	498	237	416	441
<i>dont stocks</i>	<i>40</i>	<i>12</i>	<i>38</i>	<i>37</i>	<i>18</i>
<i>dont créances</i>	<i>398</i>	<i>237</i>	<i>107</i>	<i>154</i>	<i>210</i>
<i>dont VMP et disponibilités</i>	<i>124</i>	<i>249</i>	<i>91</i>	<i>225</i>	<i>214</i>
Charges constatées d'avance	41	40	36	20	23
Total actif	2 147	2 081	1 811	1 981	2 000
Capitaux propres	1 399	1 377	1 361	1 496	1 545
Provisions	67	76	62	142	62
Dettes financières	82	203	4	165	139
Dettes d'exploitation	527	425	377	174	249
<i>dont fournisseurs</i>	<i>331</i>	<i>105</i>	<i>139</i>	<i>48</i>	<i>82</i>
<i>dont fiscales et sociales</i>	<i>111</i>	<i>79</i>	<i>76</i>	<i>88</i>	<i>64</i>
<i>dont autres dettes</i>	<i>86</i>	<i>241</i>	<i>163</i>	<i>38</i>	<i>103</i>
Produits constatés d'avance	72	0	7	4	6
Total passif	2 147	2 081	1 811	1 981	2 000

Source : bilan d'USAP Association

tableau 32 : compte de résultat d'USAP Association, en K€

Compte de résultat au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022
Vente de marchandises	78	95	53	11	51
Production vendue biens et services	435	428	330	381	409
Subventions exploitation	469	506	450	505	559
Autres produits	472	567	569	736	650
<i>dont redevances SASP</i>	<i>130</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>150</i>	<i>150</i>
Total des produits exploit (P)	1 454	1 595	1 402	1 632	1 668
Achats et charges externes	784	878	662	722	898
Impôts, taxes et VA	11	7	7	9	10
Charges de personnel	541	626	681	641	665
DAP	40	18	16	95	27
Autres charges	42	66	60	27	21
Total des charges exploitation (C)	1 417	1 594	1 425	1 493	1 620
<i>Part des achats et autres charges externes</i>	<i>55,3 %</i>	<i>55,1 %</i>	<i>46,4 %</i>	<i>48,3 %</i>	<i>55,4 %</i>
<i>Part des charges de perso</i>	<i>38,2 %</i>	<i>39,3 %</i>	<i>47,8 %</i>	<i>42,9 %</i>	<i>41,1 %</i>
Résultat exploitation (P-C) = Rex	37	1	-23	139	48
Rex/produits exploitation	2,5 %	0,1 %	-1,6 %	8,5 %	2,9 %
Produits financiers	0	5	0	0	0
Charges financières	2	4	11	0	1
Résultat financier	-2	1	-11	0	-1
Produits exceptionnels	6	16	32	5	7
Charges exceptionnelles	16	37	13	10	0
Résultat exceptionnel	-10	-21	19	-5	7
Impôts sur les bénéficiaires	-3	4	1	0	5
Résultat net	27	-22	-15	134	49

Source : compte de résultat d'USAP Association

tableau 33 : bilan de la SASP, en K€

Division	PRO D2	Top 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14
Bilan au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022
Actif					
Actif immobilisé	976	1 627	1 624	1 743	2 023
<i>dont immobilisations incorporelles</i>	324	350	358	373	349
<i>dont immobilisations corporelles</i>	623	1 208	1 133	1 191	1 499
<i>dont immobilisations financières</i>	29	68	132	179	174
Actif circulant	2 962	3 512	8 671	10 234	10 762
<i>dont stocks</i>	38				
<i>dont créances</i>	2 223	2 829	4 786	5 425	6 617
<i>dont VMP et disponibilités</i>	701	682	3 885	4 810	4 145
Charges constatées d'avance	55	199	128	100	222
Total actif	3 993	5 337	10 423	12 077	13 006
Passif					
Capitaux propres	1 062	1 767	2 350	2 648	2 287
Provisions	354	38	1 638	1 808	1 738
Dettes financières	44	0	2 030	3 440	3 604
Avances et acomptes reçus	21	37	7	12	1
Dettes d'exploitation	1 957	3 305	4 353	3 948	5 208
<i>dont fournisseurs</i>	702	1 508	1 150	1 331	1 528
<i>dont fiscales et sociales</i>	1 189	1 734	2 430	1 340	2 734
<i>dont autres dettes</i>	66	64	772	1 278	946
Produits constatés d'avance	555	191	46	221	169
Total passif	3 993	5 337	10 423	12 077	13 006

Source : bilan de la SASP

tableau 34 : compte de résultat de la SASP, en K€

Division	PRO D2	Top 14	PRO D2	PRO D2	TOP 14
Compte de résultat au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022
Vente de marchandises	467	452	385	-222	670
Production vendue de services	8 376	13 303	8 780	7 955	14 126
<i>dont partenariats</i>	4 714	6 387	4 332	4 796	7 492
<i>dont reversés LNR et dts TV</i>	2 018	4 308	2 894	2 427	4 308
<i>dont billetterie</i>	1 585	2 487	1 510	702	2 261
Subventions exploitation	95	114	165	177	231
Reprises s/ provisions et transferts charges	872	1 188	1 324	959	671
Autres produits	51	110	327	270	981
Total des produits exploitation (P)	9 862	15 166	10 981	9 139	16 678
<i>Part vente services</i>	84,9 %	87,7 %	80,0 %	87,0 %	84,7 %
Achats de marchandises					25
Autres achats et charges externes	3 293	5 019	3 552	2 709	4 538
Impôts, taxes et VA	276	376	234	214	353
Charges de personnel	7 691	9 361	7 379	5 885	11 899
DAP	312	304	407	486	346
Autres charges	476	536	385	622	669
Total des charges exploitation (C)	12 048	15 595	11 956	9 916	17 830
<i>Part des achats et autres charges externes</i>	27,3 %	32,2 %	29,7 %	27,3 %	25,5 %
<i>Part des charges de personnel</i>	63,8 %	60,0 %	61,7 %	59,3 %	66,7 %
Résultat exploitation (P-C)	-2 186	-429	-975	-778	-1 153
Produits financiers	0	0	0	0	2
Charges financières	6	9	12	0	18
Résultat financier	-6	-9	-12	0	-16
Quotes-parts de résultat				-50	
Produits exceptionnels	346	204	1 214	435	453
Charges exceptionnelles	139	1 061	1 684	109	265
Résultat exceptionnel	208	-857	-471	326	188
Résultat net	-1 985	-1 295	-1 458	-502	-981

Source : compte de résultat de la SASP

tableau 35 : bilan d'USAP Formation

Bilan au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022
Actif immobilisé	25	20	15	12	12
<i>dont immobilisations incorporelles</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>dont immobilisations corporelles</i>	<i>25</i>	<i>20</i>	<i>12</i>	<i>9</i>	<i>9</i>
<i>dont immobilisations financières</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
Actif circulant	231	370	329	488	776
<i>dont stocks</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>dont créances</i>	<i>182</i>	<i>285</i>	<i>206</i>	<i>243</i>	<i>420</i>
<i>dont VMP et disponibilités</i>	<i>49</i>	<i>85</i>	<i>123</i>	<i>245</i>	<i>357</i>
Charges constatées d'avance	5	6	5	14	6
Total actif	261	396	349	514	794
Fonds propres	99	101	101	130	154
Provisions	6	10	10	10	15
Emprunts et dettes assimilées	78	75	75	75	61
Dettes d'exploitation	78	139	105	125	287
<i>dont fournisseurs</i>	<i>14</i>	<i>20</i>	<i>17</i>	<i>30</i>	<i>160</i>
<i>dont fiscales et sociales</i>	<i>54</i>	<i>57</i>	<i>55</i>	<i>60</i>	<i>0</i>
<i>dont autres dettes</i>	<i>10</i>	<i>62</i>	<i>32</i>	<i>36</i>	<i>127</i>
Produits constatés d'avance	0	71	58	174	278
Total passif	261	396	349	514	794

Source : bilan d'USAP Formation

tableau 36 : compte de résultat d'USAP Formation

Compte de résultat au 30 juin	2018	2019	2020	2021	2022
Production vendue de services	440	556	458	544	785
Subventions exploitation	148	123	157	210	262
<i>dont taxe apprentissage</i>	<i>139</i>	<i>108</i>	<i>135</i>	<i>121</i>	<i>231</i>
Autres produits	5	7	7	23	49
Total des produits exploitation (P)	593	686	621	777	1 096
<i>Part production vendue sces</i>	<i>74,2 %</i>	<i>81,1 %</i>	<i>73,7 %</i>	<i>70,0 %</i>	<i>71,6 %</i>
<i>Part taxe apprentissage</i>	<i>23,5 %</i>	<i>15,8 %</i>	<i>21,7 %</i>	<i>15,6 %</i>	<i>21,1 %</i>
Autres achats et charges externes	213	253	257	273	569
Impôts, taxes et VA	3	3	2	8	6
Charges de personnel	327	373	351	446	470
DAP	5	14	9	9	11
Autres charges		39	1	0	0
Total des charges exploitation (C)	549	682	619	737	1 056
<i>Part des achats et autres charges externes</i>	<i>38,8 %</i>	<i>37,1 %</i>	<i>41,5 %</i>	<i>37,1 %</i>	<i>53,9 %</i>
<i>Part des charges de perso</i>	<i>59,6 %</i>	<i>54,7 %</i>	<i>56,6 %</i>	<i>60,6 %</i>	<i>44,5 %</i>
Résultat exploitation (P-C)	44	4	2	40	41
<i>Rex/produits exploite</i>	<i>7,4 %</i>	<i>0,6 %</i>	<i>0,4 %</i>	<i>5,2 %</i>	<i>3,7 %</i>
Produits financiers	0	0	0	0	2
Charges financières	3	2	2	1	1
Résultat financier	-3	-2	-2	-1	1
Résultat courant	41	2	0	40	42
Produits exceptionnels	3	0	0	2	0
Charges exceptionnelles	0	0	0	8	5
Résultat exceptionnel	3	0	0	-6	-5
Impôts sur les bénéfices	5	0	0	5	13
Résultat net	39	3	0	29	24

Source : compte de résultat d'USAP Formation

annexe 2 : neutralisation des flux réciproques

tableau 37 : retraitement des flux réciproques

Postes	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	Commentaires
Autres charges et autres produits	-40	-50	-50	-50	-50	Redevances marques (reverst SASP à USAP Association)
Autres charges et autres produits	-90	-100	-100	-100	-100	Redevance CDF (reverst SASP à USAP Association)
Autres charges et autres produits	-232	-242	-154	-233	-234	LNR CDF (reverst SASP à USAP Association)
Autres charges et autres produits	-98	-92	-36	-191	-162	JIFF Asso (reverst SASP à USAP Association)
Rémunérations et production vendue			-77	-36	-49	MAD perso SASP
Achats et production vendue				-45		Etudes réalisées par SASP
s/t SASP vers USAP Asso	-460	-484	-417	-656	-595	
Achats et production vendue	-28	-62	-35	-3	-9	Abonnements (achats USAP Association à SASP)
Achats et production vendue	-54	-38	-8	-10	-21	MAD Espoirs (achats USAP Association à SASP)
s/t USAP Asso vers SASP	-81	-100	-44	-13	-30	
Rémunérations et production vendue	-34	-39				MAD perso USAP Formation
Achats et production vendue		-16				Sous-traitance Formation
Achats et production vendue		-46	-46	-52	-48	MAD locaux
s/t USAP Asso vers USAP Formation	-34	-101	-46	-52	-48	
Achats et production vendue	-71	-103	-63	-99	0	Facturés à SASP par USAP Formation
Achats et production vendue	0	0	0	-21	-61	Facturés à USAP Formation par SASP

Source : CRC / Lecture : un produit ou une charge comptabilisée 2 fois a été neutralisé dans les comptes agrégés. Exemple : le versement de la LNR au titre du centre de formation a été perçu par la SASP à hauteur de 234 k€ qui l'a aussitôt transféré à USAP Asso. Il est donc déduit une fois des produits des comptes agrégés pour éviter sa double comptabilisation dans les recettes.

Réponses aux observations définitives en application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières

Deux réponses enregistrées :

- Réponses communes du 18 mars 2024 de M. Bruno ROLLAND, Directeur général de la SASP USAP, M. Nicolas RODOR, Président Association USAP, M. Marc POITE, Président USAP Formation
- Réponse du 26 mars 2024 de M. Louis ALIOT, Maire de Perpignan

Article L. 243-5 du code des juridictions financières :

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs ».



Les publications de la chambre régionale des comptes
Occitanie

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/Nos-activites/Chambres-regionales-des-comptes-CRC/Occitanie>

Chambre régionale des comptes Occitanie
500, avenue des États du Languedoc
CS 70755
34064 MONTPELLIER CEDEX 2

occitanie-greffe@crtc.ccomptes.fr
X @crococcitanie