



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Société anonyme de sport professionnel du
Stade Rennais football club
(Ille-et-Vilaine)

Exercices 2013 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 25 juillet 2019.

TABLE DES MATIERES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
1 FONCTIONNEMENT ET STRUCTURES.....	7
1.1 Présentation générale	7
1.2 Le contexte juridique : une société et son association support	8
1.2.1 Le respect des obligations légales	8
1.2.2 L'association du SRFC.....	8
1.2.3 La convention de mise à disposition	9
1.3 L'organisation de la SASP	10
1.3.1 Les statuts de la société	10
1.3.2 L'organisation interne	13
1.3.3 L'actionnariat et ses évolutions	13
2 LES MOYENS HUMAINS, MATERIELS ET FINANCIERS.....	13
2.1 Les ressources humaines.....	13
2.1.1 Effectifs et masse salariale : des évolutions à la hausse.....	13
2.1.2 Une gestion encadrée.....	14
2.2 Les moyens matériels.....	15
2.3 Les moyens financiers.....	16
2.3.1 Le contexte général : la situation des clubs français	16
2.3.2 Des volumes budgétaires croissants	16
2.3.3 Des résultats financiers négatifs compensés par l'actionnaire	17
3 LA GESTION DE LA FORMATION	20
3.1 Les obligations réglementaires	20
3.2 La formation sportive.....	20
3.3 Le soutien logistique et la formation scolaire	20
4 LES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITES TERRITORIALES	21
4.1 Les liens juridiques et financiers.....	21
4.1.1 La nature des liens société-collectivités	21
4.1.2 Les aides perçues par la SASP	22
4.2 Les subventions publiques	22

4.3	Les contrats de prestations	23
4.3.1	Le contrat avec la région Bretagne	23
4.3.2	Le contrat avec Rennes Métropole	23
4.3.3	Le contrat avec la commune de Rennes	24
4.4	La gestion des équipements publics.....	24
4.4.1	Le contrat d'autorisation d'occupation temporaire	24
4.4.2	Les travaux effectués sur les actifs	26
4.4.3	La redevance versée par la SASP	26
4.4.4	Un contrat à renégocier	28
5	LES PERSPECTIVES POUR LA SOCIETE	29
5.1	En matière d'activité sportive	29
5.1.1	La politique de recrutement.....	29
5.1.2	Une dimension devenue internationale	30
5.2	Du point de vue économique	30
5.2.1	Les investissements envisagés.....	30
5.2.2	Les perspectives commerciales	31
	ANNEXES	32

SYNTHÈSE

Le Stade rennais, un patrimoine local

Inscrit de longue date dans la tradition locale, le Stade rennais football club fait partie des principaux clubs de football professionnel. Il est géré, à ce jour, par la société anonyme sportive professionnelle (SASP) du même nom, entité du groupe Pinault qui la détient par l'entremise de la société EPS, actionnaire exclusif.

Une situation financière fragile mais préservée par l'actionnaire

Le chiffre d'affaires de la société s'accroît chaque année civile, avec 47,9 M€ en 2017 contre 38,5 M€ en 2014, à la suite des bons résultats sportifs enregistrés.

Néanmoins, la chambre constate un manque avéré de rentabilité, la valeur ajoutée ne suffisant pas à couvrir les charges fixes constituées, pour l'essentiel, par la masse salariale. Celle-ci représentait 42,3 M€ en 2017, dont 25,2 M€ pour les joueurs professionnels, un volume financier qui n'a cessé de croître parallèlement aux effectifs. Les résultats annuels demeurent déficitaires, nécessitant le soutien financier de l'actionnaire afin d'éviter la dégradation continue des fonds propres.

Malgré ce contexte, la SASP investit pour garantir au club son excellence sportive, ce qui nécessite un recrutement de joueurs de haut niveau, mais également d'importants travaux tant pour le stade que pour ses structures d'entraînement et de formation. Entre 2013 et 2018, la société sportive a ainsi investi 3,2 M€ HT en infrastructures et équipements, contre 2,6 M€ pour la commune de Rennes, propriétaire des lieux.

Des relations à affiner avec le monde associatif

La convention qui lie actuellement la SASP à son association support a déchargé cette dernière de la gestion du secteur amateur. La formation footballistique, assurée par la société via son département Académie Rouge et Noir, est complétée, pour les jeunes du centre de formation, par un volet scolaire et logistique assuré par l'association ETP Odorico, une structure financée en partie par la SASP. Il importe de réactualiser les liens conventionnels entre ces deux structures.

La chambre invite également la SASP et son association support à revoir la convention de partenariat qui les unit, la succession des avenants ayant finalement abouti à un ensemble contractuel peu lisible.

Un contrat d'occupation à renégocier

La SASP est liée à plusieurs collectivités (région Bretagne, Rennes Métropole, département d'Ille-et-Vilaine et commune de Rennes) par le biais de contrats de prestations pour la mise à disposition de loges, de prestations annexes et de places au stade, dont la chambre constate la relative imprécision.

Mais surtout, la SASP est liée à la ville de Rennes par la mise à disposition des infrastructures nécessaires à son activité, à savoir le stade municipal et son centre d'entraînement. A cet égard, la chambre estime que la définition du périmètre confié, plusieurs fois modifié par avenants, et le montant de la redevance versée par la SASP, forfaitaire et non liée à l'activité commerciale de la société, ne sont pas en adéquation avec l'économie du contrat, notamment au vu des travaux réalisés par la société sur les actifs publics dévolus. Elle invite par conséquent la ville de Rennes et la société sportive à redéfinir leurs liens conventionnels. Cette renégociation pourrait avoir lieu avant le renouvellement du contrat, prévu en 2022.

RECOMMANDATIONS

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations et rappels au respect des lois et règlements suivants :

Recommandation n° 1	Revoir la convention liant la société à l'association afin d'en améliorer la lisibilité pour ce qui est de la gestion du sport amateur.	10
Recommandation n° 2	Mettre en concordance les statuts de la société avec sa forme juridique, notamment en ce qui concerne le mode de gouvernance.	12
Recommandation n° 3	Réactualiser les conventions liant la SASP et l'association ETP Odorico.	21
Recommandation n° 4	Renégocier sans délais le contrat d'occupation entre la commune de Rennes et la SASP du SRFC.....	29

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 son résumé.

INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de la société anonyme de sport professionnel du Stade Rennais Football Club à compter de l'exercice 2013. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 14 juin 2018.

Un entretien de fin de contrôle a eu lieu le 26 novembre 2018 en présence de M. Olivier LÉTANG, président exécutif. Les anciens responsables, M. René RUELLO et M. Frédéric de SAINT-SERNIN, ont également été invités à présenter leurs observations.

La chambre, lors de sa séance du 7 février 2019, a arrêté ses observations provisoires.

Après avoir examiné les réponses reçues, la chambre, lors de sa séance du 25 juillet 2019, a arrêté ses observations définitives.

1 FONCTIONNEMENT ET STRUCTURES

1.1 Présentation générale

Fondé en 1901, le Stade Rennais football club (SRFC) bénéficie du statut professionnel depuis 1931. Le club s'est affirmé, au fil du temps, comme constituant un incontournable du football national, en se situant, de manière régulière, en première moitié du classement¹ annuel de Ligue 1. Ses récents résultats internationaux, en Europa League, contribuent à renforcer son aura.

La prise de contrôle en 1998 par le groupe Pinault, qui assure son soutien financier, a entraîné la modification de la structure sociétaire existante avec un premier passage en SAOS (société anonyme à objet sportif) puis, en 2001, en société anonyme sportive professionnelle (SASP), ainsi qu'une phase de modernisation² soutenue. Le SRFC constitue depuis une société anonyme à conseil d'administration spécialisée dans le secteur des activités footballistiques. La structure est distincte de l'association SRFC du même nom, détentrice du numéro d'affiliation auprès des instances fédérales³.

L'effectif de la SASP était de 196 équivalents temps plein au 1^{er} janvier 2018, dont 39 joueurs professionnels sur la saison 2017-2018 et 465 intervenants pour les jours de matchs. Son chiffre d'affaires est, quant à lui, variable au gré des résultats sportifs. Sur l'année 2017, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 48 M€. La ville de Rennes a mis à disposition des structures sportives et notamment le stade du Roazhon Park proposant 29 278 places accessibles à la vente.

¹ Installé dans le haut de classement de première division, le club cherche à ajouter de nouvelles lignes à son palmarès, perdant deux finales de Coupe de France en 2009 et 2014, une finale de Coupe de la Ligue, en 2013, mais remportant la Coupe de France en 2019. Ses dernières performances l'autorisent à jouer la coupe d'Europe en League Europa.

² La holding Artemis, appartenant au groupe Pinault, a décidé de se porter candidate au rachat du club. La municipalité, majoritaire depuis 1998 dans le capital du SRFC, lui a cédé progressivement ses parts. En parallèle, le club a bénéficié d'une modernisation importante de ses infrastructures, avec la rénovation complète du stade et la création du centre d'entraînement mitoyen de la Piverdière.

³ Fédération Française de Football (FFF) et Ligue de Football Professionnel (LFP).

1.2 Le contexte juridique : une société et son association support

1.2.1 Le respect des obligations légales

La loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives a contraint les associations sportives affiliées à une fédération, participant habituellement à l'organisation de manifestations sportives payantes procurant un certain volume de recettes⁴ et employant des sportifs contre rémunérations⁵, soit à l'adaptation de leurs statuts, soit à la constitution d'une société anonyme pour la gestion des activités lucratives. La notion de « *groupement sportif* »⁶ est d'ailleurs évoquée par l'article 101 des règlements administratifs de la Ligue de Football Professionnelle (LFP) : « *Les clubs participant aux compétitions organisées par la LFP sont des groupements sportifs composés d'une association affiliée à la Fédération française de football conformément aux articles 22 et suivants des Règlements généraux de ladite fédération et d'une société constituée conformément aux dispositions des articles L. 122-1 et suivants du code du sport.* ».

La société du SRFC a été créée, en parallèle à l'association du même nom. Cette nouvelle structure a pris la forme d'une société d'économie mixte sportive locale de 1988 à 1999, puis d'une société anonyme à objet sportif et enfin d'une SASP depuis le 19 mai 2001. Ce dernier cas est, de loin, le plus courant car jugé plus souple : la SASP représente en effet la forme la plus proche du droit commun des sociétés commerciales. Elle peut distribuer des dividendes et rémunérer ses dirigeants. L'accès au capital est libre, l'association support n'est pas tenue de détenir un capital minimum.

1.2.2 L'association du SRFC

L'association du SRFC, affiliée à la FFF, est une association loi 1901, dont l'objet est dédié au football amateur et chargée plus particulièrement, selon ses statuts, « *de promouvoir la pratique et le développement du football et la création entre ses membres de liens d'amitié et de solidarité* ».

Elle est donc responsable du secteur amateur, mais avec la possibilité légale de confier, par convention, la gestion de son activité sportive à une société commerciale à objet sportif.

Le nom « *Stade rennais football club* » et son abréviation « *Stade rennais* », la marque et les autres signes distinctifs reviennent à la SASP, mais l'association conserve à titre gratuit, sous certaines conditions, le droit d'usage de ces dénominations.

⁴ 1,2 M€ HT en montant moyen sur les trois derniers exercices.

⁵ Jusqu'à un certain seuil défini par décret : 0,8 M€.

⁶ Le lien étroit entre les secteurs professionnel et amateur ressort de l'article 104 des mêmes règlements: « *Tout club sollicitant son engagement dans le championnat de Ligue 1 Conforama ou dans le championnat de Domino's Ligue 2 doit pouvoir engager et faire évoluer au moins six équipes de jeunes.* ».

1.2.3 La convention de mise à disposition

1.2.3.1 Les responsabilités définies

Les relations entre les associations et les sociétés sportives sont fixées par les articles L. 122-14 et suivants et R. 122-8 et suivants du code du sport, définissant le contenu de la convention devant intervenir entre ces structures.

Depuis le 27 mai 1988, une convention de mise à disposition a donc été établie entre la société et l'association du SRFC. Elle a été modifiée, en dernier lieu, par un avenant du 23 juin 2015 formant avec la convention initiale et les avenants précédents des 9 juillet 1999, 30 juin 2005 et 30 juin 2010 un ensemble contractuel qui arrivera à expiration le 30 juin 2020.

L'association conserve la responsabilité des activités sportives liées au secteur du football amateur « *et, en particulier de l'école de football au sein de laquelle est assurée la formation de jeunes sportifs amateurs* ». La SASP, pour sa part, a la responsabilité des activités sportives liées au secteur professionnel. La même convention stipule cependant que l'association confie à la SASP « *la gestion des activités sportives liées au secteur amateur et la charge d'en permettre la bonne réalisation matérielle* ». La société assure ainsi la gestion et l'encadrement des équipes amateurs ainsi que la formation des jeunes joueurs, mais également la réalisation des services administratifs et comptables « *en particulier l'enregistrement et le traitement des licences amateurs, le suivi administratif, comptable et financier des inscriptions et l'animation des équipes de licenciés amateurs* ».

La mise en place d'un comité de suivi mutuel a également été décidée, dont l'objet est l'élaboration d'un document d'orientation définissant les lignes directrices de la gestion par la SASP des activités sportives liées au secteur amateur et les règles générales à appliquer.

1.2.3.2 Une lisibilité et un suivi à améliorer

L'association du SRFC demeure responsable du football amateur, ayant simplement délégué à la SASP la gestion de ses activités sportives. En ce sens, elle exerce bien son objet statutaire.

Néanmoins, la chambre souligne la complexité de la convention conclue entre la société et son association support en raison des rajouts successifs à la convention initiale de 1988, aboutissant en définitive à un ensemble contractuel peu lisible. En l'état, cette situation est susceptible de générer des erreurs.

Il en va ainsi des subventions publiques, versées chaque année par des collectivités territoriales⁷ au titre de la promotion du sport amateur, notifiées à la SASP pour enregistrement comptable, mais au bénéfice de l'association. Il conviendrait pour plus de transparence, que le versement soit réalisé auprès de cette dernière, avec reversement ultérieur à la SASP, d'autant que la convention de partenariat liant les deux entités ne prévoit pas que les subventions attribuées à l'association, au titre du sport amateur, puissent être versées directement à la société.

⁷ Commune de Rennes, département d'Ille-et-Vilaine. L'analyse des notifications montre qu'une confusion règne entre les financeurs, l'association du SRFC et la SASP, confusion générée par la similitude de nom et de sigle entre ces deux dernières structures.

Le subventionnement public directement auprès de la SASP peut au demeurant s'apparenter à une aide directe aux entreprises, même si les montants sont pour l'heure limités eu égard au chiffre d'affaires de la société, proche de 40 M€ par an.

La chambre recommande de revoir la rédaction de la convention afin de mieux préciser les responsabilités des parties dans le domaine du sport amateur.

En outre, en application des dispositions⁸ de l'article L. 122-14 du code du sport, la prochaine convention, prévue dès 2020, devra avoir une durée comprise entre 10 et 15 ans, et non plus cinq ans comme auparavant. La chambre rappelle également qu'un « *Document d'orientation pour le secteur amateur* » est prévu par l'article 2 de ladite convention.

Recommandation n° 1 Revoir la convention liant la société à l'association afin d'en améliorer la lisibilité pour ce qui est de la gestion du sport amateur.

1.3 L'organisation de la SASP

1.3.1 Les statuts de la société

1.3.1.1 Principes généraux

L'article L. 122-2 du code du sport dispose, depuis 2012⁹, qu'une société sportive peut être constituée sous la forme :

- d'une entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée - *EUSRL* ;
- d'une société anonyme à objet sportif - *SAOS* ;
- d'une société anonyme sportive professionnelle - *SASP* ;
- d'une société à responsabilité limitée - *SARL* ;
- d'une société anonyme - *SA* ;
- d'une société par actions simplifiée - *SAS*.

Jusqu'en 2012, les statuts des sociétés constituées par les associations sportives devaient être conformes à des statuts types. Désormais, seuls les statuts des sociétés mentionnées aux 1° à 3° de l'article L.122-2 du code du sport sont conformes à des statuts types définis par décret en Conseil d'Etat.

⁸ Issues de la loi n° 2017-261 du 1er mars 2017.

⁹ Loi n° 2012-158 du 1er février 2012. Intervenue pour permettre aux clubs professionnels d'être cotés en bourse, cette modification législative autorise désormais ceux-ci à adopter les formes des sociétés commerciales classiques, afin d'introduire une souplesse jusqu'ici obérée par les statuts types fixés par les décrets d'application de la loi « phare » de 1999.

1.3.1.2 Le choix d'une société anonyme sportive professionnelle pour le SFRC

Par décision de son assemblée générale datée du 19 mai 2001, le SRFC a constitué une SASP à conseil d'administration et au capital de 34 035 040 €¹⁰ dont les statuts ont notamment été mis à jour le 29 mai 2018.

La société a pour objet la gestion, l'animation, la programmation et la réalisation des activités sportives relatives à la pratique du football, donnant lieu à l'organisation de manifestations payantes ou gratuites et à versement de rémunérations. Elle peut également effectuer toutes opérations susceptibles de faciliter son développement et réaliser à ce titre toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant à l'objet social ou à tous autres objets similaires pouvant contribuer à son développement.

Les actions constituant le capital, négociables et indivisibles à l'égard de la société, sont nominatives et il ne peut être fait appel publiquement à l'épargne.

1.3.1.3 Une clarification nécessaire

La loi du 1^{er} février 2012 a permis aux sociétés sportives d'adopter la forme d'une société anonyme « classique », plus adaptée au contexte commercial. Cependant, cette même loi ne vise pas à soustraire les sociétés sportives prenant la forme d'une SASP aux statuts types prévus au décret n° 2001-149 du 16 février 2001.

La SASP du SRFC n'a pas changé de forme juridique, mais l'assemblée générale extraordinaire du 27 novembre 2017 a décidé de modifier les statuts en adoptant le mode de gouvernance des sociétés anonymes traditionnelles tout en maintenant la forme juridique d'une SASP. Or, ce mode de gouvernance n'est pas conforme aux statuts-types d'une telle société.

La chambre relève à cet égard deux discordances qui portent d'une part sur les pouvoirs du conseil d'administration (CA) et d'autre part sur l'exécutif de la société.

Bien qu'étant « *les plus étendus* » dans le cas d'une SASP disposant d'un CA, les pouvoirs de celui-ci sont plus limités que pour le CA d'une société anonyme, qui détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

Concernant l'exécutif, le président du CA, dans une SASP, « *assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société* » selon l'article A20 des statuts-types. En l'espèce, se référant au périmètre d'une société anonyme, la société a opté pour une formule réservée à celle-ci : dissociation des fonctions « *exécutives* » et « *non exécutives* ». Ainsi, lors de la séance du 27 novembre 2017, les instances ont pris acte de la démission de M. Létang de ses fonctions, nommé M. Delanoé en qualité de président du CA et prévu qu'il puisse utiliser le titre de « *président non exécutif* », puis nommé M. Létang en qualité de directeur général et prévu qu'il puisse utiliser le titre de « *président exécutif* ».

¹⁰ Capital divisé en 130 904 actions à 260 € de nominal chacune, intégralement libérées.

Le rapport de gestion du CA à l'assemblée générale extraordinaire fait apparaître des incertitudes sur la direction devant être prise par la société (extrait) :

Nous vous proposons de procéder à une mise en harmonie des statuts de la société et ce afin d'intégrer les évolutions législatives du régime de la société anonyme depuis 2001 et en particulier celles relatives à la gouvernance de la société anonyme (Choix entre la dissociation ou le cumul des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général).

Les statuts-types de la SASP, issus d'un décret de 2001 et sur la base desquels ont été établis les statuts du Stade Rennais, n'ont pas été mis à jour de ces évolutions législatives et un certain nombre de dispositions de ces statuts-types, notamment celles relatives au fonctionnement de la SA, sont non seulement obsolètes mais en outre ne correspondent pas au mode de gouvernance qui peut être retenu par la société.

Il est envisagé de procéder dans un second temps à une véritable refonte des statuts, pour prendre la forme de société anonyme (SA) ; une réflexion est actuellement en cours pour évaluer les avantages et les inconvénients d'un passage en SAS, forme sociale offrant plus de souplesse mais dont le mode de direction est sans doute moins adapté au fonctionnement du Stade Rennais que celui de la SA.

La SASP indique¹¹ avoir retenu ces modalités après avoir procédé à une consultation juridique ayant conclu à la possibilité pour une SASP de ne plus appliquer les statuts types suite aux modifications introduites par la loi du 15 mai 2001. Pour autant, elle précise que la réflexion doit être poursuivie pour identifier si un passage en société anonyme « classique » ou autre forme sociétaire apparaît plus adéquat.

La chambre estime, pour l'heure, qu'il existe une discordance entre la forme juridique de la SASP et son mode de gouvernance, davantage inspiré de celui d'une société anonyme : les dispositions conjuguées des articles L. 122-2 et L. 122-3 du code du sport, dans leur rédaction actuellement en vigueur issue de la loi n° 2012-158 du 1^{er} février 2012, maintiennent pour une société sportive prenant la forme d'une société anonyme sportive professionnelle une obligation de disposer de statuts conformes à des statuts types. Ainsi qu'il a été indiqué supra, ces statuts types ont été fixés par le décret n° 2001-149 du 16 février 2001.

La chambre recommande par conséquent une clarification de la situation.

Elle relève également que, contrairement à ce que prévoient les statuts types réglementaires, l'article 1 des statuts de la SASP du SRFC ne précise pas à quelle association sportive est « adossée » la société.

Recommandation n° 2 Mettre en concordance les statuts de la société avec sa forme juridique, notamment en ce qui concerne le mode de gouvernance.

¹¹ La SASP se réfère au Centre de Droit et d'Economie du Sport (CDES) selon lequel « Les statuts types de la SASP ont été définis par le décret du 16 février 2001, donc sous l'égide de la Loi du 24 juillet 1966 et avant la Loi NRE du 15 mai 2001 qui a dissocié les fonctions de président du conseil d'administration (CA) et de directeur général (DG). Néanmoins, les « nouvelles » dispositions législatives issues notamment de la loi NRE qui, dissocient les fonctions de président de CA et de DG ont vocation à s'appliquer aux sociétés sportives de type SASP (en dépit des statuts types existants qui ne sont que de valeur réglementaire) dès lors qu'elles ne sont pas contraires à une disposition législative du Code du Sport et qu'elles visent les sociétés commerciales en général. ».

1.3.2 L'organisation interne

La SASP repose sur deux pôles principaux, l'un dédié à l'activité sportive et l'autre aux fonctions « support » et commerciales.

Le président exécutif¹² exerce les fonctions de directeur général, choisi par le CA. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la SASP, exerçant ces pouvoirs dans la limite de l'objet social.

1.3.3 L'actionnariat et ses évolutions

Le capital de la société, lors de sa constitution, était principalement détenu par la ville de Rennes (49,86 %) et par l'association du SRFC.

La société Européenne pour la promotion du sport (EPS), représentant le groupe Pinault via sa holding Artemis, est aujourd'hui l'actionnaire exclusif.

La SASP dispose en outre d'un grand nombre¹³ de partenaires privés : si le sponsor principal du club est la marque Samsic, l'équipementier reste la marque Puma depuis la saison 2007-2008, une société dont le groupe Pinault possède la majorité¹⁴ des parts.

La société sportive est également liée à plusieurs collectivités territoriales¹⁵ par voie de conventions et/ou de contrats de prestations, la commune de Rennes, constituant, depuis la création du club, le principal partenaire public.

2 LES MOYENS HUMAINS, MATERIELS ET FINANCIERS

2.1 Les ressources humaines

2.1.1 Effectifs et masse salariale : des évolutions à la hausse

L'évolution globale des effectifs¹⁶ est marquée par une progression de 38 ETP (effectifs en équivalents temps plein) en cinq ans¹⁷, correspondant à une progression de 24 %. La masse salariale¹⁸, sur la même période, s'est accrue de 5,75 M€, soit + 18,8 %.

¹² Sur sa proposition, il peut être assisté dans sa tâche par des directeurs généraux délégués dont le nombre ne peut excéder cinq et dont le conseil d'administration détermine le mandat.

¹³ Entre 15 et 20 sponsors par an : Puma, Del Arte, Samsic, Crédit Mutuel de Bretagne, Ouest-France, etc.

¹⁴ 28,4 % des actions en 2019, selon le site Zonebourse.

¹⁵ Région, Département d'Ille-et-Vilaine, Rennes Métropole, commune de Rennes.

¹⁶ Il ne peut être tenu compte dans ce calcul des effectifs réels, eux-mêmes passés sur la même période de 684 à 747, car ce chiffre tient compte des intervenants « *jours de match* », c'est-à-dire des stadiers (par nature occasionnels car mobilisés uniquement les jours de match), qui représentent plus de la moitié des personnels.

¹⁷ En dépit d'un léger fléchissement de l'effectif constaté entre 2013 et 2014.

¹⁸ Salaires et primes, hors charges sociales.

73 % de cette progression salariale concerne les joueurs professionnels, dont le nombre, en ETP, est passé de 44 à 55 entre 2013 et 2017, soit + 25 % : la masse salariale pour cette catégorie s'est en effet accrue de 4,2 M€ en cinq ans sur la même période (+ 20 %).

Le poids financier du personnel d'entraînement professionnel s'est également accru. A effectifs identiques¹⁹, la masse salariale de cette catégorie est passée de 2,6 M€ en 2013 à 4,1 M€ en 2017, soit une progression de 1,5 M€ (+ 56,3 %). Comparativement, la masse salariale afférente au personnel d'entraînement chargé du secteur amateur (Académie) ne représentait que 0,41 M€ en 2013 et 0,58 M€ en 2017, pour un effectif comparable puisque passé de 9 à 12 sur la même période.

Au final, la masse salariale liée au secteur professionnel, joueurs et entraîneurs réunis, représentait 29,4 M€ en 2017, soit 81 % de la masse salariale globale, contre 23,7 M€ en 2013, soit 77,6 % du montant global de l'époque. La part du secteur professionnel dans le coût salarial de la SASP est donc très large.

La catégorie « *autres personnels* »²⁰, en dépit d'une progression de 20 ETP, est la seule à avoir connu une baisse notable de la masse salariale, avec -1,7 M€.

Un tableau en annexe donne le détail et l'évolution des rémunérations par catégorie de personnels.

2.1.2 Une gestion encadrée

2.1.2.1 Les modalités de gestion

Sous l'égide de la LFP et de la FFF, la gestion des personnels sportifs se fait par la voie exclusivement contractuelle, dans le respect des dispositions du code du travail, de la charte du football professionnel, et du règlement intérieur de la SASP.

Les contrats à durée déterminée (CDD) sont les plus courants (footballeurs, stadiers, contrôleurs), le nombre de contrats à durée indéterminée, au nombre de 79 au 31 décembre 2017, ne concernant que les personnels « périphériques » (administrateurs, médecins, observateurs, entraîneurs...).

¹⁹ En dépit de fluctuations (12 en 2013, 9 en 2014, 8 en 2015, 14 en 2016, et à nouveau 12 en 2017).

²⁰ Entendre « *administrative et technique hors activité sportive* ».

Plusieurs types de contrats de footballeurs sont recensés, conformément aux dispositions des instances fédérales. Les jeunes footballeurs peuvent signer un contrat apprenti, aspirant, stagiaire, élite ou professionnel²¹. Les contrats des joueurs professionnels sont des contrats types²² à durée déterminée dits contrats spécifiques depuis 2015 : premier contrat « socle » de trois saisons. Mais le contrat socle prévoit souvent des avenants, en fonction de la notoriété du joueur.

Les joueurs du centre de formation sont liés au club par une convention, mais également, pour certains d'entre eux, les plus talentueux, par un contrat de travail (contrats aspirants ou stagiaires, voire apprentis). Le règlement intérieur du club, spécifiant leurs obligations, leur est opposable, au même titre que pour les joueurs professionnels.

2.1.2.2 Le règlement intérieur

La SASP dispose d'un règlement intérieur²³ conforme au code du travail (article L. 1311-1 et suivants).

Ce règlement, revu régulièrement et pour la dernière fois en 2018, reprend les dispositions obligatoires fixées par le code du travail et certaines dispositions de la convention collective nationale du sport, de la charte du football professionnel et de l'accord des personnels administratifs et assimilés du football.

Il fixe les règles générales relatives à la discipline, les mesures en termes de sécurité, et les conditions de travail. Il s'impose à l'ensemble du personnel.

2.2 Les moyens matériels

Le stade du Roazhon Park, situé aux abords de la ville de Rennes, est la propriété de celle-ci qui le confie à la SASP moyennant une redevance annuelle, le club prenant en charge les coûts d'entretien tout en bénéficiant de partenariats publicitaires.

La commune est également propriétaire du centre d'entraînement situé au lieu-dit la Piverdière, dans la périphérie ouest de l'agglomération, structure confiée à la SASP selon les mêmes modalités.

²¹ Un joueur ne peut signer un premier contrat professionnel qu'après avoir satisfait aux obligations du joueur aspirant, apprenti ou stagiaire, à l'exception du joueur issu directement des rangs amateurs et âgé de 20 ans au moins au 31 décembre de la 1^{ère} saison au cours de laquelle le contrat s'exécute. Toutefois, les joueurs ayant été sous contrat de formation, peuvent, quel que soit leur âge, signer un contrat professionnel en faveur d'un club professionnel doté d'un centre de formation agréé ou d'un club professionnel sans centre de formation agréé dans les conditions fixées réglementairement.

²² Il s'agit d'un contrat-type auquel il ne peut être dérogé. Le respect de ce contrat-type est une condition de l'homologation du contrat par la LFP.

²³ Il a été signé le 4 juillet 2018 par les représentants du club après consultation du comité d'entreprise et du comité d'hygiène et de sécurité, soumis à l'Inspection du travail et au conseil des prud'hommes à fins de publicité.

À la suite de l'arrivée à sa tête du groupe Pinault, le club a lancé, dès 2002, une politique de formation visant à obtenir un effectif professionnel fortement composé de joueurs formés localement. Le budget alloué à la formation a ainsi quadruplé pour atteindre 5 M€ annuels, soit environ 10 % du budget de la SASP. Le club dispose ainsi d'un centre de formation qui a pris son essor à partir de 1987, date de la construction²⁴ du bâtiment de l'office HLM accueillant l'école technique privée (ETP) Odorico, structure associative dédiée à la scolarité et à l'hébergement des jeunes footballeurs²⁵.

La SASP du SRFC est donc dépendante des infrastructures municipales et, dans une moindre mesure, du monde associatif en ce qui concerne son centre de formation.

2.3 Les moyens financiers

Les chiffres à l'appui des constats qui suivent sont détaillés à l'annexe « *Données financières* », dont un comparatif des performances financières du SRFC vis-à-vis des autres clubs de Ligue 1, indiquant sa position médiane dans tous les principaux domaines.

2.3.1 Le contexte général : la situation des clubs français

La LFP publie annuellement son rapport financier du football professionnel français. Les résultats enregistrés pour les clubs au titre des dernières saisons font état d'une bonne performance commerciale et du renforcement des fondamentaux : endettement en baisse, augmentation des fonds propres, maîtrise des charges et croissance du chiffre d'affaires.

Cette évolution, selon la LFP, a favorisé l'arrivée de nouveaux investisseurs, pour les clubs de Lyon, Marseille, et Bordeaux en particulier. Le Paris-Saint-Germain, l'AS Monaco, l'Olympique lyonnais et l'Olympique de Marseille concentrent²⁶ à eux seuls 52 % du chiffre d'affaires des clubs professionnels à l'échelle nationale.

La Ligue 1 enregistre toutefois une diminution du nombre de spectateurs et d'abonnés sur les dernières saisons passées.

2.3.2 Des volumes budgétaires croissants

Comme tous les clubs professionnels, la SASP ne publie son budget de fonctionnement annuel qu'après validation de l'instance de contrôle, la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG)²⁷.

²⁴ Initiée par le club avec le concours des ex-offices HLM.

²⁵ Les années 1990 ont vu plusieurs joueurs formés au club faire leurs débuts en équipe première, avant qu'ils n'atteignent par la suite le niveau international. C'est le cas de Sylvain Wiltord, Mikaël Silvestre, Ousmane Dabo ou encore Anthony Réveillère.

²⁶ Selon le *Baromètre des impacts économiques et sociaux du football professionnel* (novembre 2017).

²⁷ Direction nationale du contrôle de gestion : une instance sous l'égide de la LFP qui assure le contrôle administratif, juridique et financier des associations et sociétés sportives de football afin d'en garantir la pérennité.

Un tableau présenté en annexe résume l'évolution budgétaire au fil des années. Celle-ci est clairement en augmentation : sur les cinq dernières saisons, le budget réalisé est passé de 43 M€, au titre de la saison 2013-2014, à 54 M€ pour la saison 2017-2018 (68 M€²⁸ étaient prévus au titre de la saison 2018-2019). Cette évolution va de pair avec les résultats²⁹ sportifs du club, qui se sont améliorés sur la même période.

La santé financière du club est particulièrement conditionnée par ses performances³⁰ sportives. Un indicateur de celle-ci est le taux de remplissage du stade, à l'occasion des matchs de Ligue 1.

Au titre de la dernière saison 2017-2018, et au vu des statistiques de la LFP, le Paris-Saint-Germain, avec un taux d'occupation moyen de 98 % et une affluence moyenne supérieure à 40 000 spectateurs, se situe en pointe. Sur la même saison, les vingt clubs de la Ligue 1 ont enregistré une affluence moyenne de 22 600 spectateurs par match, avec un taux d'occupation moyen de 71 %. Le SRFC, au Roazhon Park, a enregistré pour sa part un taux de 79 %, ce qui le situait en septième place, même si l'affluence, de l'ordre de 23 000 spectateurs par match, s'inscrivait dans la moyenne des clubs précitée.

Ainsi que le reconnaît la LFP, les affluences moyennes de Ligue 1 n'ont jamais pu excéder les 25 000 spectateurs par match, loin des objectifs escomptés, notamment un taux moyen de fréquentation des stades compris entre 80 % et 90 %. Elle a donc lancé des prix pour valoriser les initiatives des clubs dans le domaine de la billetterie. A ce titre, le club du SRFC a été primé pour son projet « *Challenge Etudiant* », promouvant le football en milieu universitaire.

2.3.3 Des résultats financiers négatifs compensés par l'actionnaire

2.3.3.1 Composition des produits et des recettes

Comme pour les autres clubs évoluant en Ligue 1, l'essentiel des produits « hors mutation » du SRFC, c'est-à-dire hors transferts, provient majoritairement des droits télévisuels³¹. Viennent ensuite les recettes liées aux sponsors³², puis les recettes « matchs », une situation susceptible d'évoluer avec la participation du club à l'Europa League pour la saison en cours, selon ses résultats.

Les subventions versées par les collectivités territoriales sont peu significatives au regard des masses financières gérées par la SASP, et notamment des financements privés : l'apport des collectivités publiques réside essentiellement dans la mise à disposition des équipements et dans les contrats de prestations. Ce point fait l'objet d'un développement spécifique dans le présent rapport.

²⁸ Selon les chiffres avancés par la LFP, relayés par la presse spécialisée (*L'Equipe*, *France Football*).

²⁹ Le club s'est notamment qualifié en coupe d'Europe (Europa League) au titre de la saison actuelle.

³⁰ Le SRFC étant qualifié pour l'Europa Ligue 2018/2019, l'UEFA donne depuis des aides pour prendre en charge les frais induits et notamment les transports. C'est l'UEFA, en revanche, qui collecte les droits de retransmission, avec un reversement partiel au club par la suite.

³¹ 60 % au titre des dernières saisons sportives.

³² 25 % au titre des dernières saisons.

2.3.3.2 Structure des charges

Les rémunérations et les charges sociales composent 60 % des charges « hors mutation », les dotations aux amortissements liés aux indemnités de mutation représentant 16 % du montant de ces mêmes charges.

Les primes contractuelles des joueurs doivent être décomposées entre les primes variables, liées aux performances personnelles et sportives du joueur, et les primes certaines, établies à la signature du contrat. Au titre du budget prévisionnel déposé à la DNCG au 31 octobre 2017 pour la saison 2017-2018, ces primes variables ont représenté 1,1 M€ et les primes certaines 4,3 M€, soit 5,5 M€, constituant le quart du total des salaires bruts. A ces montants s'ajoute la rémunération des agents sportifs qui, au titre de la saison 2017-2018, a représenté 3,3 M€ pour sept agents.³³

Le montant des frais de déplacement et d'organisation des matches est quant à lui peu significatif vis-à-vis du total des charges annuelles.

2.3.3.3 Evolution des résultats financiers

Depuis ces cinq dernières années, la valeur ajoutée produite par l'activité de la SASP n'a jamais permis de compenser les charges fixes, composées pour l'essentiel par les dépenses de personnel, et notamment par la masse salariale afférente au secteur professionnel (joueurs et entraîneurs).

Il s'en suit un excédent brut d'exploitation structurellement négatif. Le résultat d'exploitation est encore plus dégradé, en raison de l'importance des dotations aux amortissements et aux provisions qui représentent un coût compris entre 10 M€ et 12 M€ selon l'exercice considéré. Les amortissements représentent l'essentiel des annuités : les provisions annuelles restent en effet très faibles tandis que l'amortissement comprend celui des indemnités de mutation des joueurs, ce qui majore les dotations.

Malgré ses résultats d'activité défavorables, la société ne connaît pas de situation déficitaire globale, grâce au soutien de son actionnaire. En effet, une convention datée du 30 septembre 1998, établie avec la société EPS, membre du groupe Pinault et actionnaire unique du club, met à la disposition de la SASP un montant de couverture³⁴. Cette disposition a pour effet ne pas obérer les fonds propres.

La chambre constate ainsi une activité courante de la SASP structurellement déficitaire, du fait d'une valeur ajoutée insuffisante à couvrir les frais fixes. La société est cependant protégée financièrement par son actionnaire.

³³ La commission versée à un agent ne peut être supérieure à 10% de l'assiette de rémunération du joueur concerné

³⁴ 47 M€ destiné au financement des besoins de trésorerie. En cas de résultat insuffisant, EPS, selon l'article 3.2 de la convention, s'engage à consentir un abandon de créance assorti d'une clause de retour à meilleure fortune, permettant de recréer la créance en cas de résultats positifs ultérieurs. Le retour à meilleure fortune s'élevait en 2017 à 29,5 M€, ramenant le résultat net de l'exercice à 0. Par avenant du 1er septembre 2013, la durée du prêt a été prorogée pour une durée de dix ans : toutes les sommes dues par la SASP au titre de ce prêt devront donc être remboursées au plus tard le 1er septembre 2023.

2.3.3.4 Le bilan et le patrimoine

Les joueurs constituant des immobilisations, du point de vue de leur valeur de mutation, l'essentiel de la valeur de l'actif est constitué par les immobilisations incorporelles, puis par les « autres créances ». Ces dernières incluent notamment les indemnités de mutation à recevoir, consécutives à des transferts de joueurs vers d'autres clubs (27 M€ en 2017).

Les dettes³⁵ constituent l'essentiel du passif, notamment les dettes financières. Au titre de 2017, le montant des avances consenties par l'actionnaire EPS a représenté 29,5 M€. A ce montant se rajoutent les avances consenties au titre de la convention de compte courant, conclue avec la même société en 2003, pour 16,5 M€. La somme globale (46 M€) constitue le montant inscrit au passif de la SASP au 31 décembre 2017, au titre des dettes financières, dans une logique proche de celle des comptes courants d'associés. Le reste des dettes comportait notamment 19,6 M€ répartis entre les indemnités de mutation restant à payer sur des transferts de joueurs (7,9 M€, inscrits dans le poste comptable « autres dettes »)³⁶ et la contrepartie de produits constatés d'avance³⁷.

L'analyse des procès-verbaux de l'assemblée générale indique que jusqu'en 2015 inclus, la société a procédé à des appels de fonds auprès de l'actionnaire afin de se recapitaliser, la succession des résultats négatifs ayant entraîné une réduction notable des fonds propres au-delà du seuil légal³⁸. Le recours depuis 2016 à l'abandon provisoire de créances par l'actionnaire unique EPS (sous réserve de remboursement selon la clause de retour à bonne fortune), a permis, depuis, à la SASP de préserver sa situation.

³⁵ Le montant de l'endettement financier du club était de 44,5 M€ au 31 décembre 2017 en prenant en compte les disponibilités existantes.

³⁶ Ces produits résultent de la commercialisation anticipée de certains d'entre eux par le club en début de saison sportive. Les parts correspondant aux derniers matchs à domicile, qui auront lieu non pas en année N mais en année N+1 (la saison étant à cheval sur deux exercices), ou aux six derniers mois selon le type de contrats concernés, y sont comptabilisés.

³⁷ Ces produits résultent de la commercialisation anticipée de certains d'entre eux par le club en début de saison sportive. Les parts correspondant aux derniers matchs à domicile, qui auront lieu non pas en année N mais en année N+1 (la saison étant à cheval sur deux exercices), ou aux six derniers mois selon le type de contrats concernés, y sont comptabilisés.

³⁸ Article L. 225-248 du code de commerce : « Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société. Si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue et sous réserve des dispositions de l'article L. 224-2 de réduire son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pas pu être imputées sur les réserves, si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social ».

3 LA GESTION DE LA FORMATION

3.1 Les obligations réglementaires

Conformément à l'article L. 211-4 du code du sport, 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. Ils sont placés soit auprès de l'association support soit auprès de la société sportive ; ils participent à la politique de formation fédérale et permettent aux jeunes joueurs de bénéficier d'une double formation sportive et scolaire.

La charte du football professionnel prévoit pour un club disputant le championnat de France professionnel de Ligue 1 la faculté de posséder un tel centre de formation.

3.2 La formation sportive

Depuis 2015, la formation sportive, au sein du club, est assurée désormais par un seul département de l'entreprise, l'Académie Rouge et Noir, afin de renforcer l'identité du club.

L'Académie Rouge et Noir a entre autres comme objectif de créer un réseau de proximité avec les clubs amateurs de la région par le biais de partenariats.

La formation sportive est donc assurée de manière intégrale par un service dédié de la SASP, une situation légale sous réserve que celle-ci n'exonère pas l'association support du SRFC de sa responsabilité en matière du sport amateur ; l'association doit donc rester systématiquement informée des décisions stratégiques prises par la société dans ce domaine.

3.3 Le soutien logistique et la formation scolaire

L'école technique privée Odorico³⁹ (ETP) est la structure d'hébergement et de scolarisation des joueurs formés au club. Située à proximité immédiate du stade, elle comprend plusieurs salles de classe, un restaurant et un internat. La structure bénéficie de la présence de personnels encadrants et de professeurs vacataires.

L'ETP s'appuie sur un socle associatif, l'association ETP Odorico, dotée d'un président, de sa propre personnalité juridique, de ses propres comptes ; l'ETP détient le label « *établissement d'accueil sport de haut niveau* » et le Stade rennais football club détient un agrément ministériel.

³⁹ Construite en 1987, elle rend hommage par son nom à Isidore Odorico, ancien joueur et dirigeant du Stade Rennais - à l'origine de l'adoption par le club du professionnalisme en 1932 - et président entre 1933 et 1938.

Si la SASP assure directement la formation footballistique des élèves / joueurs, elle doit néanmoins compenser les insuffisances financières de l'association chargée des aspects scolaires et logistiques, puisque le coût de la formation globale doit incomber prioritairement à la société, ce qui aboutit au versement deux fois par an, lors de l'arrêté des comptes sociaux de l'ETP ODORICO et lors de l'arrêté des comptes sociaux du SRFC, d'une somme d'argent permettant à cette association d'être à l'équilibre. Cette somme représente environ 1 % de son budget.

L'association apparaît dépendante de la SASP qui assure directement son soutien administratif, en même temps que sa couverture financière.

Les deux structures sont liées par une convention d'assistance technique du 14 février 1997, dont l'objet est d'assurer le soutien de l'association. A la même date, les deux entités ont passé une seconde convention plus large, également renouvelable par tacite reconduction, définissant leurs obligations réciproques en termes de formation⁴⁰.

La chambre constate ainsi que la SASP entretient avec ETP Odorico des liens conventionnés du fait de l'obligation pour la société de se doter d'un centre de formation. Ces conventions, datées de 1997, sont à mettre à jour⁴¹. La chambre recommande leur réactualisation.

Recommandation n° 3 Réactualiser les conventions liant la SASP et l'association ETP Odorico.

4 LES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

4.1 Les liens juridiques et financiers

4.1.1 La nature des liens société-collectivités

Les collectivités territoriales, notamment depuis la décentralisation, s'engagent régulièrement dans des politiques de soutien au sport amateur, mais également auprès du sport professionnel. Les clubs de football de Ligue 1 constituent une entité à part, compte tenu de l'importance croissante prise depuis quelques années dans leur financement par les droits télévisés (1,15 Mds pour la période 2020-2024 contre 762 M€ pour la période 2016-2020).

Ce soutien revêt plusieurs formes. Les plus communément constatées sont les subventions publiques, les contrats de prestations, les mises à disposition d'équipements publics.

Bien que principalement soutenu par son actionnaire privé, le SRFC ne déroge pas à cette tendance.

⁴⁰ L'association ETP Odorico s'est engagée à prendre en charge dans le cadre d'un mandat confié par la société, l'organisation de l'enseignement scolaire ainsi que les dispositions logistiques (hébergement, restauration), sous réserve d'une couverture financière garantie par la SASP.

⁴¹ Les conventions, signées en 1997, n'ont jamais été réactualisées, en dépit de montants libellés en francs, tandis que la société est désignée sous son ancien statut (SAEML Stade Rennais Football Club).

4.1.2 Les aides perçues par la SASP

Le tableau qui suit donne une synthèse des aides principales attribuées à la SASP par les collectivités territoriales entre 2013 et 2017 :

<i>montants en € et TTC</i>	Subventions publiques	Contrat pluriannuel de prestations	Equipements publics mis à la disposition de la SASP
Région Bretagne		140 030	
Département Ille-et-Vilaine	50 800		
Rennes Métropole		218 775	
Commune de Rennes	192 725	4 890 005	stade Roazhon Park et centre La Piverdière
Total 2013-2017	243 525	5 248 810	

Source : SASP - Grands Livres et états financiers 2013-2017

Sur la période considérée, le volume des aides financières perçues par la société, issu des subventions publiques et des contrats de prestations, aura été de 5,5 M€, non comprise la valeur des équipements mis à disposition par la commune de Rennes, qui font l'objet d'une redevance en contrepartie.

Comparativement, le cumul du chiffre d'affaires de la société a été, sur la même période, de 216 M€. Le soutien des collectivités territoriales - hors équipements mis à disposition - aura donc représenté 2,5 % de ce montant. Le soutien financier de la SASP par les collectivités territoriales est donc très limité.

Le détail des aides dont bénéficie la SASP est présenté ci-après.

4.2 Les subventions publiques

La SASP a bénéficié de subventions publiques dans le cadre de la promotion du sport amateur, de la part du département d'Ille-et-Vilaine et de la commune de Rennes.

La participation du département est de l'ordre de 10 000 € par an.

Les subventions versées par la commune de Rennes sont plus significatives :

C/	Libellé	2013	2014	2015	2016	2017
7422	SUBVENTION AMATEURS VILLE DE RENNES (acompte)	13 500	12 300	11 700	12 700	11 100
7422	SUBVENTION AMATEURS TRESORERIE RENNES MUNICIPALE (solde)	27 379	26 585	30 683	24 421	22 357
Total		40 879	38 885	42 383	37 121	33 457

Source : Grands livres SASP

La chambre rappelle que les conventions encadrant le versement des subventions d'un montant supérieur à 23 000 € doivent être systématiques, en vertu des dispositions de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000, reprises dans le code du sport. Cette obligation conditionne l'action du comptable public, responsable du paiement.

Les contrôles de la commune et du département portent sur les dossiers transmis par la SASP à l'occasion du renouvellement annuel des demandes de subventions. La société a pu justifier comptablement l'emploi de ces financements pour le seul sport amateur (cf. annexe « *Données financières* »).

4.3 Les contrats de prestations

4.3.1 Le contrat avec la région Bretagne

En 2017, la région a conclu un marché annuel⁴² avec la SASP pour l'achat de places concernant la saison 2017-2018. Ce marché avait pour objet l'acquisition de huit places en balcons présidentiels, comprenant un abonnement en loges ainsi que les prestations de services associées, pour un montant de 30 200 € HT (35 445 € TTC).

Bien que les tarifs et les prestations ne soient que sommairement détaillés, la chambre a pu s'assurer que le coût du marché était similaire à celui des autres collectivités territoriales, à prestations identiques.

4.3.2 Le contrat avec Rennes Métropole

Rennes Métropole a conclu un marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables, pour la saison 2017-2018, avec la SASP. Ce marché avait pour objet la location de loges-balcons (cinq en 2017 et cinq en 2018) et de balcons présidentiels (sept en 2017 et quatre en 2018), l'achat d'espaces publicitaires (panneau fixe fronton de la tribune Ville de Rennes) et la mention du logo « Rennes Métropole » sur les supports de communication.

Ce contrat, qui concerne trois semestres (deuxième semestre 2017 et les deux semestre 2018) appelle plusieurs remarques.

Bien que les prix globaux soient corrects, plusieurs erreurs ont été relevées dans le détail des tarifs et des quantités, obérant la lisibilité du contrat et nécessitant des retraitements. Le détail de ces corrections est présenté en annexe.

Par ailleurs, il n'existe pas de distinctions tarifaires pour la partie billetterie entre un balcon présidentiel et une loge balcon, bien que le prix des prestations liées soit, lui, différent. Les prestations « hospitalités » liées aux loges balcons comprennent, en sus de celles du balcon présidentiel, la diffusion du match sur télévision dédiée pour un surcoût de 534 €. En l'absence de détail dans le contrat, le prix des prestations annexes (1 698 € pour un abonnement en balcon présidentiel et 2 232 € pour une loge balcon) pour une saison de Ligue 1, acquitté par la métropole rennaise, n'est pas aisément vérifiable.

⁴² Marché passé selon la procédure adaptée restreinte (article 30-10° du décret n° 2016-630 relatif aux marchés publics) qui dispose que les acheteurs peuvent passer un marché public négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables lorsque les marchés publics répondant à un besoin dont la valeur estimée est inférieure aux seuils européens, lorsque la mise en concurrence est impossible ou manifestement inutile en raison notamment de l'objet du marché public ou du faible degré de concurrence dans le secteur considéré.

4.3.3 Le contrat avec la commune de Rennes

En 2014, la commune de Rennes a conclu avec la SASP un marché négocié sans publicité ni mise en concurrence préalables. Ce contrat court jusqu'au 30 juin 2022.

Le marché concerne des abonnements, places et animations à destination des quartiers, des places en loge et dans l'espace présidentiel. La publicité de la Ville est également assurée sur les principaux supports de communication (maillots, emplacements dans le stade).

Les prestations, qui concernent des mises à disposition⁴³ de places, de balcons ou de loges donnent lieu à une rémunération globale, forfaitaire et annuelle de 809 600 € HT (937 030 € TTC). Sur la durée du contrat, cette rémunération, figée sur la base du prix des places à la date de signature, totalise 6 072 000 € HT (7 027 725 € TTC).

4.4 La gestion des équipements publics

4.4.1 Le contrat d'autorisation d'occupation temporaire

4.4.1.1 Le contrat initial

La commune met à disposition de la SASP le stade et plusieurs équipements annexes (centre d'entraînement) en vertu d'un contrat d'occupation temporaire, signé en 1999 et effectif depuis le 1^{er} janvier 2000, pour une durée de 15 ans.

Ce contrat initial a fait l'objet de plusieurs avenants qui ont modifié le périmètre des responsabilités de chaque partie.

Une délibération⁴⁴ du 15 décembre 2014 a prolongé la mise à disposition pour une durée de 7,5 années supplémentaires. Le contrat devra donc, au plus tard, être rediscuté en 2022.

4.4.1.2 Les avenants au contrat : un périmètre modifié

L'article 9.1 de la convention initiale, du 9 décembre 1999, prévoit que le club « *s'oblige à réaliser, sous ses frais et sa responsabilité, les travaux d'entretien et de réparation locatifs sur les biens loués. Il est convenu, à cet égard, que le Stade Rennais est tenu de réaliser les prestations, dont la liste limitative suit, pour assurer l'entretien et la réparation des terrains équipés compris dans les biens loués* ». Cette liste, précise et limitative, concernait les domaines suivants :

- tonte, roulage, replaquage, sablage, fertilisation, désherbage sélectif, lutte phytosanitaire ;
- contrôles physico-chimiques de pH et de granulométrie, rectifications physicochimiques ;

⁴³ Les places et abonnements sont destinés au cabinet du maire pour des opérations de relations publiques/communication, aux associations et clubs sportifs, aux directeurs (place VIP), aux agents communaux, aux centres de loisirs, mission locales et associations de solidarité.

⁴⁴ Par avenant n° 6 au contrat initial, avec renouvellement d'un marché de prestation de services en liant entre eux ces deux contrats.

- réfection estivale des gazons ;
- maintien hors gel des installations d'arrosage ;
- contrôle des poteaux de but.

Par la suite, plusieurs avenants sont venus modifier les responsabilités et les charges des cocontractants.

Le premier avenant a ainsi étendu les biens mis à disposition par la commune, avec deux terrains situés au centre d'entraînement pour réalisation par la SASP, et, à ses frais, de surfaces en gazon synthétique, avec aménagements réalisés conformément au cahier des charges élaborés non par la société, mais par les services techniques municipaux. Un pavillon de chasse a été également aménagé par la société en logement de fonction du gardien du site. L'avenant comprend également l'ensemble immobilier situé au nord du centre d'entraînement, composé de deux terrains en gazon, d'un bâtiment de 280 m² (vestiaires), d'un parking de cinq places et d'un parking deux roues, valorisé à 762 245 € HT. Une redevance complémentaire a été fixée à 4 % de ce montant, mais sur la base de ce seul ensemble immobilier.

Un deuxième avenant est intervenu le 11 mars 2005, dont l'article 2 précise que, « *sans préjudice de toute stipulation autre ou différente du contrat du 9 décembre 1999, notamment à ses articles 8, 9 ou 10.1 à 10.3, il est expressément convenu que la Ville de Rennes assure l'ensemble des obligations du propriétaire public de tous les biens loués et assure à ses frais les travaux de toute nature portant sur le clos et le couvert, les infrastructures et le bâti (y inclus, notamment, les toitures, leur étanchéité, les charpentes et poutres, tribunes et balcons, les façades, les peintures extérieures, les clôtures et les éléments de structure). Le stade rennais, pour sa part, s'oblige à réaliser à ses frais et sous sa responsabilité les travaux d'entretien et de réparation locatifs sur les biens loués tels que décrits à l'article 9 du contrat du 9 décembre 1999, et ce afin de maintenir ces biens loués en état de fonctionnement normal.* ».

L'article 1^{er} de l'avenant du 9 juin 2008 stipule cependant que, par dérogation à l'article 2 de l'avenant n° 2, le club doit assurer les travaux de réfection de la pelouse du terrain du stade de la route de Lorient, sauf pour sa couche de fondation.

Depuis la convention du 12 octobre 2011, la ville de Rennes met à la disposition du club un ensemble de terrains vierges d'une surface totale de 24 000 m² ; elle a autorisé le SRFC à réaliser une aire d'entraînement en pelouse naturelle sur le site du centre d'entraînement de la Piverdière. Selon l'article 8, la redevance d'occupation annuelle a été fixée à 192,30 € correspondant au revenu cadastral moyen des parcelles (80 €/ha).

Enfin, le dernier avenant du 31 décembre 2014 a permis de réévaluer la redevance forfaitaire et dresse, en son annexe, la liste actualisée des biens concernés.

La chambre constate en définitive que si la convention initiale était claire dans son objet et ses intentions, la succession d'avenants a notablement modifié les responsabilités incombant aux parties en présence, et indirectement le niveau de la redevance globale due par la SASP (cf. annexe « *Données financières* »).

4.4.2 Les travaux effectués sur les actifs

4.4.2.1 Les travaux réalisés entre 2013 et 2018

Les travaux réalisés depuis 2013 par la SASP sur les équipements publics confiés par la Ville représentent un montant de 3,2 M€ HT (3,8 M€ TTC).

La grande majorité de ces travaux (65 % en valeur) relevait pourtant du propriétaire, et donc de la commune qui a procédé, sur la même période, au remplacement de l'éclairage du stade pour 1 165 000 € TTC (en 2018), à la réfection de deux terrains synthétiques pour un montant de 1 017 000 € TTC (en 2017), à 466 270 € TTC de gros travaux et de travaux d'entretien (répartis sur la période 2013-2018) et, plus accessoirement à 33 120 € de travaux en régie.

Au total, entre 2013 et 2018, la part dans le financement des travaux intervenus sur les infrastructures sportives confiées par la Ville aura été de 59 % pour la SASP et de 41 % pour la commune de Rennes.

4.4.2.2 Les travaux prévus à partir de 2018

Les travaux prévus entre 2018 et 2022 sur les équipements publics dévolus à la SASP par la ville de Rennes vont représenter un montant global estimé de 1,6 M€ HT (1,9 M€ TTC).

Bien que le financement du montant total des travaux soit prévu par la société, un peu plus de 50 % relèveraient normalement du propriétaire.

De son côté, la commune a indiqué avoir programmé dans son plan pluriannuel d'investissement une enveloppe de 100 000 € à 150 000 € annuels pour l'entretien et la maintenance des équipements. Des travaux devraient également être effectués sur la tribune « presse », mais pour un montant restant à finaliser.

4.4.3 La redevance versée par la SASP

4.4.3.1 Un mode de calcul forfaitaire

Le contrat initial fixait le montant annuel de la redevance pour l'occupation du stade à 0,69 M€. Depuis, la SASP utilise en complément des terrains et des locaux annexes pour la formation, l'entraînement et le stationnement sur lesquels elle a d'elle-même réalisé des travaux⁴⁵ d'aménagement. Un avenant a donc fixé la redevance annuelle à 0,86 M€, de manière forfaitaire et non révisable. A partir de l'année 2015, un autre avenant a fixé, pour les 7,5 années suivantes, la redevance à 0,88 M€ par an.

⁴⁵ Sonorisation, accueil des VIP, terrains d'entraînement.

Chiffres en €		2013	2014	2015	2016	2017
6131	LOCATION VILLE DE RENNES	860 854	860 854	880 310	880 310	880 310
6132	LOCATIONS IMMOBILIERES	1 001	944	650	1 033	305
63512	TAXE FONCIERE (n-1)	91 332	94 685	95 736	96 836	101 070
Total (HT)		737 974	956 483	976 696	978 179	981 685

Source : Grands livres SASP

4.4.3.2 Une assiette à redéfinir

La commune de Rennes a cherché à établir un équilibre financier entre la redevance perçue auprès de la SASP et le prix des prestations contractées en retour auprès d'elle. Ainsi, la délibération du conseil municipal du 15 décembre 2014, afférente à la prolongation de la durée du contrat initial pour 7,5 années supplémentaires, indique : « *Il est remarquable de constater que tant les avenants au contrat d'occupation et les renouvellements du marché de prestations de services sont restés fidèles aux principes et aux équilibres financiers de 1999. Aujourd'hui, le Stade Rennais acquitte une redevance annuelle de 860 854 € HT soit 1 033 025 € TTC. De son côté, le marché de prestations de services s'élève à 919 449 € TTC. L'équilibre économique de ce partenariat a régulièrement fait l'objet de commentaires positifs dans les médias et chez les analystes de l'économie du sport professionnel.* ».

Pour autant, puisqu'établie sur une base forfaitaire, la redevance n'a pas de lien avec le chiffre d'affaires généré par l'équipement mis à disposition. Or, aux termes de l'article L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P), « *La redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation* ».

La chambre observait déjà en 2016, dans son dernier rapport d'observations définitives concernant la ville de Rennes, « *d'une part que les services municipaux n'ont pu produire d'élément de nature à justifier que le montant de l'évaluation de la redevance annuelle mise en place depuis 1999 et renouvelée fin 2014 a été fixé en tenant compte des avantages de toute nature conformément à l'article précité. Plusieurs jurisprudences rappellent que dans le cadre de la valorisation des dépendances domaniales, la redevance doit tenir compte des retombées économiques que génère l'équipement mis à disposition au profit de son utilisateur.*⁴⁶ »

L'autorisation d'occupation n'étant pas, au cas présent, l'accessoire d'un contrat public, l'article L. 2125-3 du CG3P doit être appliqué.

⁴⁶ CAA Paris 17 octobre 2013, n° 13PA00911 – Stade de Roland Garros ; CAA Lyon 12 juillet 2007, n° 06LY2107 - Stade de Lyon/Gerland ; CAA Lyon 28 février 2013, n° 12LY00820 - Stade de Grenoble ; CE 29-12-2014 Bouygues Telecom.

D'autre part, au titre du même rapport, la chambre indiquait que les parkings publics, situés de part et d'autre du stade, sont privatisés les jours de matchs. La convention de mise à disposition ponctuelle de ces actifs, bien que prévue en 2001, n'a jamais été rédigée. Il convient que ces parkings soient intégrés dans le périmètre des biens mis à disposition par la commune : pour le moment, la SASP est un occupant sans titre du domaine public.

Enfin, la réalisation des travaux par la société sur les biens confiés par la Ville, précédemment mentionnée, devrait également être prise en compte dans le montant de la redevance puisque ceux-ci ont contribué à modifier la valeur des actifs dévolus.

4.4.4 Un contrat à renégocier

La SASP a dépensé au-delà de ses obligations pour des travaux portant sur des biens dont la commune est propriétaire, sans tenir compte du caractère précaire et révocable d'une convention de mise à disposition, et sans visibilité à long terme sur l'amortissement de ces travaux. La société réalise à ses frais des travaux valorisant le patrimoine de la commune et elle assure les entretiens, maintenances et réparations des actifs mis à disposition.

Au terme de la convention ou en cas de résiliation, les immobilisations créées par la SASP ne font pas l'objet d'une indemnité prenant notamment en compte la part non amortie de ces biens⁴⁷. Le mode de fonctionnement établi entre la Ville et la SASP, inscrit dans la convention initiale de 1999, diverge de l'esprit d'une convention d'occupation du domaine public, précaire et révocable, pour s'apparenter, dans les faits, à un bail emphytéotique administratif.

La chambre rappelle cependant que la société, par la nature du contrat qui la lie à la commune, ne détient aucun droit réel⁴⁸ sur les actifs publics qui lui sont confiés. Elle relève qu'à aucun moment les modalités de calcul du montant de la redevance forfaitaire, bien que modifiables au cours de la vie de la convention et au vu des travaux réalisés, ne sont expliquées, détaillées ni justifiées.

Il paraît donc nécessaire de revoir la convention d'occupation sur les points suivants : le périmètre de la convention, les obligations de chacune des parties, la redevance, les travaux pris en charge par la société.

⁴⁷ Article 6.2 de la convention de 1999 : « Le présent contrat pourra être résilié par anticipation par la Ville pour un motif d'intérêt général, moyennant un préavis donné au Stade Rennais prenant fin le 30 juin et moyennant le versement au Stade Rennais d'une indemnité d'un montant égal à la totalité des recettes provenant des spectateurs payants ayant eu accès aux biens loués facturées pendant les deux derniers exercices clos avant la notification du préavis. ».

⁴⁸ Tel ne serait pas le cas si le contrat liant les deux parties était, par exemple, un bail emphytéotique.

La chambre invite donc les parties en présence à étudier, dès que possible et avant même l'échéance de 2022, une nouvelle formule permettant de mieux partager les responsabilités et de déterminer une redevance tenant compte de l'avantage économique global que l'occupation des structures publiques procure à la SASP.

La commune de Rennes, d'ores et déjà, a fait savoir qu'elle mènerait une réflexion sur les formes juridiques que pourraient prendre la mise à disposition des équipements publics à la SASP, et qu'elle étudierait la problématique afférente au calcul de la redevance globale due pour l'utilisation du Roazhon Park : « *Sur ce point, il sera notamment question d'évaluer les retombées économiques que génère, pour le club, l'équipement mis à disposition par la collectivité propriétaire.* ».

Recommandation n° 4 Renégocier sans délais le contrat d'occupation entre la commune de Rennes et la SASP du SRFC

5 LES PERSPECTIVES POUR LA SOCIETE

5.1 En matière d'activité sportive

5.1.1 La politique de recrutement

Les exigences en termes de résultats sportifs génèrent des besoins particuliers en termes de recrutement.

L'importance est double, du point de vue des droits télévisuels, tout d'abord, principale recette du club corrélée aux performances sportives, mais aussi du point de vue de la participation aux compétitions de haut niveau (notamment la coupe d'Europe) qui requiert des compétences particulières et des joueurs expérimentés.

Le SRFC semble s'orienter vers la rénovation du centre de formation et de l'école Odorico, en recherche d'attractivité⁴⁹. La structure est en effet mitoyenne du stade, située au croisement de la Porte de Lorient et du périphérique rennais, et donc éloignée des structures d'entraînement (terrains, salle de musculation...), alors que le club cherche à recruter ses futurs joueurs au-delà du seul périmètre breton.

Face à la concurrence des autres clubs professionnels, l'amélioration de la situation incite à de nouveaux investissements immobiliers pour proposer un cadre plus attrayant en termes de recrutement. Cette situation justifie d'autant plus une révision du contrat liant la SASP et la commune sur les actifs confiés, comme précédemment évoqué.

⁴⁹ Selon la direction de la SASP, à l'occasion des entretiens de fin de contrôle.

5.1.2 Une dimension devenue internationale

Les aménagements effectués sur le stade ont rendu le club très attractif pour l'organisation des compétitions internationales et sa participation à l'Europa League lui fournit une publicité avérée au-delà des frontières.

Pour autant, l'organisation de rencontres internationales (hors clubs) n'apporte pas de recettes à la société qui ne gère ni les droits télévisuels, ni les sponsors afférents, ni la billetterie. La SASP assure en revanche tout ou partie des coûts d'organisation pour lesquels elle percevra une indemnité.

Ainsi, la ville de Rennes a accueilli la coupe du monde féminine 2019, prévoyant sept matchs dont un quart de finale, mais cette situation, qui a d'ores et déjà occasionné des coûts importants pour la collectivité (ex : 1,2 M€ pour le remplacement de 170 projecteurs, pour la mise aux normes FIFA de l'éclairage) ne générera pour la SASP qu'une indemnisation calculée sur ses frais réels engagés, sous couvert d'un accord formalisé avec la Ville.

Les juridictions financières elles-mêmes ont noté⁵⁰ qu'à l'occasion de l'Euro 2016, organisé en France, le club et la ville de Rennes avaient renoncé à recevoir la compétition suite à une étude de faisabilité qui concluait à une charge trop lourde en raison du cahier des charges imposé par l'UEFA, la reconfiguration du stade nécessitant la création de 5 500 places pour un coût estimé à 36 M€.

5.2 Du point de vue économique

5.2.1 Les investissements envisagés

Comme indiqué par la LFP dans ses rapports annuels, il y a une corrélation entre la capacité financière des clubs et leurs résultats sportifs (cf. graphique disponible en annexe « *Données Financières* »), le SRFC se situant pour sa part en position médiane.

Le président exécutif de la SASP, relayé par la presse locale, a confirmé publiquement son intention d'investir. Selon la société sportive, la réfection des terrains en herbe a été initiée dès 2018, afin de faire bénéficier les joueurs (professionnels et du centre de formation) d'un outil de travail cohérent : l'étape suivante concernera à moyen terme l'implantation du lieu de vie de la société (siège social et centre d'entraînement).

Le club s'inscrit dans un projet inscrit dans la durée, la SASP indiquant qu'une étude de faisabilité comprenant une évaluation financière est en cours d'élaboration par un cabinet spécialisé.

⁵⁰ Rapport public thématique (RPT) de septembre 2017.

5.2.2 Les perspectives commerciales

La SASP souhaite investir davantage dans l'accueil du public lors des compétitions sportives, notamment par l'amélioration des points de ventes dans les travées (snacks, buvettes), mais surtout sur la qualité des loges destinées à fidéliser un public ciblé (sponsors, sociétés et commerciaux).

La société n'est cependant pas propriétaire du stade et ne détient pas de droits réels sur les biens qui lui sont confiés. Cette situation retarde la réalisation des travaux d'amélioration escomptés, sachant que le stade comprend encore des espaces pouvant être optimisés à des fins commerciales.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Evolution de la masse salariale	33
Annexe n° 2.	Données financières	34
Annexe n° 3.	Marché de prestations SASP/Rennes Métropole.....	43

Annexe n° 1. Evolution de la masse salariale

STADE RENNAIS FOOTBALL CLUB

EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DE LA MASSE SALARIALE

TYPE D'EMPLOI	Nombre de salariés payé en 2013	Total brut 2013	Nombre de salariés payé en 2014	Total brut 2014	Nombre de salariés payé en 2015	Total brut 2015	Nombre de salariés payé en 2016	Total brut 2016	Nombre de salariés payé en 2017	Total brut 2017	Variation effectif ETP entre 2013 et 2017	Variation total brut entre 2013 et 2017 en montant
JOUEURS PROFESSIONNELS	44	21 100 393,03 €	46	23 093 261,99 €	48	24 974 317,73 €	53	24 583 359,00 €	53	25 287 278,10 €		4 186 885,07 €
JOUEURS PROFESSIONNELS CF									1	16 373,71 €		16 373,71 €
AUTRES PERSONNELS	62	4 616 316,73 €	74	2 846 149,99 €	78	2 780 346,09 €	76	3 638 718,63 €	82	2 937 342,49 €		-1 678 974,26 €
ENTRAINEURS PRO	12	2 609 346,79 €	9	2 934 483,71 €	8	2 233 819,23 €	14	3 893 671,49 €	12	4 078 709,74 €		1 469 362,95 €
ENTRAINEURS ACADEMIE	9	410 729,33 €	12	644 324,63 €	12	734 113,96 €	10	437 173,13 €	12	382 730,28 €		172 000,93 €
INTERMITTENTS JOURS DE MATCHS	439	373 887,69 €	434	402 283,31 €	432	336 300,64 €	464	420 443,83 €	463	338 636,04 €		-17 231,63 €
MEDICAL PRO	8	348 466,83 €	8	421 642,89 €	9	816 349,46 €	9	370 782,64 €	11	379 024,48 €		230 337,63 €
JOUEURS ASPIRANTS	32	331 662,66 €	31	303 471,31 €	42	460 771,13 €	44	380 433,38 €	31	498 943,16 €		167 282,30 €
JOUEURS STAGIAIRES	12	273 793,39 €	23	379 408,74 €	21	390 796,81 €	17	348 272,27 €	14	400 734,24 €		126 980,85 €
RECRUTEMENT ACADEMIE	13	174 840,03 €	13	211 491,71 €	11	173 887,19 €	11	340 303,71 €	11	249 360,06 €		74 720,01 €
MEDICAL ACADEMIE	7	127 330,94 €	9	117 443,20 €	9	133 633,47 €	8	167 662,20 €	7	184 263,78 €		36 934,84 €
JOUEURS AMATEURS	11	90 603,00 €	8	24 217,00 €	4	46 710,00 €	10	133 347,98 €	10	172 860,00 €		82 233,00 €
ENTRAINEURS SECTION AMATEUR	10	38 242,73 €	11	91 863,18 €	16	114 390,22 €	14	117 247,46 €	8	36 180,80 €		-22 061,93 €
RECRUTEMENT PRO	3	37 007,21 €	1	1 463,80 €	1	1 016,88 €	1	1 363,03 €	8	921 346,89 €		884 339,68 €
TOTAL GLOBAL	684	30 554 582,46 €	679	33 671 511,66 €	711	33 438 854,85 €	731	35 056 982,77 €	747	36 304 187,77 €		5 749 605,31 €
Effectif Equivalent Temps Plein	158		165		176		194		196			
Variation effectif ETP en nombre			7		11		18		2		38	
Variation masse salariale en montants				3 116 929,20 €		-232 656,81 €		1 618 127,92 €		1 247 205,00 €		5 749 605,31 €

Source : SASP Stade Rennais – DRH et KPMG

Annexe n° 2. Données financières

Evolution budgétaire :

Saison	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016- 2017	2017-2018	2018- 2019
Budget prévisionnel	44 M€	40 M€	43 M€	50 M€	50 M€	68 M€

Source : LFP /DNCG

Saison	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Budget effectif en M€	43	43	47	51	54

Source : SASP et DNCG

Les résultats comptables :

SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION	31/12/2013 12 Mois	31/12/2014 12 Mois	31/12/2015 12 Mois	31/12/2016 12 Mois	31/12/2017 12 Mois	% C.A.
CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE	40 205 K€	38 565 K€	42 100 K€	47 467 K€	47 867 K€	100
- Achat de marchandises, de matières premières	329 K€	403 K€	481 K€	413 K€	822 K€	1.7
MARGE COMMERCIALE	40 166 K€	38 499 K€	41 997 K€	47 365 K€	47 570 K€	99
+ Production vendue	39 097 K€	37 487 K€	40 795 K€	46 094 K€	46 146 K€	96
+ Production immobilisée et stockée	NS	NS	NS	NS	NS	0
PRODUCTION DE L'EXERCICE	39 097 K€	37 487 K€	40 795 K€	46 094 K€	46 146 K€	96
± Variation de stock de marchandises et matières premières	NS	NS	NS	NS	-175 K€	-0.4
MARGE BRUTE	39 876 K€	38 162 K€	41 618 K€	47 054 K€	47 220 K€	99
- Autres charges externes	10 200 K€	12 276 K€	11 140 K€	12 742 K€	15 388 K€	32
VALEUR AJOUTÉE	29 676 K€	25 886 K€	30 478 K€	34 312 K€	31 833 K€	67
- Charges de personnel	34 836 K€	40 197 K€	42 344 K€	42 938 K€	42 288 K€	88
- Impôts, taxes & versements assimilés	4 003 K€	4 444 K€	1 708 K€	2 226 K€	2 642 K€	5.5
+ Subventions d'exploitation	51 K€	64 K€	66 K€	51 K€	81 K€	0.2
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	-9 112 K€	-18 690 K€	-13 508 K€	-10 800 K€	-13 016 K€	-27
+ Autres produits d'exploitation	774 K€	2 828 K€	1 346 K€	2 365 K€	4 545 K€	9.5
- Autres charges d'exploitation	109 K€	233 K€	378 K€	312 K€	450 K€	0.9
+ Reprise sur dotations & transferts de charges	461 K€	255 K€	836 K€	1 733 K€	463 K€	1
+ 70% Loyer de crédit bail	NS	NS	NS	NS	NS	0
- Dotations d'exploitation & provisions d'exploitation	9 768 K€	10 257 K€	12 156 K€	10 895 K€	9 588 K€	20
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-17 754 K€	-26 098 K€	-23 860 K€	-17 909 K€	-18 045 K€	-38
+ Produits financiers	1 K€	13 K€	0 K€	6 K€	22 K€	0
+ 30% Loyer de crédit bail	NS	NS	NS	NS	NS	0
+ Charges financières	139 K€	130 K€	173 K€	91 K€	134 K€	0.3
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOTS	-17 892 K€	-26 215 K€	-24 033 K€	-17 995 K€	-18 157 K€	-38
+ Produits exceptionnels	28 750 K€	17 905 K€	2 319 K€	26 704 K€	56 258 K€	118
- Charges exceptionnelles	13 530 K€	5 174 K€	5 082 K€	8 717 K€	38 102 K€	80
- Impôts sur les bénéfices	NS	13 K€	NS	-7 K€	-1 K€	-0
- Participation salariale	NS	NS	NS	NS	NS	NS
RÉSULTAT NET	-2 672 K€	-13 496 K€	-26 796 K€	0 K€	-0 K€	-0

Source : « scores et décision » + commissaire aux comptes (KPMG)

Les bilans comptables :

Bilan actif - passif

Actif	31/12/2013 12 Mois	31/12/2014 12 Mois	31/12/2015 12 Mois	31/12/2016 12 Mois	31/12/2017 12 Mois	% T.B.
Actif Immobilisé Net	12 619 K€	23 648 K€	20 585 K€	13 640 K€	40 511 K€	47
Incorporelles	10 286 K€	21 500 K€	17 999 K€	9 121 K€	36 987 K€	43
Corporelles	2 330 K€	2 145 K€	2 563 K€	3 758 K€	3 445 K€	4
Financières	3 K€	3 K€	23 K€	761 K€	80 K€	0.1
Actif Circulant Net	18 297 K€	18 026 K€	17 755 K€	23 379 K€	44 774 K€	52
Stock et encours	NS	NS	NS	NS	174 K€	0.2
Créances Clients	3 372 K€	3 640 K€	4 912 K€	5 277 K€	4 498 K€	5.3
Autres Créances	14 912 K€	14 363 K€	12 824 K€	18 051 K€	38 580 K€	45
Trésorerie Active	14 K€	23 K€	19 K€	51 K€	1 523 K€	1.8
TOTAL ACTIF	30 918 K€	41 732 K€	38 356 K€	37 078 K€	85 334 K€	100

Passif	31/12/2013 12 Mois	31/12/2014 12 Mois	31/12/2015 12 Mois	31/12/2016 12 Mois	31/12/2017 12 Mois	% T.B.
Ressources Propres	8 769 K€	8 465 K€	5 699 K€	5 394 K€	5 280 K€	6.2
Fonds Propres	5 557 K€	7 208 K€	4 468 K€	4 456 K€	4 422 K€	5.2
Provisions Risques	939 K€	1 257 K€	1 231 K€	938 K€	858 K€	1
Comptes Courants	2 273 K€	NS	NS	NS	NS	NS
Ressources Externes	22 166 K€	33 209 K€	32 641 K€	31 624 K€	80 005 K€	94
Dettes Financières	NS	6 803 K€	10 372 K€	9 381 K€	46 013 K€	54
Dettes Fournisseurs	2 375 K€	2 699 K€	2 904 K€	3 250 K€	5 584 K€	6.5
Dettes Fiscales	7 920 K€	7 251 K€	6 570 K€	5 766 K€	8 625 K€	10
Autres Dettes	11 871 K€	16 457 K€	12 795 K€	13 227 K€	19 783 K€	23
Trésorerie Passive	NS	NS	NS	NS	NS	0
TOTAL PASSIF	30 918 K€	41 732 K€	38 356 K€	37 078 K€	85 334 K€	100

Source : score et décision + commissaire aux comptes (KPMG)

Les financements de la commune Rennes pour le football amateur :

SECTION AMATEURS

PRODUITS	2 013	2014	2015	2016	2017
SUBVENTIONS COMMUNALES	40 879,00 €	38 885,00 €	42 383,00 €	37 121,00 €	33 457,00 €
SUBVENTION DEPARTEMENTALE	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	8 000,00 €	12 800,00 €
TOTAL PRODUITS	50 879,00 €	48 885,00 €	52 383,00 €	45 121,00 €	46 257,00 €
CHARGES	2 013	2014	2015	2016	2017
Frais de personnel (charges incluses)	73 086,78 €	122 218,93 €	148 588,92 €	150 741,00 €	42 905,63 €
Déplacements des équipes	35 729,50 €	45 998,71 €	39 999,37 €	42 982,42 €	41 296,10 €
Frais Arbitres	10 950,77 €	12 770,72 €	12 804,98 €	11 924,16 €	12 013,22 €
Fournitures / Equipements	7 947,20 €	10 329,37 €	14 415,22 €	22 520,34 €	17 031,45 €
Redevance FFF / LNF / LBF	4 074,18 €	5 132,51 €	3 027,20 €	2 461,98 €	3 455,43 €
Autres Charges d'exploitation	2 083,99 €	2 565,46 €	3 684,47 €	3 443,12 €	2 726,22 €
TOTAL CHARGES	133 872,42 €	199 015,70 €	222 520,16 €	234 073,02 €	119 428,05 €
SOLDE PRODUITS - CHARGES	-82 993,42 €	-150 130,70 €	-170 137,16 €	-188 952,02 €	-73 171,05 €

Source : SASP Stade Rennais

Les travaux réalisés par la SASP :

SITE	NATURE DES TRAVAUX	FINANCEUR	ECHEANCE	MONTANT (€ HT)
Piverdière	Rénovation terrain centre d'entraînement	Stade Rennais FC	juil-13	458 042 €
Roazhon Park	Installation projecteurs sur façade	Stade Rennais FC	nov-13	10 748 €
Roazhon Park	Remplacement des sièges	Stade Rennais FC	juil-15	354 846 €
Roazhon Park	Rénovation salon du Président	Stade Rennais FC	aout-15	23 144 €
Roazhon Park	Equipement régie vidéo	Stade Rennais FC	juil-15	36 657 €
Piverdière	Extension modulaire Centre de Formation Piverdière Nord	Stade Rennais FC	aout-15	171 871 €
Roazhon Park	Rénovation vestiaires pros	Stade Rennais FC	aout-15	136 877 €
Roazhon Park	Installation d'une enseigne lumineuse "Roazhon Park"	Stade Rennais FC	sept-15	25 205 €
Roazhon Park	Installation pelouse synthétique devant la sortie des vestiaires	Stade Rennais FC	sept-15	23 752 €
Roazhon Park	Installation hotte d'extraction salon GSP	Stade Rennais FC	sept-15	8 909 €
Piverdière	Extension parking centre formation	Stade Rennais FC	juin-16	20 545 €
Roazhon Park	Rénovation pelouse + chauffage	Stade Rennais FC	aout-16	1 004 759 €
Roazhon Park	Placage pelouse	Stade Rennais FC	aout-16	95 852 €
Piverdière	Extension bâtiment des pros	Stade Rennais FC	juil-17	114 280 €
Piverdière	Terrafoot entre terrain 1 et 2	Stade Rennais FC	juin-17	11 130 €
Piverdière	Terrafoot entre terrain 1 et 2	Stade Rennais FC	aout-17	93 130 €
Roazhon Park	Sonorisation des tribunes Mordelles et Rennes	Stade Rennais FC	aout-17	17 184 €
Roazhon Park	Installation d'une solution d'affichage dynamique	Stade Rennais FC	déc-17	36 510 €
Roazhon Park	Renovation portes d'accès Salon Espaces Entreprises	Stade Rennais FC	aout-17	20 641 €
Piverdière	Extension pare ballon Centre entraînement	Stade Rennais FC	janv-17	16 000 €
Piverdière	Rénovation parking Siège administratif	Stade Rennais FC	oct-17	10 539 €
Piverdière	Installation projecteurs 2000 lux grand terrain synthétique	Stade Rennais FC	oct-17	15 522 €
Roazhon Park	Remplacement des sièges VIP	Stade Rennais FC	aout-18	167 447 €
Piverdière	Rénovation des enrobés	Stade Rennais FC	mars-18	15 083 €
Roazhon Park	Zone mixte & salle de conférence de presse	Stade Rennais FC	juil-18	127 999 €
Piverdière	Rénovation vestiaires et bureaux staff	Stade Rennais FC	juil-18	155 093 €
Piverdière	Fourniture et pose de gazon synthétique devant bureaux	Stade Rennais FC	aout-18	14 549 €
Roazhon Park	Pose de moquette dans vestiaire pro	Stade Rennais FC	aout-18	8 768 €
Roazhon Park	Peinture + revêtement sols en GSP	Stade Rennais FC	aout-18	11 400 €
(en gras : travaux relevant du propriétaire, la commune de Rennes)				
Source : SASP Stade rennais football club				
Total				3 206 482 €

Les travaux prévus entre 2018 et 2022 :

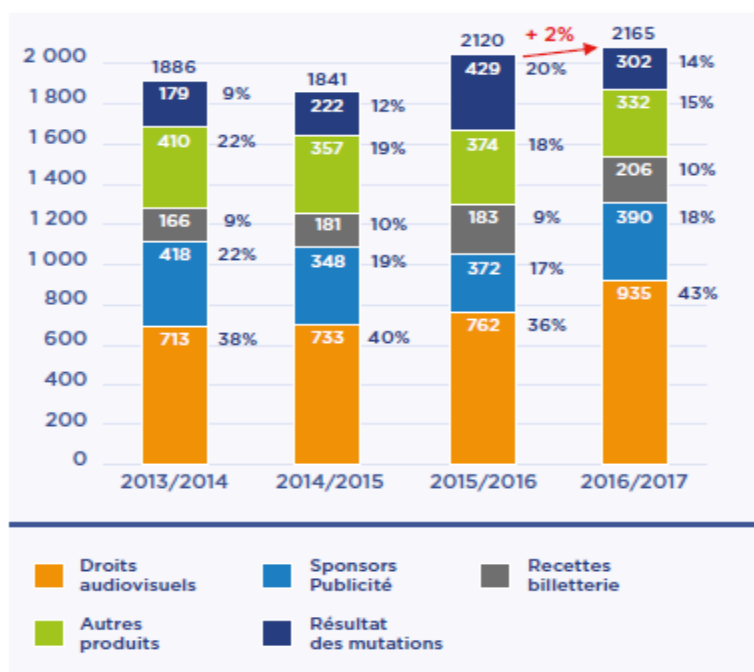
NATURE DES TRAVAUX	FINANCEUR	ECHEANCE PREVISIONNELLE	MONTANT ESTIMATIF (€ HT)
Aménagement de la tribune de presse	Ville de Rennes	mai-19	NC
Rénovation du salon "Spa Marin"	Stade Rennais FC	Aout 2019	90 000
Remplacement de la pelouse du Roazhon Park	Stade Rennais FC	Aout 2020	750 000
Rénovation des salons du "Klub des Légendes"	Stade Rennais FC	Aout 2020	20 000
Rénovation du Restaurant	Stade Rennais FC	Aout 2020	60 000
Eclairage scénique de la pelouse	Stade Rennais FC	Aout 2020	400 000
Rénovation du Breizh Klub	Stade Rennais FC	Aout 2021	40 000
Rénovation du Cercle des Hermine	Stade Rennais FC	Aout 2021	20 000
Rénovation de la Boutique officielle	Stade Rennais FC	Aout 2021	40 000
Extension de la sonorisation	Stade Rennais FC	Aout 2021	200 000

Source : SASP Stade rennais football club

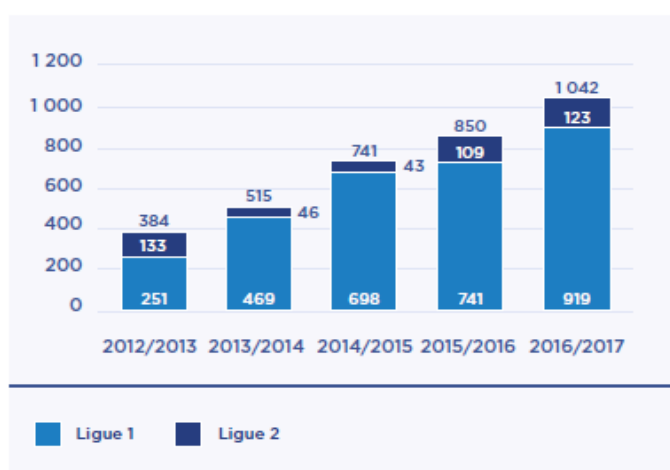
Evolution de la redevance au gré des avenants :

	Convention	avenant n°1	avenant n°2	avenant n°3	avenant n°4	avenant n°5	avenant n°6
	09-déc-99	16-juil-01	11-mars-05	09-juin-08	09-juin-08	22-janv-10	31-déc-14
Redevance HT	686 021 €	716 511 €	950 000 €	950 000 €	815 203 €	860 854 €	880 310 €

Source : Grands livres SASP

La situation des clubs professionnels français :

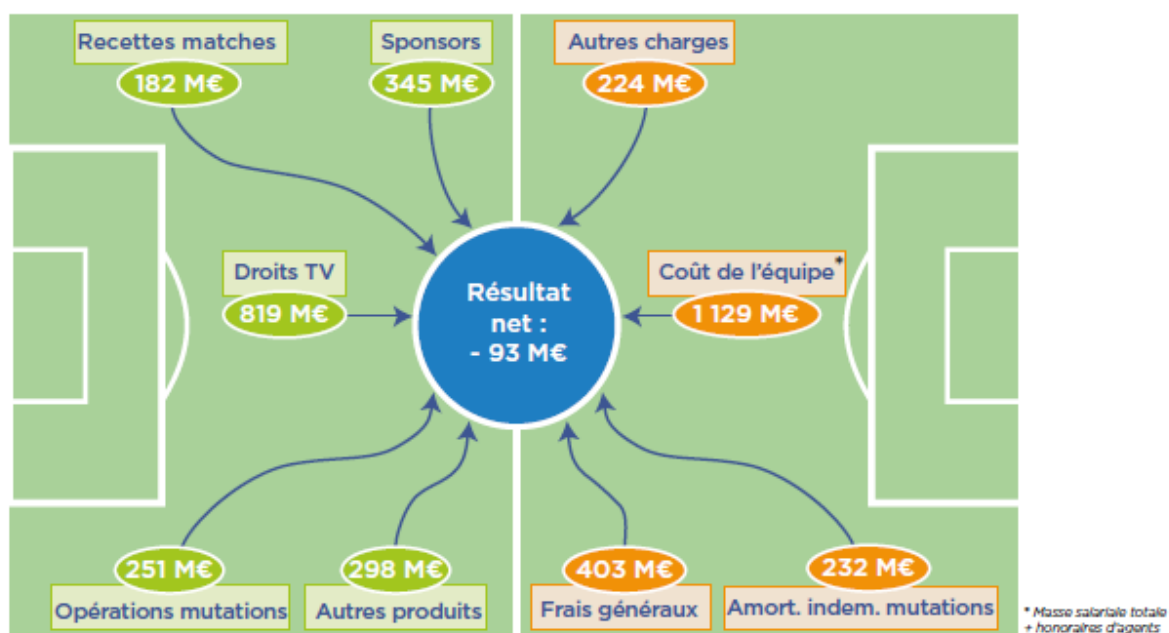
EVOLUTION DES PRODUITS TOTAUX, DONT RÉSULTAT DES MUTATIONS
.....
en millions d'euros



EVOLUTION DES FONDS PROPRES CUMULÉS
LIGUE 1+LIGUE 2
 en millions d'euros

CONSTITUTION DU RÉSULTAT NET

en millions d'euros



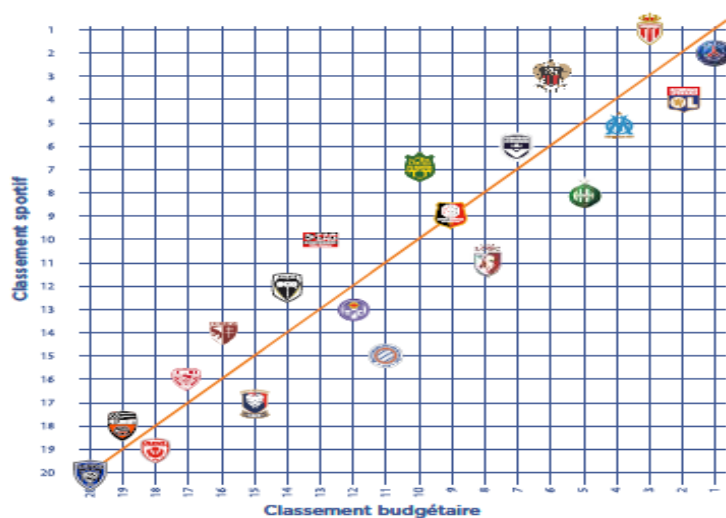
Source : DNCG – rapport financier (saison 2016-2017)

Le positionnement du Stade Rennais au sein de la Ligue 1 :

Le club du SRFC se positionne en situation médiane, comme l'indiquent les graphiques qui suivent établis par la DNCG (chiffres 2017) :

- 1) *Capacité budgétaire et résultats sportifs sont corrélés : les trois premiers budgets tiennent la tête du championnat de Ligue 1, à l'inverse des trois derniers budgets, en queue de peloton :*

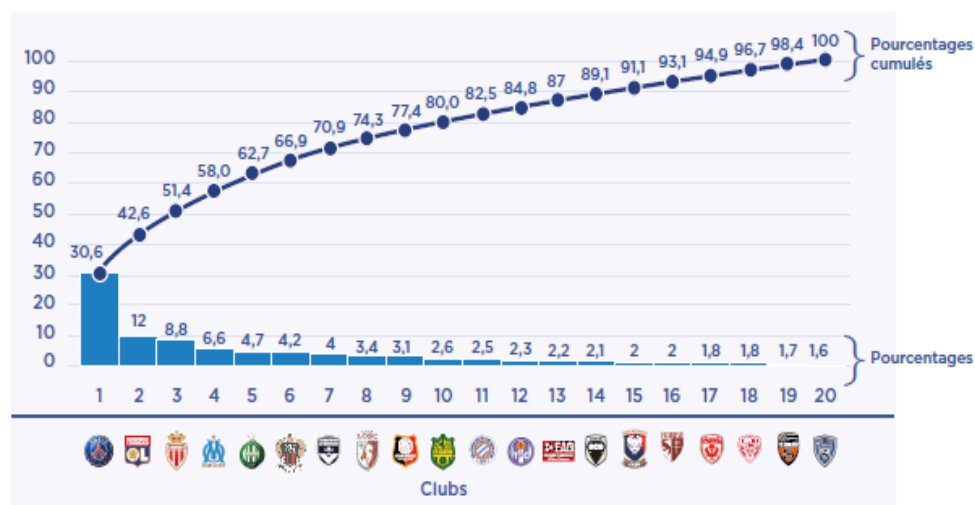
BUDGET ET CLASSEMENT SPORTIF



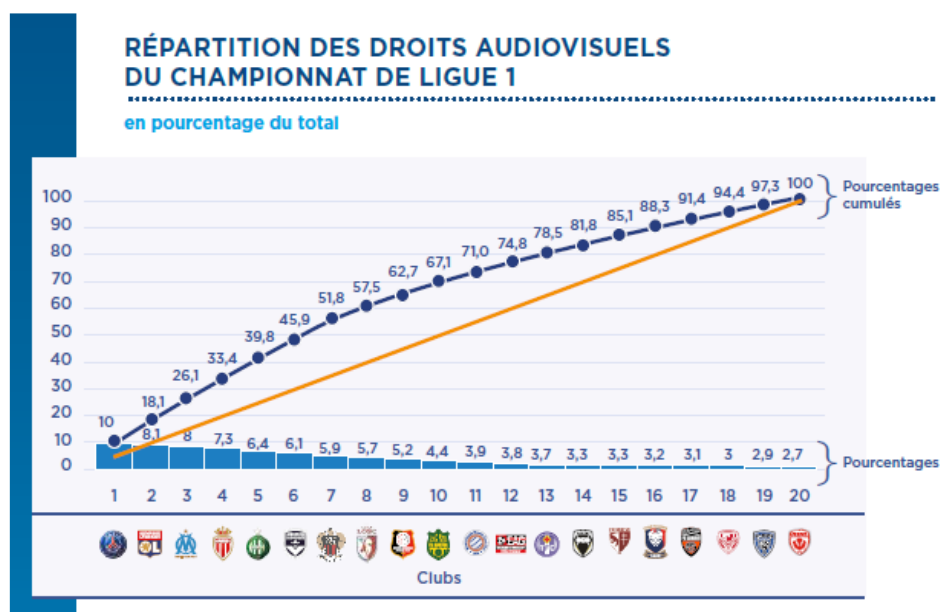
- 2) *Les produits hors transferts sont très fortement concentrés sur les quatre plus grands clubs du point de vue budgétaire, notamment pour le Paris Saint-Germain.*

RÉPARTITION DES PRODUITS HORS-MUTATION

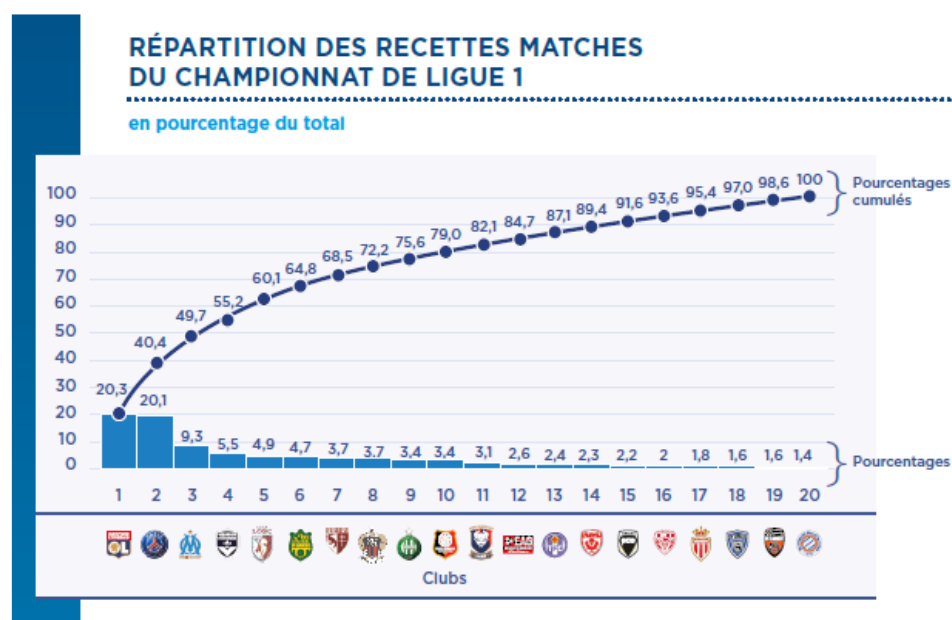
en pourcentage du total



- 3) La répartition des droits audiovisuels, sous la direction de la LFP, profite de prime abord aux principaux clubs du championnat, au vu de leur notoriété, mais de manière linéaire autant que possible par souci d'équité :



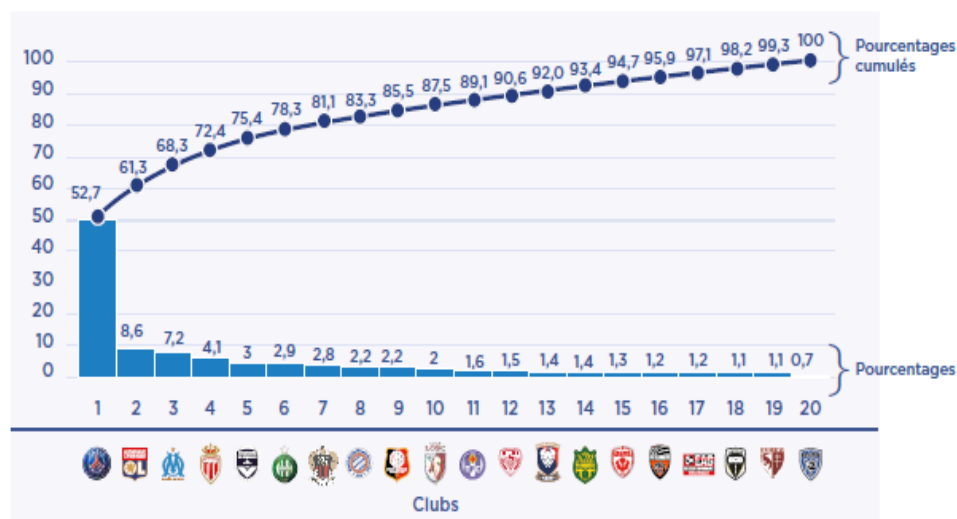
- 4) Les recettes liées aux matchs en Ligue 1 sont plus concentrées que les droits audiovisuels, puisque le Paris Saint Germain et l'Olympique Lyonnais représentent à eux seuls plus de 40 % du global (grâce à une meilleure fréquentation de leurs stades et d'un prix du billet plus élevé) :



- 5) Les recettes « hors billetterie » ne représentent pas l'essentiel des produits des clubs, le Paris Saint-Germain, du fait de sa notoriété internationale totalisant à lui-seul 52,7 % du montant global de ces recettes :

RÉPARTITION DES RECETTES SPONSORING/PUBLICITÉ, MERCHANDISING, SUBVENTIONS DES COLLECTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS

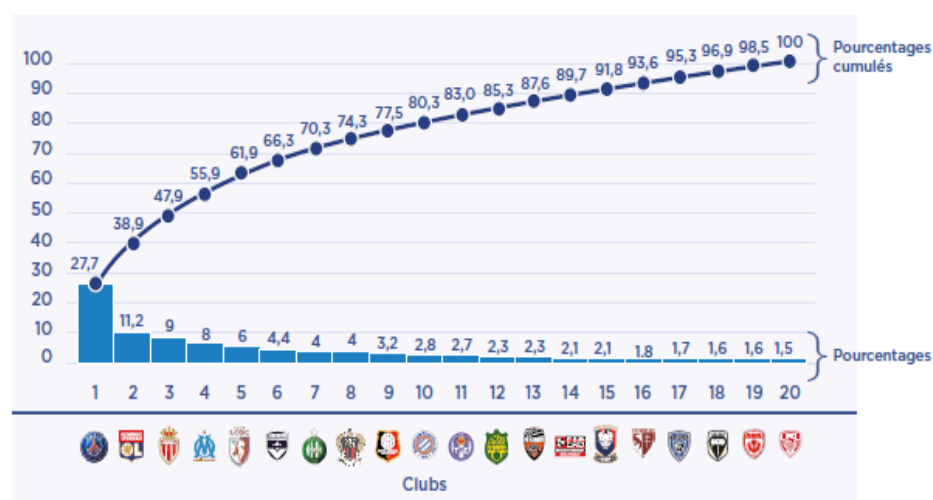
en pourcentage du total



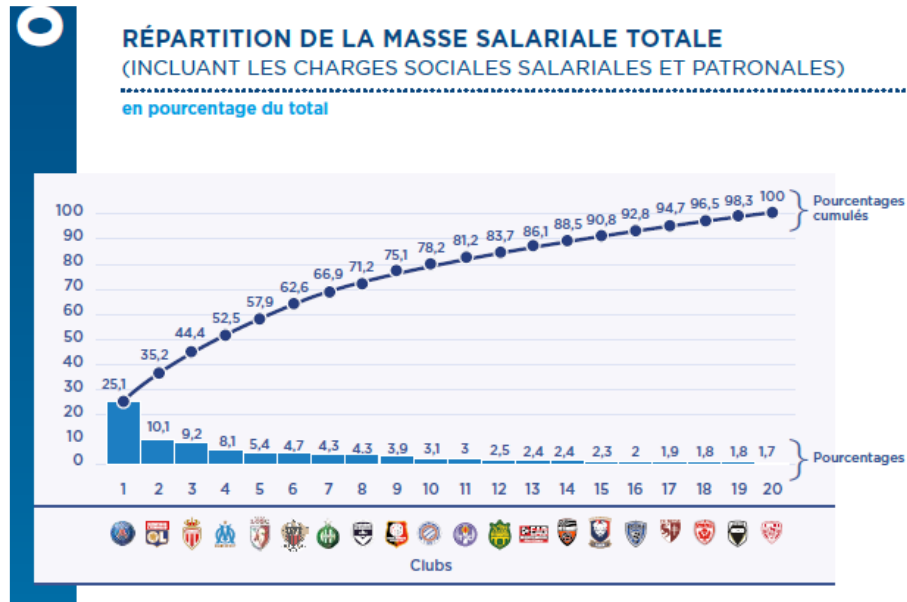
- 6) Tout comme les produits, les charges « hors transferts » sont fortement concentrées en Ligue 1, puis six clubs représentent à eux-seuls les deux tiers du total :

RÉPARTITION DES CHARGES HORS-MUTATION

en pourcentage du total



- 7) La masse salariale est le principal poste de dépenses des clubs, le Paris Saint Germain, l'olympique lyonnais, l'AS Monaco et l'Olympique de Marseille représentant à eux-seuls plus de 50 % du global en Ligue 1 :



Annexe n° 3. Marché de prestations SASP/Rennes Métropole

Le contrat de prestations passées en 2017 entre Rennes Métropole et la SASP du SRFC présente des erreurs dans le détail des chiffres. Ces erreurs ont été relevées, retraitées et corrigées (cases grisées) dans les tableaux qui suivent:

	2ème semestre 2017	Coût unitaire TTC affiché au contrat	Coût unitaire TTC réel (recalculé par la CRC)	Qté affichée au contrat	Qté réelle (recalculée par la CRC)	Montant	Total	Total général
1	location balcon présidentiel (abonnement)	1 055,00	527,50	7	7	3 692,50	15 578,50	77 376,00
	prestations annexes (cocktail)	3 396,00	1 698,00	7	7	11 886,00		
2	location loge balcon (abonnement)	1 055,00	527,50	5	5	2 637,50	13 797,50	
	prestations annexes (cocktail)	4 464,00	2 232,00	5	5	11 160,00		
3	Panneau	48 000,00	48 000,00	0,5	1	48 000,00	48 000,00	

Source : contrat SRFC – Rennes Métropole de décembre 2017, chiffres ou montants corrigés

Le contrat officiel indique sept places en balcon présidentiel à 1 000 € (1 055,00 € TTC avec la taxe de 5,5%), pour un total de 3 500 € HT (3 692,50 € TTC), ce qui ne correspond pas. Il s'agit en fait de sept places à 500 € HT (527,50 € TTC), en cohérence avec les semestres suivants.

Les prestations annexes liées sont tarifées dans le contrat à 2 830 € HT (3 396 € TTC) pour sept places : le total ne correspond pas cependant à 11 886 € TTC. Le montant de ces prestations annexes est en réalité de 1 698 € TTC, en cohérence avec les semestres suivants et les prix pratiqués pour la Région Bretagne.

La même erreur se retrouve avec le prix d'un abonnement en loge balcon (1 055 € TTC affiché au lieu de 527,50 en réel) et pour les prestations annexes associées (4 464 € TTC affiché au lieu de 2 232 € en réel).

Le panneau publicitaire a, quant à lui, un coût unitaire de 48 000 € TTC, et non pas un demi-coût.

Une fois les erreurs de prix et de quantité ainsi corrigées, le montant total pour le second semestre 2017 correspond bien à celui indiqué dans le contrat, à savoir 77 376 € TTC.

1^{er} semestre 2018

1 - semestre 2018						
	Prestations (TTC)	Coût unitaire	Nombre	Montant	Total	Total général
1	location balcon présidentiel (abonnement)	527,50	4	2 110,00	8 902,00	70 699,50
	prestations annexes (cocktail)	1 698,00	4	6 792,00		
2	location loge balcon (abonnement)	527,50	5	2 637,50	13 797,50	
	prestations annexes (cocktail)	2 232,00	5	11 160,00		
3	Panneau	48 000,00	1	48 000,00	48 000,00	

2^{ème} semestre 2018

2 ^e semestre 2010						
	Prestations (TTC)	Coût unitaire	Nombre	Montant	Total	Total général
1	location balcon présidentiel (abonnement)	527,50	4	2 110,00	8 902,00	70 699,50
	prestations annexes (cocktail)	1 698,00	4	6 792,00		
2	location loge balcon (abonnement)	527,50	5	2 637,50	13 797,50	
	prestations annexes (cocktail)	2 232,00	5	11 160,00		
3	Panneau	48 000,00	1	48 000,00	48 000,00	

Source : contrat SRFC – Rennes Métropole de décembre 2017, chiffres ou montants corrigés

Pour les 1^{er} et second semestre 2018, le total général mentionné dans le contrat est identique, à savoir 77 699, 50 € TTC, mais il s'élève en réalité à 70 699,50 € TTC comme corrigé dans le tableau supra.

Le détail des prix et quantité est cependant correct, à l'inverse de 2017.

Le contrat totalise, pour 2018, 141 399 € TTC, soit deux fois 70 699,50 € (le club a cependant appliqué une remise de 1 399 € pour arrondir le montant finalement acquitté à 140 000 € TTC.).



Les publications de la chambre régionale des comptes
de Bretagne

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne>