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

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

SOCIÉTÉ ANONYME SPORTIVE PROFESSIONNELLE (SASP) LES RAPACES DE GAP
(Département des Hautes-Alpes)

Exercices du 1er mai 2016 au 30 avril 2021

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 15 septembre 2023

Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur
17, traverse de Pomègues - 13295 Marseille Cedex 08 - www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE....4

RECOMMANDATIONS....5

PROCEDURE....6

1 LA PRESENTATION DE LA SOCIETE ET DE SON ENVIRONNEMENT....8

1.1 La constitution de la société....8

1.1.1 La création de la SASP....8

1.1.2 Les statuts de la SASP....9

1.1.3 L'actionnariat de la SASP....9

1.1.3.1 La composition du capital social et le respect du plafond par actionnaire....9

1.1.3.2 Le suivi des transferts d'actions....10

1.1.3.3 L'intérêt d'actionnaires dans l'activité de la SASP....10

1.2 La gouvernance....11

1.2.1 Les assemblées générales....11

1.2.2 Le conseil d'administration....13

1.2.2.1 Ses prérogatives, sa composition et un manque de formalisme....13

1.2.2.2 Les règles d'incompatibilité définies par le code du sport n'ont pas été respectées....14

2 L'ORGANISATION DU CLUB PROFESSIONNEL ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET SPORTIF....16

2.1 L'évolution du projet sportif....16

2.2 Les salariés....17

2.2.1 L'équipe de direction....17

2.2.2 Les joueurs....18

2.3 Les relations entre la SASP et l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes....20

2.3.1 La convention de partenariat....20

2.3.2 La répartition effective des moyens....22

2.3.2.1 Une utilisation du stade de glace Alp'Arena sans fondement juridique....22

2.3.2.2 Le reversement irrégulier de subventions par l'association à la SASP....23

2.3.2.3 L'apport des joueurs amateurs....24

2.4 Les ressources et les partenariats institutionnels avec les collectivités territoriales....26

2.4.1 Le détail des subventions perçues....26

2.4.2 La commune de Gap, principal partenaire de la SASP....27

2.4.3 Le concours du département des Hautes-Alpes....30

2.5 Ressources et partenariats avec des acteurs privés....31

3 LA SITUATION ET L'ANALYSE FINANCIÈRES....34

3.1 Le contrôle des données financières....34

3.1.1 Par le commissaire aux comptes....34

3.1.2 Par la fédération française de hockey sur glace 35
3.2 Le fonctionnement.....36
3.2.1 La structure des recettes d'exploitation.....37
3.2.2 La structure des charges d'exploitation.....40
3.3 Le bilan.....42
3.4 L'impact de la crise de la Covid-19 : une perte d'activité quasiment compensée financièrement fin 2020-2021 43
3.4.1 L'arrêt brutal de l'activité en mars 2020 avant une saison 2020-2021 en demi-teinte.....43
3.4.2 L'impact financier sur les comptes 2020-2021 43

ANNEXES.....45

Annexe n° 1. Nombre de licenciés par fédération unisport olympique en 2021 46
Annexe n° 2. La régularité des décisions prises en AG par la SASP entre 2016 et 2021 47
Annexe n° 3. Écarts entre la comptabilisation des subventions faite par la société et celle respectant la procédure de rattachement (en euros).....48
Annexe n° 4. Comptes de résultat de la société de 2016-2017 à 2020-2021 50
Annexe n° 5. Bilans de la société de 2016-2017 à 2020-2021.....51
Annexe n° 6. Liste des abréviations.....52

SYNTHÈSE

Créée en 2016 afin de gérer le secteur professionnel du hockey sur glace de Gap, la société anonyme sportive professionnelle (SASP) Les Rapaces de Gap peine à équilibrer ses comptes. Placée régulièrement sous la surveillance de la fédération française de hockey sur glace depuis 2018, elle est financièrement dépendante des subventions des collectivités territoriales. Les difficultés rencontrées par la société pour diversifier ses ressources, malgré une bonne dynamique sportive, l'ont conduite à créer la SARL Rapaces distribution en 2018 afin de gérer l'image des joueurs et de l'équipe. Cette démarche, d'un coût annuel de 36 000 € HT, n'a pas eu de résultat probant. Aussi, pour faire face à ces contraintes, le club professionnel a donné une nouvelle orientation plus sobre à sa stratégie sportive.

La société souffre d'une sous-administration persistante comme en attestent l'absence de réunion du conseil d'administration, la tenue incomplète du registre des assemblées générales, la cession irrégulière d'actions, ou encore l'absence de réunion de l'assemblée après le constat de capitaux propres négatifs à la clôture annuelle des comptes.

Des irrégularités dans les relations de la société avec les collectivités territoriales et l'association support sont par ailleurs relevées.

La SASP occupe ainsi sans convention et sans redevance, donc irrégulièrement, le stade de glace Alp'Arena de Gap, propriété de la commune. Elle perçoit en outre des subventions en-dehors du financement de missions d'intérêt général ce qui est contraire, en sa qualité de société sportive, aux dispositions du code du sport. Elle doit par conséquent veiller à dûment rendre compte de l'utilisation des subventions publiques auprès des collectivités territoriales qui la financent.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. : Se rapprocher sans délai de la commune de Gap afin de régulariser les conditions d'occupation du stade de glace Alp'Arena par la SASP, dans le respect des dispositions de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques qui prévoient notamment le paiement d'une redevance.

Recommandation n° 2.: Conventionner sans délai avec l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes afin d'établir un cadre juridique pour la mobilisation des joueurs licenciés auprès de l'association, quelle que soit leur catégorie d'âge.

PROCEDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de la SASP *Les Rapaces de Gap* porte sur les exercices 2016-2017 à 2020-2021. Il a été ouvert par lettre du 28 janvier 2022 du président de la chambre régionale des comptes au président-directeur général de la société. Par courrier du 21 juillet 2022, celui-ci a été informé de la prolongation de la période de contrôle jusqu'au 30 avril 2021.

Ce contrôle a été réalisé concomitamment à celui de l'association support *Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes*.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé au président-directeur général de la société, M. Jérôme Escallier, le 15 juin 2023. Il en a accusé réception le 20 juin 2023. Conformément à l'article R. 243-5 du code des juridictions financières, des extraits ont été adressés aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites qui lui sont parvenues, la chambre a arrêté le 15 septembre 2023 les observations définitives ci-après, qui portent sur la gouvernance et la situation financière de la société, la mise en œuvre du projet sportif et les relations avec certains tiers, notamment l'association support, les collectivités territoriales et la SARL Rapaces distribution.

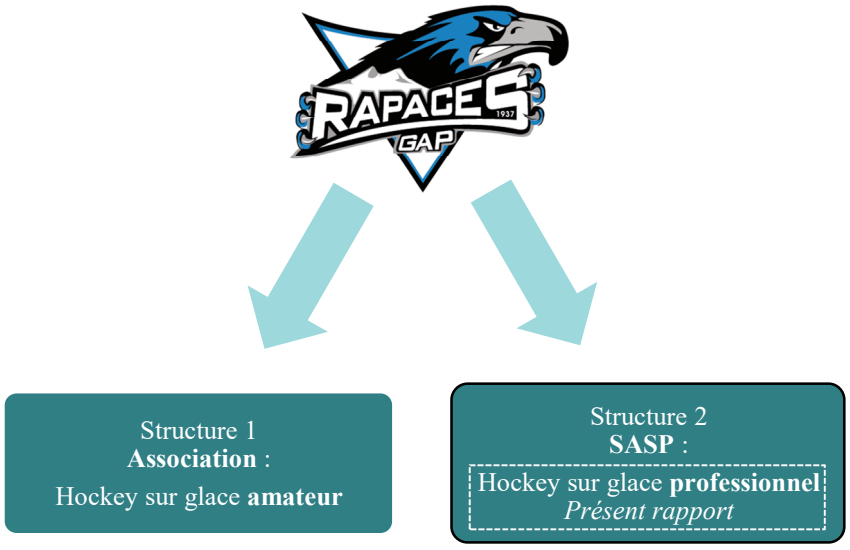
INTRODUCTION

Le hockey sur glace est un sport olympique depuis 1920. La fédération française de hockey sur glace (FFHG) dénombrait 19 343 licenciés en 2021, se classant à la 31ème position en nombre de licenciés sur les 37 fédérations olympiques recensées (voir annexe n° 1), tandis que son taux de féminisation, à hauteur de 12,7 %, la relaie en 33ème position dans ce domaine.

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) compte 1 393 licences sur son territoire (soit 7,2 % des licences nationales). Les clubs se concentrent plutôt dans le département des Hautes-Alpes (615 licenciés) et, sur les six qui y sont implantés, les Rapaces de Gap (242 licenciés) et les Diables rouges de Briançon[1] évoluent en ligue Magnus[2], qui rassemble l'élite du hockey sur glace français.

Le hockey sur glace s'est implanté à Gap en 1937 et la création d'une patinoire synthétique a par la suite favorisé l'ascension du club au niveau national. Depuis 1989, l'activité est gérée par une association, d'abord dénommée Hockey Gap Alpes Patinage puis devenue, à partir de 2000, *Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes*.

Graphique n° 1 : Logo et répartition des activités des Rapaces de Gap



Source : CRC.

[1] La SASP Les Diables rouges briançonnais a fait l'objet d'un rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes en 2022.
[2] Le championnat de France de hockey sur glace, dénommé « Synerglace Ligue Magnus », est la plus haute division française de hockey sur glace.

L'équipe professionnelle de Gap évolue sans discontinuité dans l'élite, la ligue Magnus, depuis sa montée en 2009. Depuis lors, le club a gagné deux titres de champion de France, en 2015 et en 2017, et remporté une coupe de la Ligue en 2016.

La SASP *Les Rapaces de Gap* a été créée le 1er mai 2016 pour gérer les activités professionnelles, l'association préexistante devenant alors son association support[3], en charge du secteur amateur. La principale mission de la SASP des Rapaces est « *l'organisation et la promotion des activités physiques et sportives, notamment toutes activités liées directement ou indirectement au hockey sur glace, notamment au niveau professionnel* »[4].

1 LA PRESENTATION DE LA SOCIETE ET DE SON ENVIRONNEMENT

1.1 La constitution de la société

1.1.1 La création de la SASP

Selon les dispositions des articles L. 122-1 et R. 122-1 du code du sport[5], une association sportive affiliée doit constituer une société pour la gestion de ses activités professionnelles lorsque les recettes procurées par ses manifestations payantes (hors subvention) dépassent 1,2 million d'euros (M€) en moyenne sur trois ans ou que les rémunérations versées aux sportifs sont supérieures à 0,8 M€ par an sur la même période.

L'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes a dépassé le seuil relatif aux ressources commerciales au terme de la saison 2016-2017.

La société sportive fut constituée le 26 avril 2016, soit un an plus tôt que ne l'imposaient les dispositions du code du sport précitées. Le choix de créer une SASP, un modèle juridique retenu par d'autres clubs de la ligue Magnus et conseillé par l'avocat et l'expert-comptable du club, permet entre autres la distribution de dividendes aux actionnaires et de rémunérer ses dirigeants. Dans les faits, la SASP n'a versé, sur la période contrôlée, ni dividende à ses actionnaires, ni salaire à ses dirigeants.

[3] L'association « support » est ainsi qualifiée car il s'agit de la seule structure détentrice d'un numéro d'affiliation à la fédération, aux termes de l'article L. 122-16-1 du code du sport. La société sportive constituée par l'association dispose du droit d'usage du numéro d'affiliation de cette dernière pour la réalisation des activités qui lui ont été confiées ; les joueurs professionnels sont licenciés auprès de l'association.
[4] Article 2 des statuts de la SASP Les Rapaces de Gap.
[5] Introduites par l'ordonnance n° 2006-596 du 23 mai 2006.

En outre, les statuts constitutifs de la société n'indiquent pas explicitement que celle-ci a été constituée par l'association conformément au code du sport, mais seulement qu'elle est formée « *entre les titulaires d'actions […] au nombre desquels l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes* ».

1.1.2 Les statuts de la SASP

Les statuts constitutifs de la SASP ont été approuvés par le conseil d'administration du 26 avril 2016 et déposés au greffe du tribunal de commerce de Gap le 23 mai 2016. Ils ont ensuite successivement été modifiés par l'assemblée générale extraordinaire (AGE) du 7 décembre 2017, puis par le conseil d'administration du 30 avril 2018 et l'assemblée générale mixte du 20 septembre 2019.

Pour rédiger ses propres statuts constitutifs, la société a repris la quasi-totalité du cadre fixé par les statuts types définis par un décret en Conseil d'État (article L. 122-3 du code du sport). Elle a complété les mentions obligatoires (nom, dénomination et objet sociaux, durée, montant du capital, indication des six administrateurs) et ajouté certaines dispositions spécifiques telle que celle relative aux droits de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes, actionnaire « fondateur », qui demeurent, indépendamment du maintien et de l'importance de sa participation au capital (article 12).

Après l'AGE du 7 décembre 2017, les formalités de convocation des assemblées générales (AG) définies à l'article 23 des statuts ont également été modifiées. Désormais, les convocations se font par lettre ordinaire ou par voie électronique, sous un délai d'au moins huit jours au lieu de quinze précédemment.

Par ailleurs, au terme des premiers mandats de trois ans, de nouvelles élections ont eu lieu et l'assemblée générale mixte en date du 20 septembre 2019 a entériné la suppression des noms des six membres initiaux du conseil d'administration et des commissaires aux comptes titulaire et suppléant figurant à l'article 13.

La dernière version des statuts date du 20 septembre 2019.

1.1.3 L'actionnariat de la SASP

1.1.3.1 La composition du capital social et le respect du plafond par actionnaire

À sa création, le capital de la SASP Les Rapaces de Gap était de 59 000 € (236 actions d'une valeur unitaire de 250 €), avant d'être porté à 84 000 € (336 actions) le 30 avril 2018[6].

Ce sont de nouveaux souscripteurs qui sont venus renforcer le capital même s'il s'agissait, pour deux d'entre eux, de sociétés appartenant à d'anciens actionnaires. Il s'ensuit

[6] L'AGE du 7 décembre 2017 avait donné délégation au conseil d'administration (CA), pendant 18 mois, pour augmenter en une ou plusieurs fois le capital avec un plafond de 100 000 € (première résolution du 7 décembre 2017).

que la représentation des actionnaires aux assemblées générales s'en est trouvée modifiée : initialement composée de 16 actionnaires (neuf entreprises et sept particuliers), elle en compte désormais 21 (douze entreprises et neuf particuliers).

Le principe de représentativité, établi à l'article 6 des statuts qui prévoit que les actionnaires ne peuvent détenir une fraction de capital supérieure à 30 %, est respecté depuis la création de la SASP.

1.1.3.2 Le suivi des transferts d'actions

Deux opérations de transfert d'actions entre mandataires sont enregistrées sur la période examinée. Celles-ci sont venues renforcer la part de certains actionnaires sans pour autant dépasser le seuil de 30 % du capital (fixé à 101 actions). Toutefois, il convient de rappeler que ce type de transfert n'est valable que s'il respecte deux dispositions des statuts. Ainsi, en premier lieu, l'opération doit obtenir l'agrément du conseil d'administration (article 9) puis, en second lieu, être portée au registre des mouvements du capital (article 8[7]).

Cette procédure a bien été suivie lors du transfert des dix actions opéré en 2019 : le conseil d'administration du 30 janvier 2019 l'a approuvé et le registre a intégré ces mouvements.

En revanche, ce n'est pas le cas pour la cession des dix autres actions en 2021 (AGO annuelle du 18 janvier 2021), aucune transcription ne figurant au registre dédié et aucun procès-verbal du conseil d'administration transmis n'en faisant état.

Cette anomalie, qui constitue une irrégularité, doit être rectifiée sans délai par la SASP et le registre des mouvements de capital doit désormais être tenu de manière exhaustive. En effet, l'article L. 238-4 du code du commerce dispose que « *tout intéressé peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au président des organes de direction et d'administration de transcrire les procès-verbaux de ces réunions sur un registre spécial tenu au siège social* ». Dès lors, la mauvaise tenue ainsi que le non-respect du délai légal de conservation du registre des AG sont susceptibles d'être assimilés à des fautes de gestion, lesquelles peuvent engager la responsabilité personnelle du dirigeant.

En réponse, le président-directeur général (PDG) de la SASP a indiqué, sans toutefois en apporter la preuve, que le registre avait été modifié afin d'y intégrer la cession des dix actions.

1.1.3.3 L'intérêt d'actionnaires dans l'activité de la SASP

Une société de transport, actionnaire de la SASP Les Rapaces de Gap à hauteur de 5,95 % depuis 2019, est régulièrement sollicitée pour le transport des joueurs. Cela représente un chiffre d'affaires, sur la période contrôlée, d'environ 300 000 € HT, soit environ 60 000 € HT par saison.

---

[7] Article 8 des statuts : « *Les actions sont négociables. Elles sont inscrites en comptes individuels et se transmettent par virement de compte à compte* ».

Si cette activité représente un engagement commercial mineur pour la société de transport (moins de 3 % de son chiffre d'affaires), il n'existe aucun dispositif de prévention des conflits d'intérêt au sein de la SASP.

Face à un risque potentiel de conflit d'intérêt pouvant conduire à une qualification d'abus de biens sociaux, une bonne pratique pourrait consister à ce que les engagements financiers de la SASP vis-à-vis de ses actionnaires prestataires soient validés par une commission *ad hoc*, et ce même si les actionnaires concernés détiennent moins de 10 % du capital[8].

1.2 La gouvernance

1.2.1 Les assemblées générales

Les règles de fonctionnement ainsi que les prérogatives des AG ordinaires et extraordinaires sont définies aux articles 23 à 32 des statuts de la SASP. Tout actionnaire siège aux AG, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, les personnes morales étant représentées par un délégué ayant reçu pouvoir à cet effet.

Selon les dispositions de l'article L. 225-100-1 du code du commerce[9], la SASP doit tenir au moins une assemblée générale ordinaire par an, au plus tard le 31 octobre, pour la présentation des documents administratifs et comptables devant lui être soumis (les comptes annuels, le rapport de gestion). À cela s'ajoute, *a minima*, l'élection des membres du conseil d'administration tous les trois ans (article 13).

Les décisions prises en AGO ne sont valables que si le quorum du quart des actions est atteint et qu'elles sont approuvées par la majorité des voix exprimées.

Dans les faits, la SASP a organisé au moins une assemblée générale ordinaire chaque année, sans dépasser le délai imposé pour approuver ses comptes, sauf en 2020 où la session a été reportée de deux mois en raison de la crise sanitaire. Il ressort de l'analyse des procès-verbaux qu'en général les ordres du jour des assemblées sont clairement exposés, les rapports nécessaires à la compréhension des résolutions à adopter sont mis à la disposition des actionnaires, et que celles-ci sont toutes prises à l'unanimité (voir annexe n° 2).

Les deux points présentant une difficulté concernent le renouvellement du conseil d'administration examiné lors de l'AGO du 20 septembre 2019 et le remplacement en qualité d'administrateur de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes, lors de l'AGO du 17 septembre 2021.

[8] L'article L. 225-38 du code de commerce prévoit que les conventions intervenant notamment entre la société et un actionnaire détenant plus de 10 % des votes doit être soumise à l'autorisation du conseil d'administration.

[9] « *I – L'assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, sous réserve de prolongation de ce délai par décision de justice […]* ».

Les assemblées générales extraordinaires (AGE) peuvent adopter les modifications des statuts et la dissolution anticipée de la société sportive[10]. Les décisions prises dans ce cadre ne sont valables que si les actionnaires présents ou représentés possèdent un tiers des actions ayant droit de vote (un quart pour les éventuelles convocations suivantes). Les AGE statuent à la majorité des deux tiers des voix exprimées.

Dans les faits, la SASP Les Rapaces de Gap a organisé trois AGE, les 7 décembre 2017, 20 septembre 2019 et 18 janvier 2021 (voir annexe n° 2).

S'agissant du volet financier, les capitaux propres sont devenus « négatifs » à compter de la clôture des comptes d'avril 2019. Ils le sont restés jusqu'à la fin de la saison sportive suivante (2020-2021).

Tableau n° 1 : Évolution des capitaux propres de la SASP d'avril 2017 à avril 2021

Saison sportive	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Le capital social	59 000	84 000	84 000	84 000	84 000
Les réserves accumulées		2 473	2 473	2 473	2 473
Les reports à nouveau			- 40 691	- 117 222	- 148 227
Les primes (de fusion, d'apport, d'émission)					
Le résultat net de dividendes	2 473	- 40 691	- 76 531	- 31 005	94 051
Les capitaux propres	61 473	45 782	**- 30 749**	**- 61 754**	**32 297**
Respect des dispositions de l'article L. 225-248 du code de commerce	Oui	Oui	**Non**	**Non**	**Non**

Source : CRC, d'après les rapports du commissaire aux comptes de 2016-2017 à 2020-2021.

Les AGE des 20 septembre 2019 et 18 janvier 2021, statuant respectivement sur les exercices comptables 2018-2019 et 2019-2020, ont décidé de poursuivre l'activité conformément aux dispositions des articles L. 225-248 du code de commerce[11]. Ces décisions ont été prises les mêmes jours que l'approbation des comptes, respectant ainsi le délai de quatre mois prévu en pareil cas. En revanche, la dernière décision datant du 18 janvier 2021 a été publiée aux annonces légales du site « Travaux publics & bâtiments du Midi » le 21 février 2022 et inscrite sur l'extrait Kbis le lendemain, soit plus de treize mois après son approbation par l'AGE. Ainsi, bien que la réglementation n'impose pas de délai explicite en la matière, il peut au cas d'espèce être considéré comme disproportionné.

Même si la situation financière de la SASP s'est améliorée en 2020-2021, les capitaux propres sont demeurés en deçà de la moitié du capital social. Pour autant, la SASP n'a produit

[10] Cette dernière prérogative est activée lorsque les capitaux propres sont dits « négatifs », c'est-à-dire que les capitaux propres représentent moins de la moitié du capital social, en application des dispositions de l'article L. 225-248 du code de commerce.

[11] Selon l'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, les associés décident, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société. […] / A défaut par le gérant ou le commissaire aux comptes de provoquer une décision ou si les associés n'ont pu délibérer valablement, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société […]* ».

aucun élément relatif à la convocation d'AGE validant la poursuite de l'activité ni une éventuelle convocation du tribunal de commerce pour reconstitution des capitaux propres, s'exposant ainsi au risque qu'un tiers intéressé (créancier ou banquier par exemple) demande en justice la dissolution de la société.

L'augmentation du capital en avril 2018 n'ayant pas permis de rétablir les équilibres financiers, l'AGE du 7 décembre 2017 a rejeté le projet de résolution visant à mettre en place un plan d'épargne pour les salariés. Le recours au bénévolat a toutefois permis de réduire les coûts de fonctionnement et les déficits constatés ont été amoindris par des abandons de comptes courants consentis par les associés, avec une clause de retour à meilleure fortune, en 2017-2018 et 2018-2019, à hauteur respectivement de 60 000 € et de 54 400 €.

1.2.2 Le conseil d'administration

S'appuyant sur les pratiques des autres clubs de la ligue Magnus, la SASP a fait le choix d'être gérée par un conseil d'administration.

1.2.2.1 Ses prérogatives, sa composition et un manque de formalisme

À la création de la société en 2016, les membres du conseil d'administration, nommés pour un mandat de trois ans, ont été portés à l'article 13 des statuts constitutifs. L'assemblée générale mixte du 20 septembre 2019 a pour sa part fixé un seuil minimal de trois membres et un seuil maximal de dix-huit membres pour le conseil d'administration (article 14).

Les statuts fixent seulement des délais de transmission de l'ordre du jour des conseils d'administration (trois jours avant) sans préciser la périodicité de ces réunions. De plus, les décisions doivent être prises, selon l'article 18, à la majorité des membres présents ou représentés, et ce seulement si la moitié au moins des membres qui le composent sont présents.

Les prérogatives confiées au conseil d'administration sont développées à l'article 19 des statuts. Ainsi, il est mentionné que « *le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et prendre toute décision relative à tous actes d'administration et de disposition* ». D'une manière générale, le conseil d'administration peut autoriser tous actes ou opérations « *dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires* ».

Pour la période du 1er mai 2016 au 30 avril 2021, seulement deux procès-verbaux des délibérations du conseil d'administration ont été communiqués. Le premier, en date du 30 avril 2018, arrête l'augmentation du capital social et le second, du 30 janvier 2019, valide les cessions de titres entre actionnaires.

Ainsi, en dépit de l'importance de ses prérogatives et sur la base des documents produits, le conseil d'administration se réunit peu. En tout état de cause, la chambre relève la sous-administration de la société, laissant ainsi ouverte la possibilité que toutes les décisions soient prises par un seul administrateur, le président-directeur général en l'occurrence.

La chambre prend note de l'engagement du PDG d'organiser dorénavant un conseil d'administration chaque trimestre.

Par ailleurs, l'extrait Kbis mis à jour le 22 février 2022 fait état du mandat en tant qu'administrateurs d'une société et de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes alors même que le terme de leur précédent mandat est arrivé début 2019, l'assemblée générale du 20 septembre 2019, qui a procédé à l'élection des nouveaux administrateurs, n'actant aucunement leur réélection au CA[12].

Par conséquent, la validité de ces mandats d'administrateurs est remise en cause, aucune trace de leur nomination n'ayant pu être produite à la chambre.

En outre, un rapport du CA informe l'AGO annuelle du 17 septembre 2021 de la fin de mandat d'administrateur de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes et de sa substitution par une autre personne. Or, ce changement, non inscrit à l'ordre du jour et non adopté par l'AGO, n'a pas été suivi d'effet, l'association étant de fait demeurée membre du conseil d'administration de la société jusqu'en octobre 2022.

Suite au renouvellement de 2019, les mandats courraient pour une nouvelle période de trois ans, ce qui devait porter leur terme à l'issue de la saison 2021-2022, selon l'article 13 des statuts[13], et non en 2023 comme mentionné au procès-verbal du conseil d'administration du 20 septembre 2019. À ce jour, la composition actuelle intégrant les nouveaux membres du conseil d'administration est issue de l'AGO du 14 octobre 2022.

Il convient que la SASP, dans le respect des dispositions de l'article L. 238-4 du code du commerce, veille à la bonne tenue du registre des assemblées générales, tout manquement étant susceptible d'engager la responsabilité personnelle du dirigeant.

1.2.2.2 Les règles d'incompatibilité définies par le code du sport n'ont pas été respectées

L'article R. 122-8 du code du sport interdit le cumul de certaines fonctions stratégiques par la même personne dans les deux entités d'un même groupement sportif. Pour ce faire, la convention de gestion liant l'association support et la société sportive doit prévoir « *que les fonctions de dirigeant de l'association, d'une part, de président ou de membre du conseil d'administration […] de la société d'autre part, doivent être exercées par des personnes physiques différentes* ».

Bien que cette mesure ait bien été inscrite à l'article 13 de la convention de gestion passée entre l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes et la SASP le 1er mai 2016, il apparait que les présidents successifs de l'association durant la période contrôlée, ont malgré tout représenté l'association au conseil d'administration de la SASP[14].

De fait, les statuts constitutifs de la SASP mentionnaient que l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes était nommée membre du conseil d'administration pour

[12] En outre, le PV de l'AGO du 20 septembre 2019 fait état de la fin des mandats de cinq administrateurs sur six en fonctions ; la situation du président-directeur général n'est pas évoquée alors que son mandat prenait fin de la même façon que les autres. Il a ensuite été réélu.

[13] Selon les statuts, les mandats de trois ans prennent fin « *à l'issue de la réunion de l'assemblée ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice écoulé, et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat* ».

[14] M. Escallier, leur prédécesseur, s'est retiré de ses fonctions de dirigeant de l'association depuis le comité directeur du 6 avril 2016.

trois ans et que son représentant était son président, ou toute personne déléguée, ce qui contrevient aux dispositions de l'article du code du sport précité[15].

Ce n'est que lors de l'AGO de la SASP du 14 octobre 2022 que le mandat d'administrateur de l'association n'a pas été renouvelé, celui-ci prenant donc fin au terme de la saison 2021-2022.

La chambre prend note de l'engagement du président-directeur général de veiller, à l'avenir, au respect des dispositions des statuts et au formalisme administratif.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le manque de formalisme administratif conduit à ce que la vie de la société ne soit pas convenablement retranscrite, cette sous-administration pouvant conduire à des erreurs de gestion. La qualité des actes pris par les instances de gouvernance de même que l'archivage des décisions et la tenue des registres doivent en outre être mieux contrôlés afin de sécuriser la gestion et renforcer le cadre juridique dans lequel s'inscrit l'action des dirigeants de la SASP.

[15] En outre, le procès-verbal des délibérations du conseil d'administration du 30 janvier 2019 fait état du fait que le représentant permanent de l'association y a participé, sans qu'aucune délégation n'ait donc été accordée à un autre représentant de l'association. Au renouvellement du conseil d'administration, la SASP n'a pas fait état de changement en la matière. Ainsi, c'est le président de l'association alors en fonction qui a assisté aux AGO des 18 janvier et 17 septembre 2021.

2 L'ORGANISATION DU CLUB PROFESSIONNEL ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET SPORTIF

2.1 L'évolution du projet sportif

Selon la société, le projet sportif de la SASP Les Rapaces de Gap était initialement la conquête de trophées en ligue Magnus avec une étiquette « *d'outsider* ». Ce projet était porté par la direction depuis le recrutement en qualité d'entraîneur de M. Luciano Basile[16],en début de saison sportive 2014-2015.

Après cinq ans, deux titres de champions de France[17] et une coupe de la Ligue[18], le club professionnel a fait le choix de ne pas poursuivre sa collaboration avec son entraîneur. De nouvelles orientations ont été mises en œuvre à partir de la saison sportive 2019-2020 autour d'un objectif de maintien en ligue Magnus en promouvant une identité de club formateur par l'intégration de jeunes joueurs gapençais ou français en priorité.

Financièrement, le premier projet sportif soutenu de la SASP de mai 2016 à avril 2019 n'était pas viable sur le territoire de Gap. En effet, malgré la dynamique générée par les résultats sportifs, les ressources issues de son tissu économique et de son bassin de population étaient insuffisantes pour répondre au format d'activité mis en place, et ce malgré une masse salariale bien en deçà de celles des autres clubs leaders (tableau n° 2).

Tableau n° 2 : Masses salariales des clubs leaders dont Gap pour les saisons de 2016-2017 à 2018-2019 (en euros)

Saisons	Gap	Amiens	Rouen	Grenoble
2016-2017	**767 000**	1 000 000	1 445 000	872 000
2017-2018	**883 000**	1 015 000	1 568 000	1 291 000
2018-2019	**794 000**	1 076 000	1 613 000	1 659 000

Source : FFHG – données issues des comptes des clubs de 2016-2017 à 2018-2019.

En revanche, le nouveau projet sportif s'est fondé sur des dépenses plus modestes couvertes par des ressources réalistes mais dépendantes des subventions publiques. La société a ainsi dû développer un réel partenariat avec son association support, les joueurs recrutés présentant des exigences de rémunérations davantage compatibles avec les contraintes budgétaires du club. Le profil de l'entraîneur principal a également changé, pour les mêmes raisons.

[16] Il avait été l'entraîneur emblématique des Diables rouges de Briançon pendant plus de dix ans.
[17] Aux termes des saisons de 2014-2015 et 2016-2017.
[18] En 2016.

Pour la mise en œuvre de ses projets sportifs, la SASP a bénéficié sur chaque saison de l'aide d'une trentaine de bénévoles, en charge notamment des tables de marque et de l'accueil des spectateurs, ce qui a permis de limiter la dégradation des finances du club. Ni la SASP, ni l'association ne suivent ni ne valorisent dans leurs comptes ou rapports d'activités ce bénévolat.

2.2 Les salariés

2.2.1 L'équipe de direction

Dans la mesure où le président-directeur général de la SASP n'est pas rémunéré, il n'apparait pas dans le tableau des effectifs. Il a également été chargé de la gestion de la SARL Rapaces distribution dès sa création, le 20 juillet 2018[19]. Il s'agit d'une société dont l'intégralité du capital social est détenue par la SASP et dont la mission est l'exploitation commerciale de l'image des sportifs professionnels des Rapaces. Les sommes versées par la SASP à la SARL sont analysées dans la partie 2.5 du présent rapport, dédiée aux partenariats privés.

À la création de la SASP, l'équipe de direction se limitait à cinq personnes dont un manager général, un entraîneur principal, un préparateur, une employée administrative et un chargé de communication et de billetterie. Dès la saison suivante, l'équipe a été renforcée, au niveau administratif, avec le concours d'une secrétaire, et au niveau technique, d'un entraîneur adjoint et d'un responsable de la logistique. Les effectifs se sont stabilisés à neuf salariés durant les deux saisons suivantes où seul un employé a été embauché pour renforcer l'équipe chargée des activités commerciales, évènementielles et de la billetterie. Durant la crise sanitaire, la société n'a pas conservé son entraîneur adjoint, le manager y pourvoyant à hauteur de 50 % de son temps.

[19] La SARL Rapaces distribution a été créée par la SASP présidée par M. Escallier. Ce dernier a indiqué que la présidence de la SARL était également assurée à titre bénévole.

Tableau n° 3 : Évolution des effectifs de la direction de 2016 à 2021

Service	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Administratif	1 manager 1 administratif	1 manager 2 administratifs	1 manager 2 administratifs	1 manager 2 administratifs	1 manager (50 %) 2 administratifs
Commercial et billetterie	1 agent	1 agent	2 agents + renfort ponctuel	2 agents	2 agents
Technique	1 entraîneur 1 préparateur	1 entraîneur 1 entraîneur adjoint 1 responsable logistique 1 préparateur	1 entraîneur 1 entraîneur adjoint 1 responsable logistique 1 préparateur	1 entraîneur 1 entraîneur adjoint 1 responsable logistique 1 préparateur	1 entraîneur 1 manager (50 %) 1 responsable logistique 1 préparateur
Total	**5**	**8**	**9**	**9**	**8**

Source : CRC, d'après les contrats de travail des agents de la direction de 2016 à 2020.

Les tâches administratives sont assurées par le manager général, assisté par quatre employés (deux agents administratifs et deux chargés de la billetterie et de la recherche de partenariats). Sur ces dernières fonctions, une forte rotation est constatée en raison d'embauches sur des contrats à durée déterminée.

Les fonctions techniques sont assurées par l'entraîneur général et son adjoint, appuyés par un responsable logistique et un préparateur. Ces effectifs sont plutôt stables, nonobstant le changement d'entraîneur principal.

Le plus haut niveau de rémunération a évolué depuis 2016 : alors qu'il s'élevait à 6 000 € net par mois (soit 54 000 € sur neuf mois) jusqu'en 2018-2019, il s'élève depuis lors à 2 500 € net par mois (soit 30 000 € sur douze mois).

2.2.2 Les joueurs

Depuis la saison 2019-2020, la fédération française de hockey sur glace (FFHG) impose d'inscrire 20 joueurs sur chaque feuille de match, dont dix formés localement[20], contre 22 précédemment, dont onze formés localement. La SASP a toujours répondu à ces exigences malgré le fort taux de renouvellement de l'équipe.

Si le club doit gérer un fort taux de rotation de ses joueurs professionnels (environ les deux tiers des joueurs salariés sont renouvelés au terme de chaque saison), ses effectifs sont plutôt stables. Ils ont varié de 22 à 25 par saison avec une répartition quasi-égale entre les joueurs salariés français et étrangers.

[20] Article 8 du règlement des activités sportives de la FFHG : un joueur formé localement est « *un joueur qui, indépendamment de sa nationalité ou de son âge, a été licencié auprès d'un ou plusieurs club(s) affilié(s) à la FFHG et/ou FFSG, pendant une période continue ou non de trois saisons complètes (date limite des transferts fixée par la FFHG jusqu'à la date de fin de saison fixée par la FFHG) jusqu'à l'âge de 20 ans ou jusqu'à la fin de la saison pendant laquelle le joueur a son vingtième anniversaire, sans distinction de club* ».

Du fait de la crise sanitaire, les transferts entre clubs ont été perturbés durant la saison sportive 2020-2021 et la SASP a conservé près de la moitié de ses joueurs salariés, plus des deux tiers étant de nationalité française.

Tableau n° 4 : Cartographie des joueurs salariés de 2016-2017 à 2020-2021

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Joueurs présents toute la saison (a)	**24**	**22**	**25**	**24**	**22**
Répartition					
Dont joueurs français	*12*	*12*	*13*	*13*	*16*
Dont joueurs étrangers	*12*	*10*	*12*	*11*	*6*
Rotation					
Reconduits (b) (a-d)	*/*	*8*	*7*	*7*	*11*
Nouveaux (c) (a-b)	*/*	*14*	*18*	*17*	*11*
Départs en fin de saison (d)	16	15	18	13	*/*
Taux de remaniement (d / a)	**/**	**67 %**	**68 %**	**72 %**	**54 %**

Source : CRC, d'après les listes des joueurs transmises par la SASP à la CNSCG de 2016 à 2021.

La masse salariale du club représente en moyenne 50 % de ses dépenses d'exploitation (en dehors de la saison 2020-2021, marquée par la crise sanitaire), dont 65 % ont été affectés aux joueurs.

Tableau n° 5 : Répartition des charges de personnel de 2016-2017 à 2020-2021 (en euros)

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Charges d'exploitation	1 535 386	1 764 376	1 664 649	1 425 545	763 479
Dont charges de personnel	760 060	907 804	796 469	693 284	228 447
en %	50 %	50 %	48 %	49 %	30 %
dont joueurs	*511 758*	*581 425*	*488 522*	*465 980*	*157 321*
en %	*67 %*	*64 %*	*61 %*	*67 %*	*69 %*
dont admin. et technique	*248 302*	*326 379*	*307 947*	*227 304*	*71 126*
en %	*33 %*	*36 %*	*39 %*	*33 %*	*31 %*

Source : CRC, d'après les données communiquées à la CNSCG de 2016-2017 à 2020-2021.

Le niveau des rémunérations versées ainsi que la durée des contrats expliquent les variations relevées sur la période.

Ainsi, en 2017-2018, la masse salariale des joueurs est la plus élevée des cinq saisons analysées (581 425 €), principalement en raison de la durée des contrats à durée déterminée (neuf mois, soit l'intégralité de la saison). La saison précédente, les joueurs étaient plus nombreux (24 contre 22) mais près de la moitié des contrats avaient été signés pour une période fixe de huit mois seulement, ce qui représentait une masse salariale inférieure (511 758 €). La durée des contrats influe donc sur la masse salariale de façon non négligeable.

Les deux saisons suivantes, en revanche, les économies découlent plutôt du niveau contenu des plus hautes rémunérations versées. En effet, si les plus hauts salaires (environ 2 100 € net par mois) étaient alloués à des hockeyeurs français expérimentés, ils demeuraient moins élevés que ceux versés aux joueurs étrangers réputés. Par ailleurs, seuls quatre à cinq contrats avaient vu leur terme fixé au dernier match effectif de « *playoff* » (parallèlement, la quasi-intégralité des contrats portaient sur une durée de neuf mois, c'est-à-dire sur l'intégralité de la saison, y compris dans l'éventualité où le club ne se qualifiait pas pour les « *playoffs* »).

2.3 Les relations entre la SASP et l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes

La discipline du hockey sur glace à Gap a été initiée, à l'origine, par une section du Ski-Club Gapençais. L'activité a été reprise, à partir de 1989, par l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes. À compter de la création de la SASP éponyme en avril 2016, l'association est devenue sa structure support, plus communément désignée sous le terme « d'association support », ne gérant que le secteur amateur. Comme seules les associations sont affiliées à la FFHG, celles-ci doivent inscrire, sous leur numéro d'affilié, les joueurs de l'équipe professionnelle aux compétitions nationales et internationales, et ce auprès des instances compétentes.

Il convient en outre de relever que la licence de ces joueurs est prise auprès de l'association. Ces relations particulières sont définies au sein d'une convention, conformément aux dispositions des articles L. 122-14[21] et R. 122-8 du code du sport.

2.3.1 La convention de partenariat

La convention de partenariat avec l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes a été mise en place dès la création de la SASP. Signée le 1er mai 2016 pour une durée d'un an et renouvelée, le 5 mai 2017, pour une durée de dix ans, elle retranscrit les droits et les obligations respectifs du secteur professionnel et du secteur amateur tout en maintenant une solidarité pour « *faire vivre un seul et même club de hockey sur glace* ». Cette solidarité est prévue par l'article L. 122-18 du code du sport qui dispose qu'en cas de difficultés de l'association, la société sportive est tenue solidairement d'exécuter le plan de sauvegarde ou de redressement judiciaire.

S'agissant de la répartition des capacités sportives du club, l'association gère, selon l'article 3.1 de la convention, les équipes de jeunes réparties en sept catégories d'âge (depuis l'École de Glace jusqu'aux U20, c'est-à-dire entre 5 et 19 ans). À cela s'ajoutent le hockey loisirs comprenant l'équipe seniors « Gap 2 » évoluant en D3[22] et le hockey féminin.

---

[21] Article L. 122-14 du code du sport en vigueur : « *L'association sportive et la société qu'elle a constituée définissent leurs relations par une convention approuvée par leurs instances statutaires respectives et d'une durée comprise entre dix et quinze ans* ».

[22] La D3 est la quatrième division. Certains joueurs, ayant le niveau de performance requis, intègrent les équipes de D1 ou D2 de Marseille, de Valence ou de Briançon, conformément aux contrats de « club ferme ».

Parallèlement, suivant l'article 3.2, seule l'équipe « une » relève du domaine professionnel et donc du ressort de la SASP, les règles communes d'utilisation des équipements sportifs étant pour leur part mentionnées à l'article 4.1.2. Ainsi, si l'équipe professionnelle dispose des créneaux les plus larges, une disponibilité minimale des infrastructures est garantie à l'association, bien qu'elle ne soit pas chiffrée. La chambre relève à cet égard que le fondement de cette répartition ne peut trouver son origine dans les termes des conventions de mise à disposition des infrastructures car celles-ci lient uniquement la commune à l'association, et non à la SASP (voir la partie 2.3.2.1).

Les équipements techniques sont achetés séparément par les deux parties tandis que les achats des textiles (maillots, etc.) font l'objet d'une gestion commune. Chacune des deux parties doit s'acquitter des impôts et des charges d'exploitation liées à son activité. Dans ce cadre, il est précisé aux articles 8.2.3 et 8.2.4 que la SASP prend à sa charge le coût des licences, des transferts, des cartes internationales et des prêts de joueurs ainsi que les engagements[23] de l'équipe première. Pour ce dernier point, la convention détaille également le calcul des engagements dus.

Au titre de la solidarité, les deux parties s'engagent, réciproquement, à communiquer sur leur situation financière et à transmettre leurs différents documents comptables, notamment pour répondre aux attentes de la commission nationale de suivi et de contrôle de gestion (CNSCG).

En outre, cette solidarité se traduit notamment par la monétisation de la dénomination du club et de ses attributs (marques, couleurs, emblèmes), prévue aux articles 5 et 6 de la convention. L'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes a concédé à la SASP le droit exclusif d'utilisation et d'exploitation de ces signes distinctifs tout en conservant, en qualité de propriétaire, ses propres droits[24]. Cette concession fait l'objet d'une contrepartie financière de la part de la SASP, d'un montant de 20 000 € par saison sportive en ligue Magnus. Cette contribution serait ramenée à 10 000 € si l'équipe professionnelle évoluait dans une division inférieure. Par ailleurs, la SASP a la charge de la protection de l'image de l'association et de sa notoriété, sachant que l'utilisation de son appellation est réservée au strict cadre des activités sportives déléguées par la société.

Toutefois, en dépit de cette solidarité, l'article 4.1.7 de la convention rappelle que l'association ne peut en aucun cas reverser à la SASP tout ou partie des subventions qui lui sont dévolues par des collectivités publiques dans le cadre de conventions de partenariat.

Par ailleurs, même si la convention prévoit déjà que le futur centre de formation des Rapaces sera dirigé par la SASP[25], elle ne fait pas état des engagements actuels de la société sportive vis-à-vis de l'association en termes d'accompagnement sportif des jeunes hockeyeurs, et donc de ses missions d'intérêt général[26]. Elle mentionne seulement, à ce titre, les avantages accordés à l'association pour les matchs de l'équipe première professionnelle au cours de la saison régulière à domicile, à savoir :

---

[23] Un engagement est le paiement effectué par un club à une autorité organisatrice afin de pouvoir participer à une compétition.

[24] Tel que prévu par l'article L. 122-16 du code du sport qui dispose que « *L'association sportive conserve la disposition à titre gratuit des signes distinctifs utilisés par la société sportive ou cédés à elle* ».

[25] Le PDG de la société a indiqué que le centre de formation sera opérationnel pour la prochaine saison 2024-2025 et la rentrée scolaire de septembre 2025.

[26] Missions d'intérêt général développées à l'article R. 113-2 du code du sport.

- Les jeunes joueurs mineurs de l'association (jusqu'aux U20) bénéficient d'une place debout ;
- L'association a droit à 30 places debout supplémentaires, plus 20 places et une loge selon les disponibilités et sur demande expresse pour 20 matchs au plus.

Sur ce dernier point, la convention a fait l'objet d'un avenant le 9 mai 2018. Ce dernier prévoyait que les 20 loges dont disposaient l'association, pour la saison sportive 2018-2019 uniquement, seraient directement commercialisées par la SASP, en contrepartie d'une redevance supplémentaire de 20 000 € versée à l'association. Or, dans les faits, la SASP avait déjà procédé ainsi la saison précédente (2017-2018), sans base contractuelle.

2.3.2 La répartition effective des moyens

2.3.2.1 Une utilisation du stade de glace Alp'Arena sans fondement juridique

Le stade de glace « Alp'Arena » de Gap est utilisé notamment[27] par trois clubs. La répartition pour assurer les entrainements et les matchs est de 6 % pour le hockey professionnel (la SASP), de 30 % pour le club de hockey amateur (l'association), et de 23 % pour le patinage artistique (Axel Gap Patinage Artistique).

Pour la pratique du hockey sur glace, la commune de Gap a signé, chaque année, des conventions d'utilisation des installations sportives à titre gratuit, et ce uniquement avec l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes (« section mineur »).

Aucune convention n'ayant été signée avec la SASP, celle-ci utilise par conséquent la patinoire de manière irrégulière, tout incident pouvant dès lors engager la responsabilité de la commune. En effet, les autorisations d'occupation du domaine public étant « personnelles »[28], l'association ne peut transférer ses droits à la SASP, même si elle en est actionnaire, sans autorisation de la collectivité territoriale propriétaire. En outre, selon les dispositions de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P)[29], aucune mise à disposition ne peut être consentie à titre gratuit à une société privée gérant une équipe professionnelle. Ainsi, selon une jurisprudence constante du Conseil d'État, une telle gratuité est regardée comme une libéralité[30]. Il revient donc à la commune de Gap de fixer, par délibération, le montant de la redevance d'occupation de la SASP Les Rapaces de Gap en tenant compte des coûts supportés à ce titre, afin de mettre un terme à l'irrégularité constatée.

---

[27] 59 % du temps d'utilisation de la patinoire est réservé à trois structures sportives, le public, les scolaires et la commune se partageant le reste.

[28] Article L. 2122-1 du CG3P : « *Nul ne peut, sans disposer d'un titre l'y habilitant, occuper une dépendance du domaine public d'une personne publique mentionnée à l'article L. 1 ou l'utiliser dans des limites dépassant le droit d'usage qui appartient à tous* ».

[29] Article L. 2125-1 du même code : « *Toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique mentionnée à l'article L. 1 donne lieu au paiement d'une redevance […] / En outre, l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général* ».

[30] Conseil d'État, section, 19 mars 1971, n° 79962.

Selon les données recueillies auprès de la collectivité, le coût d'utilisation de la Alp'Arena sur une année dite « standard », hors amortissement du bien, s'élèverait à 733 000 €, soit une redevance d'*a minima* 44 000 € pour un taux d'occupation de 6 % par la SASP des Rapaces.

Recommandation n° 1. : Se rapprocher sans délai de la commune de Gap afin de régulariser les conditions d'occupation du stade de glace Alp'Arena par la SASP, dans le respect des dispositions de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques qui prévoient notamment le paiement d'une redevance.

Le président-directeur général de la SASP a indiqué que des réunions de travail avaient eu lieu avec les services de la commune de Gap. En outre, le maire de Gap s'est engagé à mettre en place une convention prévoyant les modalités de mise à disposition des installations sportives et le montant de la redevance d'occupation dû par la SASP, tenant compte des coûts d'utilisation desdites installations.

2.3.2.2 Le reversement irrégulier de subventions par l'association à la SASP

Les aides financières attribuées au groupement sportif[31] des Rapaces par les collectivités territoriales sont abordées ci-après au paragraphe 2.4 du présent rapport, « *Les ressources et les partenariats institutionnels avec les collectivités territoriales* ».

Par délibération du 11 décembre 2015, le conseil municipal de Gap a attribué à l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes, au titre de l'année 2016, une subvention totale de 197 708 €, « *dont min. 50 000 € pour hockey mineur* ». Sur ce montant, l'association a reversé la somme de 98 000 € à la SASP, au titre du secteur professionnel[32].

Cette pratique irrégulière contrevient à l'article L. 1611-4 du code général des collectivités territoriales qui dispose qu'il est « *interdit à tout groupement ou à toute association […] ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subventions à d'autres […] entreprises, sauf lorsque cela est expressément prévu dans la convention conclue entre la collectivité territoriale et l'organisme subventionné* ».

Ce transfert contrevient également à l'article 4.1.7 de la convention de partenariat entre l'association et la SASP, qui stipule que « *l'association ne peut reverser à la SASP, hors disposition législative ou réglementaire, tout ou partie du montant des subventions qui lui ont été versées par les collectivités publiques ou autres organismes* », même s'il s'agissait au cas d'espèce d'adapter la ventilation des financements publics en raison de la création de la SASP.

[31] Le groupement désigne l'association et la SASP.
[32] ((197 708 € - 50 000 €)/12*8), ce qui correspond aux huit mois d'existence de la SASP en 2016 (du 1er mai au 31 décembre 2016), sur la base d'une subvention annuelle défalquée du minimum « hockey mineurs ».

En outre, cette pratique a conduit à attribuer, indirectement, une subvention de fonctionnement à une société privée, sans contrepartie. Cette situation aurait pu être évitée si le conseil municipal avait été sollicité pour prendre en compte la création de la SASP et adopter une nouvelle délibération d'attribution de subventions aux entités correspondantes. Elle ne s'est pas reproduite sur la période examinée.

Le conseil départemental des Hautes-Alpes avait quant à lui ventilé, le 28 juin 2016, les subventions qu'il accordait entre le haut niveau, à hauteur de 85 000 €, et le pôle espoir, pour 20 000 €. Dans les faits, l'association n'a effectué aucun reversement au titre de l'aide départementale pour le haut niveau.

Au global, l'association a reversé à la société sportive 98 000 € sur les 154 667 € votés par les partenaires institutionnels en 2016 pour le haut niveau. Il convient toutefois de nuancer ce constat puisqu'au terme de l'exercice comptable 2016-2017, la SASP a consenti un abandon de créances de 70 000 € à l'association, eu égard au résultat déficitaire de cette dernière.

Au titre de la saison 2019-2020, l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes a reversé à la SASP la subvention régionale de 15 000 € qu'elle avait perçue le 29 décembre 2017. D'après la délibération du 3 novembre 2016 et l'arrêté régional du 16 décembre 2016[33], il s'agissait d'une subvention d'investissement en faveur de l'association pour l'acquisition de matériel de gardien de but d'une valeur totale de 35 000 €, le reversement effectué étant par conséquent irrégulier.

2.3.2.3 L'apport des joueurs amateurs

Les joueurs amateurs de moins de 20 ans (U20) de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes sont régulièrement intégrés dans l'effectif professionnel géré par la SASP lors des entrainements ou des matchs (au plus onze joueurs sur la saison 2018-2019). Des plus jeunes encore (dont des U17), en qualité de joueurs en formation, ont participé à des entrainements et à quelques matchs exceptionnellement.

Tableau n° 6 : Nombre de joueurs amateurs jouant pour la SASP

Saison	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Nombre de joueurs	4	5	11	5	5

Source : CRC, d'après les données de la SASP.

Ce phénomène s'est également développé avec d'autres clubs évoluant en Division 1 ou en Division 2, au travers de conventions dites « *club ferme* »[34] signées par la SASP, et non par l'association.

[33] Pièces justificatives jointes au mandat de paiement n° 50705 émis le 14 décembre 2017 par le conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

[34] Un club ferme est un club dont l'équipe première est engagée en Division 1, Division 2 ou Division 3, accueillant un ou des joueurs U18, U19, U20, U21, U22, ou U23 titulaire(s) d'une licence « joueur » d'un autre club engageant une équipe de division supérieure (« le club d'origine »). Ces joueurs doivent disposer d'une licence comportant

Ainsi, jusqu'à 24 joueurs amateurs de l'association des Rapaces ont joué pour d'autres clubs, en D1 ou en D2, sur la saison 2018-2019.

La première entente a été mise en place avec le club de Briançon à partir de 2017-2018. Le club de Valence a adhéré à cette démarche la saison suivante. Pour finir, le club de Marseille a rejoint ce partenariat la troisième année (2019-2020) lorsque le club des Diables rouges de Briançon est remonté en ligue Magnus. La crise sanitaire a ralenti ces échanges en raison de la réduction du nombre de matchs joués durant cette période. Ils n'étaient donc plus que sept sur la saison 2020-2021[35].

Tableau n° 7 : Évolution du nombre de joueurs gapençais évoluant en club ferme

Saison	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Nombre de joueurs en club ferme	8	24	18	7

Source : CRC, d'après les conventions « club ferme ».

Deux constats peuvent être mis en évidence, confirmés par la fédération.

D'une part, le club professionnel peut faire jouer des jeunes joueurs de l'association support dans les matchs de ligue Magnus, en l'absence de contrat liant lesdits joueurs à la société ; ces joueurs doivent être « qualifiés » par le service juridique de la FFHG, sous le contrôle de la commission d'homologation, et il doit s'agir de joueurs « en formation »[36] ou de joueurs « non professionnels »[37] (section 2 du règlement Synerglace Ligue Magnus n° 4).

D'autre part, la SASP peut signer des conventions de « *club ferme* » engageant des jeunes joueurs de l'association, alors qu'aucun lien juridique n'existe entre la SASP et lesdits joueurs.

Or, la convention de partenariat entre la SASP et l'association ne comporte aucune mention sur la mobilisation des joueurs de l'association par le club professionnel.

L'association et la SASP étant des personnes juridiques distinctes qui engagent chacune leur propre responsabilité, la chambre recommande de préciser, dans la convention les liant, les cas dans lesquels les joueurs d'une structure peuvent être mobilisés par l'autre. Il conviendrait notamment que la convention mentionne explicitement la possibilité pour la SASP d'engager des joueurs amateurs – qui ne sont donc pas salariés par la société – dans le cadre des conventions de « *club ferme* » signées par elle.

---

une « extension bleue » pour évoluer avec le club ferme. Ce système permet par exemple à des jeunes joueurs d'équipes évoluant en ligue Magnus de gagner en expérience en accumulant du temps de jeu pour des clubs évoluant en D1, D2 ou D3.

[35] Une convention a été signée ultérieurement avec le club de Toulon pour la saison 2022-2023.

[36] Le joueur « en formation » doit détenir une licence et avoir moins de 23 ans (ou être inscrit dans un pôle espoirs).

[37] Le joueur « non professionnel » doit détenir une licence et avoir été formé « localement » (voir *supra*).

Recommandation n° 2. : Conventionner sans délai avec l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes afin d'établir un cadre juridique pour la mobilisation des joueurs licenciés auprès de l'association, quelle que soit leur catégorie d'âge.

Le président de l'association et le président-directeur général de la SASP ont indiqué que cette dernière devait prendre en charge[38], à compter de la saison 2023-2024, les joueurs de la catégorie U20, en remplacement de l'association, et qu'une nouvelle convention était en cours d'écriture à l'été 2023 afin de formaliser cette orientation, sans toutefois fournir de pièce justificative.

Sans préjuger des effets du dispositif mis en place à compter de 2023, notamment sur les missions pédagogiques remplies jusqu'ici par l'association auprès des jeunes, la chambre note que les joueurs mobilisés par la SASP durant la période contrôlée avaient le plus souvent 17 ou 18 ans. La nouvelle organisation prévue répondra donc à la recommandation de la chambre *sous réserve* que la catégorie « U20 », transférée à la SASP, intègre bien l'ensemble des joueurs de 17 à 19 ans (U18-U20).

2.4 Les ressources et les partenariats institutionnels avec les collectivités territoriales

2.4.1 Le détail des subventions perçues

Pour leurs missions d'intérêt général, les associations ou les sociétés sportives peuvent recevoir des subventions publiques. L'article R. 113-1 du code du sport dispose que le montant maximum des subventions versées par l'ensemble des collectivités territoriales et leurs groupements ne peut excéder 2,3 M€ par saison sportive. Pour le hockey sur glace de Gap, les subventions ont représenté en moyenne 425 200 € par saison, sans dépasser la somme de 436 000 € (pour 2020-2021) comme le détaille le tableau présenté ci-dessous. Il convient de relever que l'effort consenti par l'ensemble de ces partenaires a été renforcé après la création de la SASP en 2016. Les aides précédentes étaient d'en moyenne 350 000 €.

[38] Le président-directeur général de la SASP indique qu'il n'y aura plus, à l'avenir, de mobilisation de joueurs licenciés auprès de l'association.

Tableau n° 8 : Montants des subventions perçues par le groupement sportif Les Rapaces de Gap entre 2016 et 2021

En euros	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	*Moyenne*
SASP						
*Région PACA***	15 000	0	2 000	0	0	*3 400*
Département 05	36 667	108 333	105 000	105 000	100 000	*91 000*
Commune de Gap	247 000*	247 944	247 708	247 708	247 708	*247 614*
Sous-total	298 667	356 277	354 708	352 708	347 708	342 014
Association						
Région PACA	53 502	3 000	2 800	6 750	20 250	*17 260*
Département 05	6 667	18 000	18 000	19 000	18 000	*15 933*
Commune de Gap	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	*50 000*
Sous-total	110 169	71 000	70 800	75 750	88 250	83 193
Total général	***408 836***	***427 277***	***425 508***	***428 458***	***435 958***	***425 207***

Source : CRC, d'après les extraits comptes de résultat de la SASP et de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes.
** Y compris reversement de subvention communale par l'association (98 000 €).*
*** La région n'a pas attribué de subvention à la SASP. Les montants comptabilisés correspondent à un reversement de subvention d'investissement de la part de l'association, suite à l'achat de matériel par la SASP (voir 2.3.2 La répartition effective des moyens – répartition des subventions) ; les 2 000 € de 2018-2019 correspondent à un solde de subvention pour la publicité routière selon les grands livres de la société.*

La commune de Gap est le principal partenaire institutionnel de la SASP, et donc du hockey professionnel. Le montant de la subvention communale allouée durant la période contrôlée est de 247 700 €. Le second contributeur public est le département des Hautes-Alpes, qui a versé à la SASP, à compter de la saison 2017-2018, une somme annuelle comprise entre 100 000 € et 108 000 €. Entre 2016 et 2020, ces soutiens financiers étaient stables et représentaient en moyenne 22 % des ressources totales de la SASP. En 2020-2021, durant la crise sanitaire, de nouvelles aides ont été apportées par l'État et la FFHG, pour un montant total de 250 000 €, alors que dans l'intervalle le chiffre d'affaires a chuté d'1 M€.

2.4.2 La commune de Gap, principal partenaire de la SASP

La commune de Gap a mis en place sa première convention d'objectifs et de moyens avec la SASP plus d'un an après sa création[39]. Elle a ainsi été signée le 23 juin 2017 et couvrait la période allant du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2019. Dans ce cadre, la collectivité a souhaité prolonger l'engagement existant de longue date envers le club de hockey sur glace. À son terme, la convention a été renouvelée pour une durée d'un an seulement. La commune a par la suite rédigé une nouvelle convention triennale couvrant la période 2021 à 2023.

[39] Pour mémoire et comme mentionné en partie 2.3.2.1, le club professionnel bénéficie aussi des installations de la Alp'Arena pour toutes ses compétitions officielles ainsi que ses entrainements, sans base juridique et sans redevance, ce qui est également irrégulier.

Ces trois conventions rappellent, en préambule, que le soutien s'inscrit dans le cadre des missions d'intérêt général entreprises par la société sportive conformément aux articles L. 113-2 et R. 113-1 du code du sport. En la matière, elles décrivent, à leur article 4, les trois types d'actions recensées dans ce cadre réglementaire en détaillant précisément les actions devant être conduites par la société, à savoir :

- au titre de la formation, du perfectionnement et de l'insertion scolaire des jeunes sportifs :
    - « *Intervention d'un joueur professionnel sur une séance de chaque cycle scolaire réalisée par une école de la ville de Gap, soit au maximum 23 interventions dans l'année ;*
    - *Invitation des écoles primaires de la ville de Gap aux entraînements de l'équipe professionnelle* » ;
- au titre de la participation à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale :
    - « *Invitation de chaque classe ayant effectuée un cycle d'apprentissage sur un match Magnus dans la saison ;*
    - *Invitation des jeunes des centres sociaux de Ville pour assister à un match de ligue Magnus (soit au minimum 5 matchs par saison) ;*
    - *Invitation des jeunes Gapençais inscrits à l'école municipale des sports de patin à glace pour un match de ligue Magnus dans la saison ;*
    - *Intervention de 2 joueurs professionnels dans le cadre des animations mises en œuvre lors de séances publiques à la Alp'Arena ;*
    - *Présence de joueurs professionnels dans le cadre des manifestations organisées par la ville ou d'opérations de promotion dans la limite de trois manifestations par an ;*
    - *Mise à disposition de la ville d'une loge pour chaque match par la SASP toutes compétitions confondues afin d'inviter les acteurs du monde associatif ou l'équivalent du nombre de places en tribunes de catégorie 1 ;*
    - *Parrainer le 'trophée des petits champions'* » ;
- Enfin, au titre de la mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives :
    - « *Organiser en début de saison une soirée de présentation de saison ouverte à tous les Gapençais avec intervention du responsable de la sécurité pour sensibiliser aux enjeux liés à cette problématique lors des rencontres organisées à domicile ;*
    - *Organiser au cours de la saison avec les supporters des rencontres avec les agents en charge de la sécurité afin d'assurer une médiation* ».

D'après les termes des conventions, pour ces missions d'intérêt général, la SASP Les Rapaces de Gap doit présenter ses actions en début de saison sportive, puis un bilan des activités, conformément à l'article R. 113-3 du code du sport. En contrepartie, elle perçoit une subvention annuelle parfois complétée de subventions exceptionnelles, comme mentionné ci-après.

Toutefois, il convient de noter que la dernière convention d'objectifs et de moyens de la période sous revue (2021-2023) occulte l'obligation de présenter un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées par les collectivités territoriales et leurs groupements au titre de la saison sportive précédente, ce qui est irrégulier. Le maire de Gap s'est engagé à réintroduire cette obligation, et à conditionner le versement du solde de la subvention à la présentation dudit rapport par la société.

La SASP a produit un rapport sur chaque saison sportive dont l'étude montre que la société sportive a mis en œuvre la plupart des actions prévues dans les conventions, même si ces dernières ne sont pas chiffrées et sont mélangées avec celles menées dans le cadre de la stratégie sportive du club, à savoir la participation des jeunes joueurs de l'association aux matchs de ligue Magnus ou de D1/D2, ainsi que la prise en charge de leurs études.

Cependant, les rapports révèlent que, durant les cinq saisons examinées, la SASP s'est peu impliquée vis-à-vis des jeunes des centres sociaux alors que les conventions prévoyaient un tel engagement (seul le rapport de 2018-2019 fait référence à ce public).

Le montant des subventions « de base » a fluctué, intégrant le montant des subventions exceptionnelles des autres années, de sorte que le montant total perçu par la SASP est finalement identique depuis 2017 (voir le tableau n° 9). Or, les soutiens financiers dits « exceptionnels », plus précisément ceux allouées en raison des bons résultats obtenus par la SASP durant la saison sportive, s'inscrivent hors du financement des missions d'intérêt général, c'est-à-dire hors du cadre légal évoqué précédemment, ce qui les rend irréguliers.

La chambre prend note de l'engagement du maire de Gap à faire cesser l'attribution de subventions exceptionnelles irrégulières au club professionnel.

Tableau n° 9 : Subventions allouées par la commune de Gap par année civile (date des délibérations)

En euros	2017	2018	2019	2020	2021
Subvention annuelle votée	147 708 *(09/06/2017)*	147 708 *(08/12/2017)*	247 708 *(07/12/2018)*	147 708 *(06/12/2019)*	247 000 *(27/01/2021)*
Subvention exceptionnelle	100 000 *(09/06/2017)*	100 000 *(29/06/2018)*		50 000 *(06/12/2019)*	
Subvention excep. supplémentaire				50 000 *(24/07/2020)*	
Motif des subventions exceptionnelles	Résultats de l'année 2017	Fonctionnement complémentaire		Résultats sportifs 2020, et nouvelles actions pour les plus jeunes et opérations quartiers	
Total	**247 708**	**247 708**	**247 708**	**247 708**	**247 000**

Source : CRC, d'après les délibérations du conseil municipal de 2017 à 2021.

2.4.3 Le concours du département des Hautes-Alpes

Le département des Hautes-Alpes a également subventionné la SASP Les Rapaces de Gap à hauteur de 100 000 € à 110 000 € par an. À cet égard, les dispositions sont reprises, chaque année, dans une convention dite de « *soutien financier* ». Son préambule rappelle l'article L. 113-2 du code du sport (« *pour des missions d'intérêt général, les associatives ou les sociétés sportives (en particulier les SASP) peuvent recevoir des subventions publiques* ») et l'objet reprend les trois types d'actions pouvant être conduites dans ce cadre. Néanmoins, aucun indicateur d'activité ni de résultat n'est concrètement précisé, ni aucune obligation ou action relative aux missions d'intérêt général évoquées, contrairement aux dispositions de l'article R. 113-5 du code du sport[40]. Seules des obligations de communication vis-à-vis du public sont détaillées (faire apparaître le logo du département, citer l'implication du département dans les médias, etc.), rapprochant cette convention d'un contrat de *sponsoring*.

Selon les termes de cette même convention, la SASP doit produire, dans les six mois après la fin de l'exercice, un rapport final de réalisation « de l'opération »[41] ainsi qu'un état définitif des dépenses et des recettes. Par ailleurs, il est prévu que le conseil départemental procède à l'évaluation des actions auxquelles il a apporté son concours sur la base du rapport d'activité communiqué par la SASP.

L'article R. 113-3 du code du sport dispose que les sociétés doivent fournir, à l'appui de leurs demandes de subventions, les bilans et comptes de résultat des deux derniers exercices clos, le budget prévisionnel de l'exercice concerné, un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées la saison précédente et un document prévisionnel indiquant l'utilisation prévue des subventions demandées. Ces éléments doivent être annexés à la délibération octroyant la subvention. En l'espèce, la société sportive n'a transmis que les bilans financiers sans aucun rapport d'activité détaillant ses actions (seul un courriel du 21 avril 2020 fait état des actions menées et envisagées durant cet exercice). Par conséquent, c'est d'après des données annuelles que le conseil départemental a statué pour verser les subventions.

Par ailleurs, la subvention votée le 13 avril 2021 au titre de cet exercice n'a pas été versée initialement dans son intégralité[42], compte tenu de la baisse de l'activité durant la crise sanitaire. Le conseil départemental y a remédié en révisant la base subventionnable par délibération du 1er février 2022.

Les conventions ne comportaient en outre aucun objectif précis. La collectivité se trouvait par conséquent dans l'incapacité d'apprécier les actions d'intérêt général effectivement menées en application des articles R. 113-2 et R. 113-3 du code du sport, aucun rapport ni état ne lui étant transmis. Le département a modulé la dépense « subventionnable » en fonction du niveau de dépenses effectivement réalisé par la société, afin de maintenir le montant de subvention voté initialement, et ce alors même que les sociétés sportives ne peuvent recevoir de subventions publiques que dans le strict cadre du financement de missions d'intérêt général dont les collectivités doivent être en mesure de contrôler la mise en œuvre.

---

[40] « *La convention prévue à l'article L. 113-2 fixe les obligations de chacune des parties et mentionne l'ensemble des sommes reçues des collectivités […]* ».

[41] Le fait que la convention ne prévoie strictement aucune opération rend inopérante cette disposition.

[42] Un premier d'acompte de 50 000 € puis un deuxième de 25 662 € ont été versés à la SASP au titre de l'année 2021, sur les 100 000 € attendus.

Le PDG de la SASP a indiqué qu'une réunion de travail avait été organisée avec le département afin de faire évoluer la convention de partenariat.

La chambre prend note de l'engagement du département des Hautes-Alpes, formulé par le directeur général des services agissant par délégation du président, à mettre en œuvre une procédure de marchés publics spécifique pour les actions de sponsoring, afin d'opérer une distinction claire avec les subventions devant soutenir des missions d'intérêt général. En outre, la chambre relève la volonté de la modifier le dispositif de conventionnement, que cela soit au niveau de l'instruction des dossiers (les pièces règlementaires sont dorénavant demandées et conditionnent l'étude du dossier), du contenu de la convention (des objectifs ont d'ores et déjà été fixés en 2023 et seront encore précisés dans le futur, avec la fixation d'indicateurs) ou de son suivi, la société devant fournir un rapport final de réalisation des objectifs d'intérêt général ainsi que toute pièce justificative.

Tableau n° 10 : Subventions allouées par le conseil départemental des Hautes-Alpes par année civile

En euros	2017	2018	2019	2020	2021
Subvention annuelle votée	**110 000**	**105 000**	**105 000**	**100 000**	**100 000**
Dépense subventionnable	Non communiqué	750 066	1 560 000	1 170 410 *Révisé 821 555*	1 219 000 *Révisé 918 000*
Montant global de l'opération	Non communiqué	1 560 458	1 560 000	1 170 410	1 219 000 *Révisé 918 000*

Source : CRC, d'après la convention de soutien financier 2017 et les annexes aux délibérations d'attribution de subvention de 2018 à 2021.

2.5 Ressources et partenariats avec des acteurs privés

Pour attirer les soutiens financiers de partenaires privés, la SASP propose différents types de supports publicitaires, d'abord sur les tenues des joueurs, mais également sur les panneaux balustrades, sur l'écran géant ou sur la glace de la Alp'Arena. À cela s'ajoutent les recettes des loges et des prestations connexes. Il convient de rappeler que le hockey sur glace est un sport qui ne génère aucun droit télévisé, les matchs étant uniquement diffusé sur une chaîne internet.

Toutes les recettes publicitaires reviennent à la SASP. Les ressources issues des partenariats privés sont en moyenne inférieures de 25 % à celles des autres clubs professionnels évoluant en ligue Magnus de 2016 à 2020.

Tableau n° 11 : Montants des sponsors des équipes évoluant en ligue Magnus de 2016 à 2021

En milliers d'euros	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Moyenne hors crise sanitaire*
Amiens	1 352	1 573	1 424	1 218	444	1 392
Angers	501	119	676	1 140	597	609
Anglet				834	490	834
Bordeaux	NC	810	1 154	1 054	563	1 006
Briançon			223	322	170	273
Cergy				316	127	316
Chamonix	796	381	764	608	256	637
Dijon	278					278
Épinal	283					283
Gap	**NC**	**558**	**682**	**521**	**124**	**587**
Grenoble	1 660	2 038	745	731	632	1 294
Lyon	547	645				596
Mulhouse		972	173	756	78	634
Nice	80	364	420	338	272	301
Rouen	1 212	1 249	1 257	1 174	1 053	1 223
Strasbourg	342	360				351
Total général	**7 051**	**9 069**	**7 518**	**9 012**	**4 806**	**8 163**
Moyenne	**705**	**824**	**752**	**751**	**401**	**758**

Source : CRC, d'après les données de la CNSCG.
Lecture : les cases grises correspondent à des saisons passées hors de la ligue Magnus.
** Moyenne entre les saisons 2016-2017 et 2019-2020.*

Outre le salarié consacrant une partie de son activité à la recherche de partenaires privés, la SASP a créé une page web de promotion. Après son inscription en ligne, le prospect reçoit une plaquette où est expliqué l'intérêt d'être partenaire du club, accompagnée des tarifs et formules appliqués. La SASP met en avant les logos des partenaires sur une page de son site officiel. Ils sont classés selon leurs engagements en trois catégories (partenaires or, argent ou bronze) en plus de l'identification de quelques fournisseurs, des médias et des institutions.

Entre mai 2016 et avril 2020, le total des recettes publicitaires s'est élevé en moyenne à 280 000 € par saison. Avec 70 entreprises concernées, la contribution moyenne est de 4 000 € par entreprise. La SASP est parvenue à fidéliser un tiers d'entre eux, avec des versements allant de 200 € à 20 000 €. Durant la crise sanitaire, avec la baisse de l'activité, les partenaires ont été moins nombreux (une cinquantaine pour une recette d'environ 80 000 €).

Par ailleurs, afin de dynamiser ces financements, la société sportive a filialisé la commercialisation de l'image de son équipe et de ses joueurs en créant la SARL Rapaces distribution le 20 juillet 2018[43]. Le PDG de la SASP en est également le gérant. Les prestations délivrées, selon le contrat de mandat exclusif, représentent un coût de base annuel de 36 000 € HT par saison, sans aucune traduction sur le niveau des recettes d'exploitation.

Il est à relever que le chiffre d'affaires de la SARL, de 65 000 € au 31 décembre 2019 et de 50 000 € l'exercice suivant, ne repose pas uniquement sur l'activité réalisée pour le compte de la SASP Les Rapaces de Gap.

Par ailleurs, les prestations délivrées par cette société ont servi de variable d'ajustement dans le calcul du résultat de la SASP.

Ainsi, pour ne pas accentuer le déficit 2019-2020, un « avoir »[44] de 12 500 € avait été consenti par la SARL Rapaces distribution ; celui-ci a été justifié par la SASP par un « *bilan négatif* » et un « *trop perçu de [la SARL] Rapaces distribution* ». En réponse aux observations provisoires, le PDG a cette-fois précisé que cet avoir correspondait à des prestations non réalisées en raison de l'arrêt prématuré de la saison sportive suite à la pandémie de Covid-19 ; pourtant, comme il est indiqué ci-dessous au point 3.4.1, l'activité sportive de cette saison a été peu impactée par le premier confinement de mars 2020.

À l'inverse, la saison suivante, alors que la SASP a dégagé un excédent, la SARL a facturé 42 916,67 € HT (soit 6 916,67 € de plus que les 36 000 € prévus). La société sportive a expliqué cela par une « *location du droit d'image […] négociée avec les joueurs chaque saison* » et par l'absence de « *mise à jour du contrat exclusif* ».

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les relations de la SASP avec l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes souffrent d'un manque de formalisme juridique, que les deux structures tentent progressivement de combler.

La société doit veiller à dûment rendre compte de l'utilisation des subventions publiques des collectivités territoriales qui ne lui sont versées qu'afin de financer des missions d'intérêt général conformément à l'article L. 113-2 du code du sport.

En outre, l'occupation gratuite du stade de glace Alp'Arena étant irrégulière, la SASP doit à l'avenir s'acquitter d'une redevance conforme à la réalité de son utilisation auprès de la commune de Gap.

---

[43] Pour justifier la création de la SARL Rapaces distribution, la présentation préliminaire du contrat mentionnait que cet engagement découlait du caractère extrêmement chronophage de cette activité. Or, selon des éléments recueillis au cours de l'instruction, le droit à l'image n'était pas du tout géré antérieurement.

[44] Avoir du 1er mai 2020.

3 LA SITUATION ET L'ANALYSE FINANCIÈRES

3.1 Le contrôle des données financières

3.1.1 Par le commissaire aux comptes

L'article 7 du règlement de la commission nationale de suivi et de contrôle de gestion (CNSCG) de la FFHG impose à toutes les sociétés sportives, quelle que soit leur forme juridique, de disposer d'un commissaire aux comptes (CAC). Ainsi, lors de la création d'une société sportive, la nomination du CAC doit être effectuée lors de l'assemblée générale constitutive de la société. Tel a été le cas pour la SASP Les Rapaces de Gap. Les nominations des CAC titulaire et suppléant ont été inscrites à l'article 13 des statuts constitutifs.

Ainsi, tous les ans, le CAC titulaire a certifié, sans réserve, les comptes de la société. Seulement quelques observations permettant d'éclairer les gestionnaires ont été apportées dans ce cadre, notamment la comptabilisation en 2019-2020 d'un rappel de cotisations hauteur de 49 152 €[45] consécutif à un contrôle de l'Urssaf, puis son annulation l'année suivante compte tenu du contexte sanitaire[46] et, pour finir, en 2020-2021, le provisionnement d'avoirs à hauteur de 272 607 € au titre des abonnements et du *sponsoring*.

Le CAC a également pour mission de présenter à chaque assemblée générale les conventions visées à l'article L. 225-38[47] du code de commerce intervenues au cours de l'exercice écoulé. Il ne s'agit que d'informations comme le rappellent les annonces préliminaires des rapports établis dans ce cadre. Ainsi, chaque année et pour chaque convention en cours, le CAC a rappelé leur incidence financière sur l'exercice.

Dès le premier rapport sur les comptes annuels, le montant important des subventions devant être encaissées au titre de la saison sportive 2016-2017 a été relevé (200 667 €). Fin 2021, l'inscription était encore plus importante, avec un montant de 587 244 €. Selon le CAC leur examen n'a pas révélé d'anomalie.

[45] Incluant 5 % de pénalités de retard.

[46] L'Urssaf a suspendu ses procédures de recouvrements amiables et forcés pour certains secteurs (liste S1 des secteurs fragilisés ; en l'espèce, code NAF 9311Z « Gestion d'installations sportives »).

[47] « *Toute convention intervenante directement ou par personne interposée entre la société et son directeur général, l'un de ses directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3, doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration (…)* ».

La SASP a toujours appliqué le principe du rattachement[48] pour ses subventions en raison du décalage entre les exercices comptables des saisons sportives et les réalisations budgétaires des collectivités territoriales. C'est pourquoi la société ajuste les versements perçus durant le dernier quadrimestre de l'exercice comptable, puisqu'elle ne peut affecter que les 4/12èmes de la subvention N+1 à la saison sportive courant du 1er mai N au 30 avril N+1. Pourtant, eu égard à l'affectation des subventions opérée par le conseil municipal de Gap à l'occasion de leur adoption, les montants rattachés par la SASP n'ont pas scrupuleusement respecté cette disposition sur l'ensemble de la période contrôlée.

En effet, la commune de Gap a, certes, voté régulièrement une subvention totale de 247 700 € chaque année mais selon des modalités variables (parfois en une fois, parfois en plusieurs fois, comme énoncé au paragraphe 2.3.1). Par conséquent, la SASP ne pouvait pas traiter de la même façon le rattachement d'une subvention complémentaire destinée à la gestion annuelle et celui d'une subvention exceptionnelle faisant référence aux résultats sportifs de la saison écoulée. Dans le premier cas, seuls les 4/12èmes de la subvention étaient rattachables à la saison sportive alors que dans le second cas, la totalité l'était. Dès lors, des rattachements inappropriés ont eu lieu dès la saison sportive 2017-2018, avec pour conséquence une majoration du résultat d'exploitation et des répercussions négatives sur l'exercice comptable suivant. Au terme de la saison sportive 2020-2021, ce phénomène de glissement a eu pour effet de gonfler le résultat de 33 570 €.

Même si les écarts ne sont pas significatifs (voir annexe n° 3) et que la chambre n'a pas procédé à un retraitement des comptes de la SASP, elle préconise toutefois à la société d'être plus vigilante sur les montants rattachés au titre des subventions allouées par la commune de Gap, qui procède régulièrement à des votes complémentaires.

La chambre prend note de l'engagement du commissaire aux comptes à être plus attentif à la comptabilisation de ces rattachements.

3.1.2 Par la fédération française de hockey sur glace

La FFHG, par le biais de sa CNSCG, a pour mission de contrôler la situation financière de toutes les sociétés sportives ayant une équipe évoluant en ligue Magnus, en D1 ou en D2, ainsi que leurs associations supports[49].

En 2017, la SASP avait été informée de la situation financière préoccupante de son association support au terme de la saison 2016-2017, la société étant dépendante de son affiliation à la FFHG. Cette situation s'étant rétablie au fil des saisons, la SASP n'en a pas pâti.

---

[48] Selon le règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au plan comptable général, article 512-4, « *pour calculer le résultat par différence entre les produits et les charges de l'exercice, sont rattachés à l'exercice, les produits acquis à cet exercice, auxquels s'ajoutent éventuellement les produits acquis à des exercices précédents mais qui, par erreur ou omission, n'ont pas alors fait l'objet d'un enregistrement comptable* ».

[49] Article 1 du règlement de la CNSCG : « *Afin de garantir aux championnats organisés par la FFHG un équilibre économique nécessaire à l'équité sportive, il est institué, au sein de la FFHG, une commission nationale de suivi et de contrôle de gestion (CNSCG) chargée d'assurer le contrôle financier et juridique des groupements sportifs (association et, le cas échéant, société sportive) de hockey sur glace affiliés à la FFHG maintenu, accédant ou étant rétrogradé sportivement en Synerglace Ligue Magnus, en division 1 et/ou en division 2* ». Depuis 2016, trois clubs ont été rétrogradés de la ligue Magnus pour des raisons financières.

La SASP a elle-même été placée sous surveillance en 2018 car ses capitaux propres étaient inférieurs à son capital social. Un contrat d'objectifs financiers, signé le 11 juillet 2018, imposait la reconstitution des capitaux propres à hauteur de 84 000 € sous deux ans avec un résultat de clôture de 20 000 € au 30 avril 2019. Ces objectifs n'ont pas été atteints, le résultat de clôture ayant été déficitaire à hauteur de - 76 531 € (soit un écart de 96 531 € avec l'objectif fixé), les capitaux propres étant pour leur part devenus négatifs (- 30 759 €).

La CNSCG a donc sanctionné la SASP d'une pénalité financière de 10 000 €.

La saison suivante, la CNSCG a constaté une situation aggravée par le cumul des déficits, les capitaux propres atteignant - 61 754 €, soit un écart de 154 754 € avec l'objectif fixé de + 84 000 €. La sanction a cette fois été sportive, avec le retrait de trois points au classement de la saison suivante (2020-2021). Par ailleurs, les mesures d'encadrement des capitaux propres ont été prolongées par la CNSCG avec un objectif à atteindre de 84 000 € au plus tard le 30 avril 2022 et un résultat intermédiaire minimal de 73 000 € au 30 avril 2021. À cela s'est ajouté la limitation de la masse salariale des joueurs à 500 000 €[50] pour l'ensemble de la saison 2020-2021. Comme suite aux saisines respectives du président de la SASP et du président de la FFHG, la commission fédérale d'appel s'est réunie le 26 août 2020 et a confirmé ces mesures.

Le contexte de la crise sanitaire a contribué, d'une part, à la baisse des dépenses salariales au cours de cette saison sportive, qui se sont avérées bien inférieures au plafond imposé (157 321 €) et, d'autre part, à la reconstitution des capitaux propres de la société, même si ces derniers ne se sont élevés qu'à 32 297 €, soit plus de deux fois moins que l'objectif intermédiaire précité.

3.2 Le fonctionnement

Après une année légèrement excédentaire, l'activité de la société est devenue déficitaire durant trois exercices consécutifs (les résultats détaillés de la société sont présentés en annexe n° 4). Ceci s'explique par une hausse des dépenses en 2017-2018 basée sur les bons résultats sportifs de la saison précédente, les ressources n'ayant suivi qu'en partie cette dynamique. En effet, l'augmentation des charges d'exploitation concernait principalement les charges de personnel et l'hébergement des joueurs auxquels s'ajoutaient les achats de matériels, les frais de restauration et de déplacement.

Durant les deux exercices suivants, la tendance baissière des charges a tenu aux orientations du projet sportif professionnel des Rapaces de Gap, c'est-à-dire au départ de l'entraîneur et à la réorganisation de l'équipe de direction. Toutefois, le modeste excédent d'exploitation a été intégralement absorbé par un rappel de cotisations sociales à hauteur de 49 152 €, comptabilisé en charges exceptionnelles, suite au contrôle de l'Urssaf.

En 2020-2021, l'activité du club professionnel, restreinte par la crise sanitaire, s'est traduite par des recettes et des charges en baisse permettant toutefois de dégager un excédent

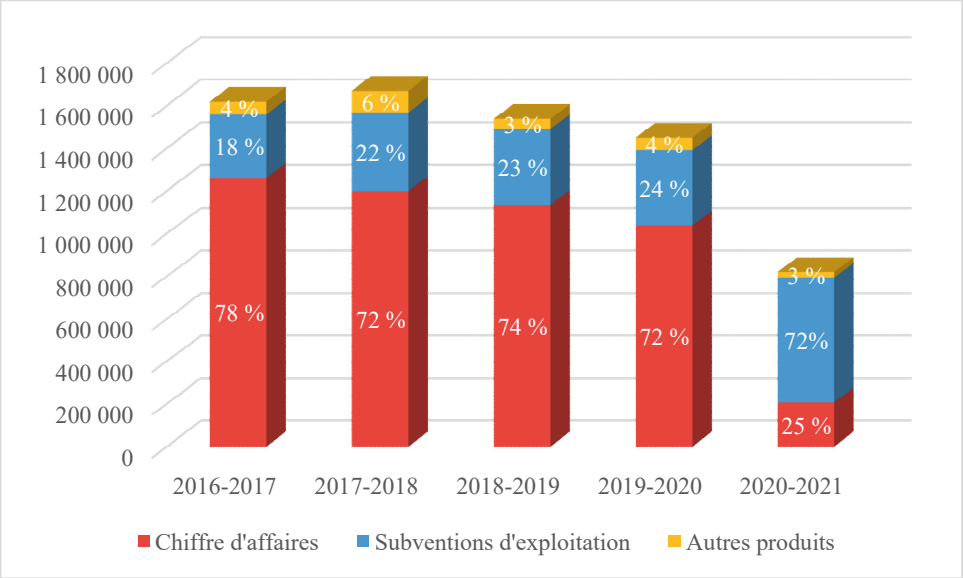
[50] Même si le président du club professionnel l'a contesté lors la commission fédérale d'appel, ce plafond n'est pas incohérent puisque les masses salariales des joueurs des deux saisons précédentes ont été respectivement de 488 522 € en 2018-2019 et de 465 980 € en 2019-2020.

d'exploitation plus conséquent que l'exercice précédent. Comme évoqué précédemment, ce résultat a été majoré par l'annulation du rappel de cotisations consentie par l'Urssaf en raison de la crise sanitaire.

3.2.1 La structure des recettes d'exploitation

Entre 2016 et 2020, les produits d'exploitation de la SASP s'élevaient en moyenne à près de 1,6 M€ et reposaient pour 74 % sur son chiffre d'affaires et pour 22 % sur les aides institutionnelles, les 4 % restants provenant de divers produits. Avec la crise sanitaire, le chiffre d'affaires a chuté à 200 000 €, soit une perte d'1 M€. Cependant, de nouvelles aides ont été apportées dans ce contexte difficile par l'État et la FFHG, pour 240 000 €. Les produits d'exploitation ont été réduits de 900 000 €, soit plus de la moitié des ressources en situation normale. Dans ces circonstances, la structure des recettes s'est inversée, le CA ne représentant plus que 25 % des recettes d'exploitation alors que la part des subventions s'élevait à 72 %.

Graphique n° 1 : Part du chiffre d'affaires et des subventions dans les produits d'exploitation



Source : CRC, d'après les comptes de résultat de 2016 à 2021.

Le chiffre d'affaires provient pour moitié des entrées des matchs comprenant les abonnements et la billetterie, l'autre moitié résultant de toutes les activités connexes telles les ventes des produits dérivés, la buvette ou les sponsors.

L'évolution des entrées dépend directement du parcours sportif, du nombre de matchs joués en *playoff*[51] et des résultats de la saison précédente. En effet, les recettes des entrées issues des saisons régulières ont été en moyenne de 550 000 € et le produit minimum généré par les *playoffs* a été de 43 800 € pour quatre matchs.

À titre d'illustration, le fait d'avoir joué 16 matchs supplémentaires en 2016-2017 a permis à la SASP d'enregistrer 180 000 € de recettes, les Rapaces de Gap terminant premiers de cette saison régulière et remportant le championnat[52] au terme des *playoffs*. En raison de l'attrait sportif et de l'engouement populaire suscité, ces bons résultats ont eu des conséquences sur les entrées de la saison régulière suivante, en hausse d'environ 70 000 €[53]. En revanche, il n'y a pas eu de retour financier supplémentaire des *playoffs* en raison d'une élimination au bout de quatre matchs seulement. Comme le montre le tableau ci-après, les entrées des saisons suivantes répondent à la même logique. Les entrées des saisons régulières ont faiblement baissé, Gap se classant en cinquième position en 2018-2019 puis en septième position en 2019-2020.

Ainsi, les recettes issues des entrées sont de l'ordre de 600 000 € en moyenne par saison sportive, à l'exception de la saison 2020-2021 durant laquelle elles se sont élevées à seulement 100 000 € (soit 17 % du montant habituel), en raison de la crise sanitaire (aucun match de playoff n'a été joué).

[51] La *saison régulière* est organisée en 44 journées entre septembre et mars. Les 12 équipes de la ligue Magnus s'affrontent dans un championnat dont les huit premiers sont qualifiés en « *playoffs* ». Ceux-ci démarrent par des quarts de finale. Chaque série se joue alors au meilleur des sept matchs : la première équipe qui gagne quatre matchs remporte la série. Ainsi, une équipe finaliste peut disputer jusqu'à 21 matchs de playoffs en six semaines.
[52] Les Rapaces de Gap sont champions de France pour la quatrième fois après 1977, 1978 et 2015. Ce résultat leur permet de représenter la France sur la scène européenne avec une troisième participation à la Champions Hockey League.
[53] 69 865 = 618 001 (recettes 2017-2018) - 548 136 € (recettes 2016-2017) (cf. tableau n° 13).

Tableau n° 12 : Part des entrées entre saison régulière et playoffs de 2016 et 2021

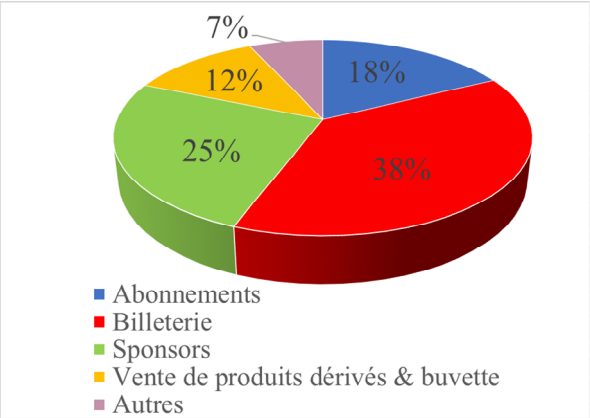
	Montant des recettes (en euros)		Total	Nb de matchs en playoffs
	Saison régulière	Playoffs		
Saison 2016-2017	**548 136**	**234 607**	**782 743**	**16**
dont Abonnements	154 054	0	154 054	
dont Billetterie	394 081	234 607	628 689	
Saison 2017-2018	**618 001**	**53 294**	**671 295**	**4**
dont Abonnements	231 383	15 507	246 890	
dont Billetterie	386 618	37 786	424 404	
Saison 2018-2019	**521 531**	**91 992**	**613 523**	**10**
dont Abonnements	210 799	15 901	226 700	
dont Billetterie	310 732	76 091	386 823	
Saison 2019-2020	**502 310**	**43 769**	**546 079**	**4**
dont Abonnements	203 956	3 200	207 156	
dont Billetterie	298 354	40 569	338 923	
Saison 2020-2021	**98 623**	**0**	**98 623**	**0**
dont Abonnements	33 795	0	33 795	
dont Billetterie	64 828	0	64 828	
Moyenne hors crise sanitaire*	***547 494***	***105 916***	***651 958***	***8***

Source : CRC, d'après les grands livres de comptes de 2016 à 2021.
** Hors crise sanitaire : excluant la saison 2020-2021.*

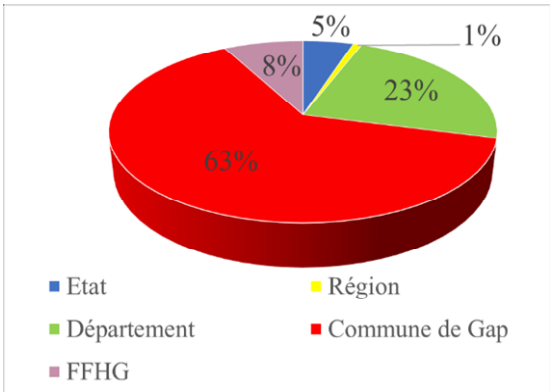
Les recettes apportées par les autres activités connexes représentent en moyenne près de 500 000 € par exercice : 280 000 € pour les sponsors, 140 000 € pour les ventes de produits dérivés et la buvette, et 80 000 € pour les produits divers. Ces ressources sont plutôt stables entre les saisons 2016-2017 et 2019-2020. La crise sanitaire a aussi mis à mal ces ressources, qui ont été réduites de plus de 75 % (114 000 € en 2020-2021).

S'agissant des subventions d'exploitation, elles sont principalement allouées par deux partenaires publics : la commune de Gap et le conseil départemental des Hautes-Alpes. Elles représentent en moyenne 345 000 € entre 2016 et 2020. Durant la crise sanitaire, il est rappelé que la SASP a bénéficié de soutiens supplémentaires de la part de l'État et de la FFHG (587 000 € en 2020-2021).

Graphique n° 2 : Moyenne des composantes du chiffre d'affaires de 2016 à 2021 (moy. 967 612 €)



Graphique n° 3 : Moyenne des subventions d'exploitation par collectivité de 2016 à 2021 (en moyenne 380 772 €[54])



Source : CRC, d'après la comptabilité de la société.

3.2.2 La structure des charges d'exploitation

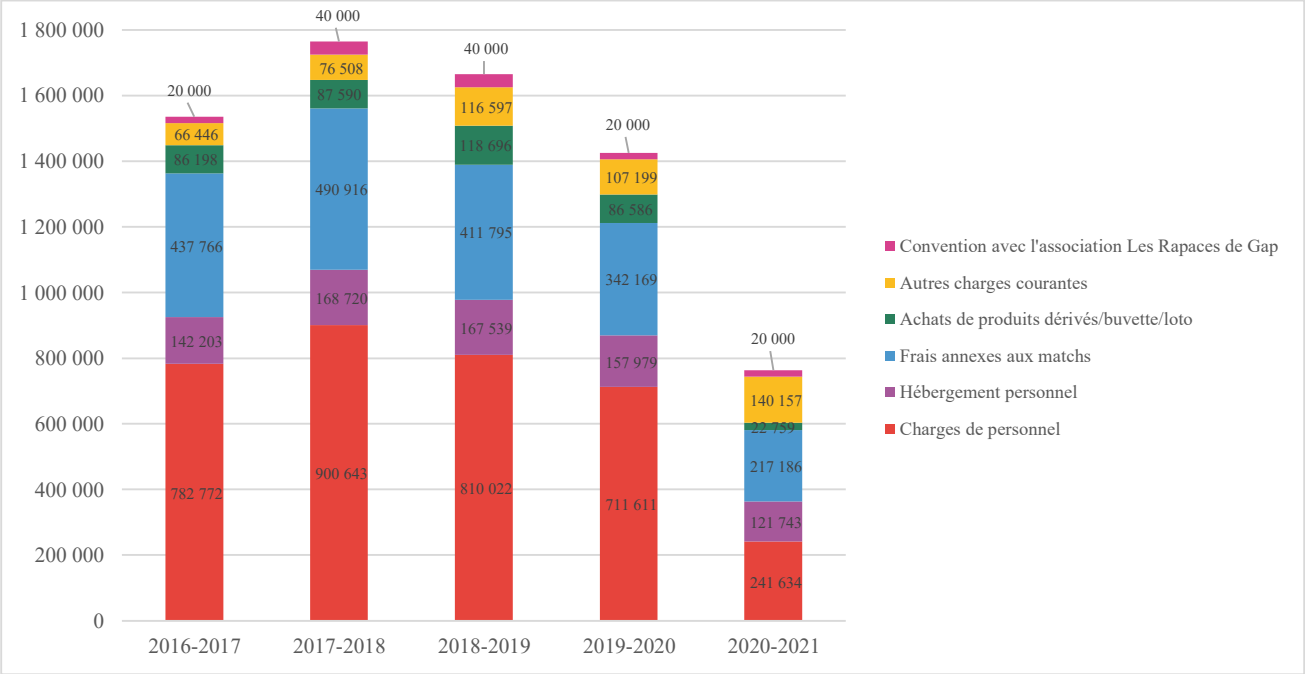
Entre 2016 et 2020, les charges d'exploitation de la SASP s'élevaient en moyenne à près de 1,6 M€ et se répartissaient ainsi :

- 50 % de charges de personnel, plus 10 % de frais d'hébergement ;
- 26 % de frais connexes[55] aux matchs ;
- 6 % d'achats des produits dérivés et de la buvette ;
- 6 % d'autres frais de gestion ;
- 2 % de charges issues de la convention avec l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes.

Par conséquent, dans un fonctionnement classique (sans altération de l'activité par la crise sanitaire), les charges de personnel s'élèvent en moyenne à 800 000 €, les frais d'hébergement à 160 000 €, les frais de saison (licences, vêtements, matériel, arbitrage, déplacements, restauration et l'entretien des véhicules) à 420 000 €, les achats des produits dérivés et de la buvette ainsi que les autres charges de gestion à 95 000 €, les charges liées à la convention de partenariat avec l'association support à 30 000 €.

[54] La subvention de l'État de 148 866 € pour l'aide au système de billetterie n'a jamais été perçue.
[55] Il s'agit des achats de matériel et de vêtements, des coûts de licences, des frais de déplacement et de restauration, des frais d'arbitrage et médicaux.

Graphique n° 4 : Évolution des principales composantes des charges de 2016 à 2021



Source : CRC, d'après les comptes annuels.

Ces postes de dépenses ont évolué en fonction des projets sportifs menés par la SASP. Ainsi, après les bons résultats sportifs de la saison 2016-2017, les charges d'exploitation ont progressé de 15 %. Néanmoins, face au déficit et aux recommandations de la FFHG, les charges ont été réduites, d'abord de 6 %, puis de 14 % dans le cadre du nouveau projet sportif.

Les principaux postes affectés sont les charges de personnel et les frais annexes aux matchs (dits « de saison »). En effet, les charges de personnel ont atteint leur plus haut niveau en 2017-2018 suite à la structuration de l'équipe de direction et à un recrutement différent des joueurs (davantage de vedettes étrangères). Elles ont ensuite été réduites de 90 000 € au cours de deux saisons consécutives ; d'abord par la limitation des salaires des joueurs (avant même l'encadrement imposé par la FFHG), puis suite au départ de l'entraîneur principal et à la réorganisation de l'encadrement technique. Parallèlement, les frais annexes aux matchs étaient aussi au plus haut en 2017-2018 (491 000 €), avant d'être par deux fois diminués de 70 000 €.

En 2019-2020, des efforts ont également été réalisés sur les achats de produits dérivés et la buvette[56]. Cette même saison, la SASP a rétabli son engagement vis-à-vis de l'association (de 40 000 € à 20 000 € annuels, après l'avenant portant sur le seule saison 2018-2019).

La crise sanitaire a conduit à une division par deux des charges d'exploitation.

[56] En 2019-2020 : - 32 000 € pour les produits dérivés/buvette (soit - 27 %).

3.3 Le bilan

L'actif immobilisé, constitué à la création de la SASP par le transfert de biens de l'association à hauteur de 25 574,21 €[57], a été complété par l'acquisition de divers équipements[58], dépréciés à mesure de leur amortissement. Les parts de la SARL Rapaces distribution et les cautions versées pour les logements des joueurs complètent l'actif. Au 30 avril 2021, l'actif net immobilisé est de 18 917 €.

Concernant l'actif circulant, les créances n'ont jamais été aussi importantes qu'en 2021 : elles représentaient 588 000 €. Elles sont essentiellement constituées par les produits à recevoir qui s'élèvent à 419 316 € fin avril 2021. Ce montant représente plus de 70 % des subventions inscrites au compte de résultat de 2020-2021. Il s'agit notamment des subventions du ministère des sports[59] (pour 148 866 €) et de la commune de Gap (pour 199 236 €).

Les liquidités financières de la SASP sont inexistantes, sauf en 2020-2021. En effet, les sommes portées au tableau de l'annexe n° 5 au titre des « *Disponibilités/Trésorerie* » doivent être minorées par la ligne figurant au passif au titre du « *Découvert bancaire ou Dailly* ». La SASP a d'abord bénéficié de découverts de la part de ses deux partenaires bancaires, puis d'avances de trésorerie[60], des cessions Dailly[61] sur les subventions attendues, et plus particulièrement en 2018-2019 où la situation s'est aggravée avec une cession Dailly de 135 354 € auprès d'une banque. La société n'a cessé de recourir à ces avances que durant la crise sanitaire.

Le passif de la société comprend les capitaux propres (tels qu'indiqués au tableau n° 1 du présent rapport) ainsi que les découverts bancaires et les avances de trésorerie mentionnés ci-dessus. À ces éléments s'ajoutent les factures dues ou non parvenues et les dettes fiscales et sociales. Pour le premier poste, leurs montants se sont élevés, en moyenne, à 150 000 €. Ils correspondent pour plus de 90 000 € aux factures non payées et pour 60 000 € aux factures non parvenues. Le second poste, de 166 066 € en 2021, est principalement composé des cotisations sociales restant dues à l'Urssaf ou à d'autres organismes sociaux (105 000 €), des dettes directes envers le personnel au titre de leurs rémunérations ou de leurs congés payés (43 000 €), ainsi que des dettes fiscales provenant de la TVA à payer au terme de l'exercice (11 000 €). Par ailleurs, le dernier exercice a exceptionnellement enregistré plus de 281 000 € d'autres dettes découlant des avoirs devant être émis (sur les abonnements et les sponsors). Au final, la totalité des dettes a représenté un montant de 612 000 €, le plus élevé enregistré par la société depuis sa création. Elles ne pourront être honorées qu'après encaissement des créances énoncées précédemment et dont le montant est quasi-équivalent.

[57] Trois véhicules, une affuteuse, et du matériel pour la billetterie.
[58] Un logiciel, deux téléviseurs, du matériel de musculation, une mascotte, un appareil photo, un lave-linge, une enseigne pour la boutique, des matériels informatiques et de bureau.
[59] Aide apportée pour le système de la billetterie. Son montant a été provisionné en perte sur la saison 2021-2022.
[60] 59 000 € en 2017-2018 et 10 000 € en 2019-2020.
[61] La Dailly est un financement court terme qui permet de faire des remises groupées de créances que la banque finance sans avoir à endosser chaque créance.

3.4 L'impact de la crise de la Covid-19 : une perte d'activité quasiment compensée financièrement fin 2020-2021

3.4.1 L'arrêt brutal de l'activité en mars 2020 avant une saison 2020-2021 en demi-teinte

Le premier confinement dû à la pandémie de Covid-19 a débuté le 17 mars 2020, soit un mois et demi avant la fin de l'exercice comptable de la SASP et de la saison sportive 2019-2020. Aucun titre de champion n'a été décerné cette année-là, et l'équipe des Rapaces de Gap s'est faite éliminer le 29 février 2020 à l'issue des quatre premières rencontres de *playoffs*.

Toute la saison sportive suivante a été perturbée par les contraintes sanitaires imposées, certaines rencontres se jouant à huis clos ou étant annulées (comme l'intégralité des matchs de *playoffs*), avec un impact direct sur les ressources de la société.

3.4.2 L'impact financier sur les comptes 2020-2021

Les partenaires institutionnels de la SASP (département des Hautes-Alpes et commune de Gap) ont maintenu leur engagement historique avec le versement d'une subvention de respectivement 247 000 € et 100 000 €. Le conseil départemental a redélibéré en début d'année 2022 afin de réaffirmer sa volonté en ajustant « *le montant subventionnable*[62] *à hauteur des dépenses réellement réalisées afin de permettre de verser l'intégralité de la subvention accordée lors de la commission permanente du 13 avril 2021* ». De plus, l'État a apporté son soutien à la société en versant 90 670 € au titre du fonds de solidarité et 148 866 € pour l'aide au système de billetterie (annulée la saison suivante). Ainsi, la ligne budgétaire des subventions a été supérieure de près de 239 500 € à celle de la saison précédente.

Toutefois, ces aides n'ont pas compensé la baisse du chiffre d'affaires de la SASP. Celui-ci, évalué à 1,1 M€ durant un cycle d'exploitation standard avec des recettes sur les entrées chiffrées à 600 000 € et un produit des activités connexes s'élevant à 500 000 € (voir *supra*), n'a atteint que 206 400 € en 2020-2021, soit un recul de 893 600 € (- 81 %).

Au global, les ressources d'exploitation de la SASP se sont contractées de 45 % (654 100 €) sur la saison 2020-2021.

Si la réduction de l'activité a généré une baisse de recettes, elle s'est également traduite par une diminution des charges.

L'évaluation des incidences financières sur les charges d'exploitation hors charges de personnel a été effectuée en se référant à l'exercice comptable précédent puisque ce dernier intégrait les orientations du nouveau projet sportif. Ainsi, les charges d'exploitation hors charges de personnel se sont élevées à environ 521 800 € en 2020-2021, contre 713 900 € la saison précédente, soit une économie évaluée à 192 100 €.

[62] 918 000 € de dépenses subventionnables en 2022, au lieu des 1 219 000 € votées en 2021.

S'agissant des charges de personnel, la SASP a bénéficié d'aides de l'État à hauteur d'au moins 282 700 € au titre de l'activité partielle et de 109 000 € au titre de l'exonération des charges sociales. À cela s'ajoute la remise gracieuse de 47 570 € accordée par l'Urssaf en raison du secteur d'activité fragilisé dans lequel s'inscrit la société. Sur l'exercice 2020-2021, les charges de personnel portées par la société ont ainsi représenté un montant de 241 634 €, alors qu'elles n'avaient jamais été inférieures à 711 611 €.

Les économies réalisées ainsi que les aides perçues dans le contexte de la crise sanitaire se sont donc élevées à 631 370 €.

Par contraction des pertes de ressources et des économies réalisées, la SASP a donc enregistré une perte relative de 22 730 € en 2020-2021 du fait de la crise sanitaire. Ce constat doit toutefois être pondéré par le fait que la société a elle-même réalisé des économies sur les salaires bruts[63].

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La SASP rencontre des difficultés afin d'équilibrer ses comptes. Sous surveillance étroite de la CNSCG, elle est financièrement dépendante des subventions de la commune de Gap et du département des Hautes-Alpes. En outre, les problèmes de fiabilité relevés (rattachements de subventions à un exercice erroné, non-paiement d'une redevance pour l'occupation de la Alp'Arena, etc.) obèrent la réalité de la situation financière de la SASP, qui s'avère plus préoccupante qu'elle n'y paraît.

[63] Les charges de personnel ont été de 241 634 € en 2020-2021, en partie grâce aux aides de l'État au titre de l'activité partielle (282 700 €) et à l'exonération des charges sociales (109 000 €). Sans cela, elles auraient été de 633 334 €. Ce montant serait resté inférieur aux charges de personnel de 2019-2020 (711 611 €). Ainsi, la SASP a, elle-même, réalisé des économies sur ces dépenses d'environ 78 000 € (suite à l'encadrement fédéral).

ANNEXES

Annexe n° 1. Nombre de licenciés par fédération unisport olympique en 2021.....46
Annexe n° 2. La régularité des décisions prises en AG par la SASP entre 2016 et 2021.....47
Annexe n° 3. Écarts entre la comptabilisation des subventions faite par la société et celle respectant la procédure de rattachement (en euros).....48
Annexe n° 4. Comptes de résultat de la société de 2016-2017 à 2020-2021 50
Annexe n° 5. Bilans de la société de 2016-2017 à 2020-2021.....51
Annexe n° 6. Liste des abréviations.....52

Annexe n° 1. Nombre de licenciés par fédération unisport olympique en 2021

Classement	Fédérations françaises (FF) agréées en 2021	Total licences	% de femmes
1	FF de football	1 902 036	9,5%
2	FF de tennis	947 288	29,6%
3	FF d'équitation	665 873	83,8%
4	FF de golf	436 846	26,9%
5	FF de basketball	423 482	35,0%
6	FF de judo-jujitsu et disciplines associées	368 661	30,8%
7	FF de handball	340 974	36,7%
8	FF de rugby	317 866	11,2%
9	FF de natation	286 397	53,4%
10	FF de canoë-kayak et sports de pagaie	262 703	41,3%
11	FF de voile	262 282	36,8%
12	FF d'athlétisme	259 652	47,2%
13	FF de gymnastique	246 688	82,8%
14	FF de tir	229 135	10,2%
15	FF de karaté et disciplines associées	166 076	35,9%
16	FF de badminton	136 343	35,4%
17	FF de tennis de table	126 178	13,0%
18	FF de volley-ball	112 553	47,3%
19	FF de cyclisme	102 013	11,4%
20	FF de la montagne et de l'escalade	85 616	45,6%
21	FF de ski	80 158	36,7%
22	FF de tir à l'arc	57 323	31,6%
23	FF de danse	55 005	85,5%
24	FF de triathlon et disciplines enchaînées	51 989	27,8%
25	FF de roller et skateboard	49 568	50,0%
26	FF d'escrime	41 248	30,3%
27	FF d'aviron	40 541	43,5%
28	FF de taekwondo et disciplines associées	30 184	38,5%
29	FF de boxe	26 380	28,4%
30	FF des sports de glace	19 393	87,4%
31	FF de hockey sur glace	19 343	12,7%
32	FF de lutte et disciplines associées	16 553	23,6%
33	FF de surf	14 805	35,8%
34	FF de baseball et softball	13 670	20,6%
35	FF d'haltérophilie - musculation	12 223	39,3%
36	FF de hockey	10 777	26,8%
37	FF de pentathlon moderne	2 072	40,1%
Total fédérations unisport olympiques		**8 219 894**	**33,1%**

Source : INJEP-MEDES / Recensement des licences et clubs sportifs rattachés aux fédérations sportives agréées par le ministère en charge des sports 2021.

Annexe n° 2. La régularité des décisions prises en AG par la SASP entre 2016 et 2021

En assemblée générale ordinaire

Saison sportive	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Date de l'AGO	23/06/2017	31/10/2018	20/09/2019	18/01/2021	17/09/2021
Délai de convocation	15 jours par LR ou autre moyen	8 jours par lettre ordinaire ou voie électronique			
Date de convocation	01/06/2017	Non produite	Non produite	03/01/2021	Non produite
Feuille d'émargement	Conforme	Non produite	Non produite	Conforme	Non conforme (192 au lieu de 212)
Nombre d'actions présentes	102	336	336	196	172
Nb d'actions représentées	0	0	0	40	20
Nombre d'actions total	236	336	336	336	336
Taux de participation	43 %	100 %	100 %	70 %	57 %
Résolutions prises					
Rapport de gestion	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité
Affectation du résultat	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité
Conventions visées à l'article L. 225-38 C. com.	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité	À l'unanimité
Élection du conseil d'administration	Sans objet	Sans objet	Élection de 4 membres	Sans objet	Sans objet

En assemblée générale extraordinaire

Saison sportive	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Date de l'AGE	07/12/2017	*Pas d'AGE*	20/09/2019	18/01/2021	*Pas d'AGE*
Délai de convocation	15 jours LR ou autre moyen	8 jours par lettre ordinaire ou voie électronique			
Date de convocation	03/11/2017			03/01/2021	
Nombre d'actions présentes	152		202	176	
Nombre d'actions représentées	Néant			60	
Actions totales	236		336	336	
Taux participation	64 %		60 %	70 %	
Résolutions prises					
Délégation pour l'augmentation du capital	À l'unanimité				
Modifications des statuts	À l'unanimité		À l'unanimité		
Plan d'épargne salariés	Contre : 142 Abstention : 10				
Respect des dispositions de l'article L. 223-248 du C. com.	*Oui*	*Oui*	*Non*	*Non*	*Non*
Poursuite de l'activité	Sans objet	Sans objet	À l'unanimité	À l'unanimité	*Pas de décision*

Source : CRC, d'après les procès-verbaux des AG de la SASP de 2016 à 2021.

Annexe n° 3. Écarts entre la comptabilisation des subventions faite par la société et celle respectant la procédure de rattachement (en euros)

Données HT, en euros	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Subventions d'exploitation comptabilisées					
État	-	-	-	-	90 670
Région PACA	15 000	-	2 000	-	-
Département 05	36 667	108 333	105 000	105 000	100 000
Commune de Gap	247 000	247 944	247 708	247 708	247 708
FFHG	-	6 500	-	-	148 866
Sous-total (A)	**298 667**	**362 777**	**354 708**	**352 708**	**587 244**
Subventions d'exploitation réelles					
État	-	-	-	-	90 670
Région PACA	***0***	-	2 000	-	-
Département 05	36 667	108 333	105 000	105 000	100 000
Commune de Gap	***149 000***	***181 277***	247 708	***281 041***	***214 138***
FFHG	-	6 500	-	-	148 866
Sous-total (B)	**185 667**	**296 110**	**354 708**	**386 041**	**553 674**
Écart (A-B)	**(113 000)**[64]	**66 667**	**0**	**- 33 333**	**33 570**
Dont rattachements abusifs n	-	66 667	66 667	33 334	66 904
Neutralisation rattachements abusifs n-1	-	-	- 66 667	- 66 667	- 33 334

Source : CRC, d'après les grands livres de 2016-2017 à 2020-2021.

Détail des calculs :

En 2016-2017, les sommes, attendues à tort de l'association par la SASP, ont été défalquées (98 000 € liés à la subvention communale et 15 000 € liés à la subvention régionale – voir le 2.2.2.2).

En 2017-2018, les subventions communales auraient dû être affectées comme suit :

- Subvention fonctionnement 2017 : 147 000 € * 8/12 = 98 000 €
  708 €
- Subvention exceptionnelle 2017 résultats sportifs : *totalement affectée en 2016-2017*
- Subvention fonctionnement 2018 : 147 708 € * 4/12 = 49 236 €
- Subvention exceptionnelle complémentaire 2018 : 100 000 € * 4/12 = 33 333 €
- **Soit un montant total de** **181 277 €**

[64] Sommes versées à tort par l'association (98 000 € liés à la subvention communale et 15 000 € liés à la subvention régionale – voir le 2.2.2.2).

En 2018-2019 :

- Subvention fonctionnement 2018 : 147 708 € * 8/12 = 98 472 €
- Subvention exceptionnelle complémentaire 2018 : 100 000 € * 8/12 = 66 667 €
- Subvention fonctionnement 2019 : 247 708 € * 4/12 = 82 569 €
- **Soit un montant total de** **247 708 €**

En 2019-2020 :

- Subvention 2019 fonctionnement : 247 708 € * 8/12 = 165 139 €
- Subvention 2020 fonctionnement : 147 708 € * 4/12 = 49 236 €
- Subvention exceptionnelle 2020 résultats sportifs : 50 000 € * 12/12 = 50 000 €
- Subvention exceptionnelle 2020 nouvelles activités : 50 000 € * 4/12 = 16 667 €
- **Soit un montant total de** **281 041 €**

En 2020-2021 :

- Subvention 2020 fonctionnement : 147 708 € * 8/12 = 98 472 €
- Subvention exceptionnelle 2020 résultats sportifs : *totalement affectée en 2019-2020*
- Subvention exceptionnelle 2020 nouvelles activités : 50 000 € * 8/12 = 33 333 €
- Subvention 2021 fonctionnement : 247 000 € * 4/12 = 82 333 €
- **Soit un montant total de** **214 138 €**

Annexe n° 4. Comptes de résultat de la société de 2016-2017 à 2020-2021

Données HT, en euros	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Abonnements	154 054	246 890	226 700	201 347	27 438
Billetterie	628 689	424 204	386 823	338 923	64 828
Sponsors	245 846	319 269	300 254	285 420	78 637
Vente de produits dérivés et buvette	158 201	135 423	146 430	119 194	19 512
Camps tournois et lotos	-	-	-	-	-
Autres	73 924	72 140	74 664	93 301	15 947
Chiffres d'affaires total	**1 260 714**	**1 197 927**	**1 134 871**	**1 038 185**	**206 361**
Subvention État	-	8 000	-	-	90 670
Subvention Région	15 000	-	2 000	-	-
Subvention Département	36 667	108 333	105 000	105 000	100 000
Subvention Commune de Gap	247 000	247 944	247 708	247 708	247 708
Subvention FFHG	-	6 500	-	-	148 866
Subventions d'exploitation	**298 667**	**370 777**	**354 708**	**352 708**	**587 244**
Autres produits de gestion courante	118	22 713	3 950	9 044	2 058
Reprise sur amort et transferts de charges	58 098	76 517	44 838	48 698	24 681
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION	**1 617 596**	**1 667 934**	**1 538 367**	**1 448 635**	**820 344**
Charges de personnel	782 772	900 643	810 022	711 611	241 634
Hébergement personnel	142 203	168 720	167 539	157 979	121 743
Achat de matériel/vêtements	58 951	102 837	95 160	81 257	104 000
Coût de licences	69 832	48 734	51 881	45 886	16 037
Cotisations	-	430	-	-	-
Frais de déplacement/restauration	183 476	208 573	154 882	106 601	45 496
Frais d'arbitrage/médicaux	102 301	101 700	92 939	102 587	41 511
Frais des véhicules (loc./entretien/assurances)	23 208	28 641	16 933	5 839	10 142
Achats de produits dérivés/buvette/loto	86 198	87 590	118 696	86 586	22 759
Frais financiers	-	-	-	-	-
Convention avec l'association des Rapaces	20 000	40 000	40 000	20 000	20 000
Autres charges courantes	51 008	66 197	107 818	94 391	104 294
Dotations aux amortissements et provisions	15 439	10 311	8 779	12 807	35 863
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	**1 535 386**	**1 764 376**	**1 664 649**	**1 425 545**	**763 479**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**82 210**	**- 96 442**	**- 126 282**	**23 090**	**56 865**
Résultat financier (dû aux agios bancaires)	- 2 519	- 3 805	- 2 660	- 3 721	- 923
Résultat exceptionnel	- 75 847	59 557	52 410	- 50 374	38 109
Impôt sur les bénéfices	1 371	-	-	-	-
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**2 473**	**- 40 691**	**- 76 531**	**- 31 005**	**94 051**

Source : Rapports déclaratifs de la SASP de 2016 à 2021.

Annexe n° 5. Bilans de la société de 2016-2017 à 2020-2021

En euros	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Actif immobilisé	***32 944***	***28 163***	***32 030***	***27 417***	***18 917***
Immobilisations incorporelles	2 938	2 331	1 493	771	48
Immobilisations corporelles	23 810	12 270	25 322	21 410	13 634
Immobilisations financières	6 196	4 306	5 215	5 236	5 236
Actif circulant	***380 235***	***429 284***	***408 056***	***394 490***	***625 361***
Stocks et en cours	7 444	16 393	8 268	12 248	4 501
Créances	291 581	314 586	281 291	329 750	588 393
Disponibilités/Trésorerie		42 347	65 411	585	12 759
Charges constatées d'avance	81 210	55 958	53 086	51 907	19 708
TOTAL ACTIF	**413 179**	**457 447**	**440 086**	**421 907**	**644 278**
Capitaux propres	***61 473***	***45 782***	***- 30 749***	***- 61 754***	***32 297***
Capital social	59 000	86 473	86 473	86 473	86 473
Report à nouveau			- 40 691	- 117 222	- 148 227
Résultat de l'exercice	2 473	- 40 691	- 76 531	- 31 005	94 051
Provisions pour risques	***10 000***	***0***	***0***	***0***	***0***
Dettes	***341 705***	***411 664***	***470 835***	***483 661***	***611 981***
Découvert bancaire ou Dailly	61 654	59 000	135 354	40 738	1 163
Emprunts et dettes financières divers	1 758		18 414	16 911	11 911
Fournisseurs et comptes rattachés	151 079	159 297	133 756	169 210	151 484
Fiscales et sociales (cotisations à régler)	127 214	168 749	152 273	249 603	166 066
Autres dettes			6 420	7 200	281 357
Produits constatés d'avance		24 618	24 618		
TOTAL PASSIF	**413 179**	**457 447**	**440 086**	**421 907**	**644 278**

Source : Rapports du CAC du 30 avril 2017 au 30 avril 2021.

Annexe n° 6. Liste des abréviations

AG	Assemblée générale
AGE	Assemblée générale extraordinaire
AGO	Assemblée générale ordinaire
AGOA	Assemblée générale ordinaire annuelle
CA	Conseil d'administration
CAC	Commissaire aux comptes
CG3P	Code général de la propriété des personnes publiques
CJF	Code des juridictions financières
CNSCG	Commission nationale de suivi et de contrôle de gestion (FFHG)
COF	Contrat d'objectifs financiers
CRC	Chambre régionale des comptes
D1, D2, D3	Division 1, Division 2, Division 3 (inférieures à la ligue Magnus)
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
FFHG	Fédération française de hockey sur glace
FFSG	Fédération française des sports de glace
M€	Million(s) d'euros
NAF	Nomenclature d'activités françaises
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
SA	Société anonyme
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
SASP	Société anonyme sportive professionnelle
U20	Moins de 20 ans (« *under the age of 20* »)
Urssaf	Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales

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

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

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

Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur
17 traverse de Pomègues
13295 Marseille Cedex 08
paca-courrier@crtc.ccomptes.fr
www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur