

## REPUBLICQUE FRANCAISE

=====

**EXTRAIT DU REGISTRE  
DES DELIBERATIONS DU CONSEIL MUNICIPAL  
DE LA VILLE DE GAP**

**Le deux février deux mille vingt-quatre à 18h15,**  
Le Conseil Municipal de la Ville de Gap, s'est réuni en l'hémicycle de l'Hôtel de Ville,  
après convocation légale, sous la présidence de M. Roger DIDIER .

NOMBRE DE CONSEILLERS	En exercice : 43 Présents à la séance : 32
DATE DE LA CONVOCATION	26/01/2024
DATE DE L'AFFICHAGE PAR EXTRAIT DE LA PRESENTE DELIBERATION	09/02/2024

**OBJET :**

**Présentation du rapport définitif de la Chambre Régionale des Comptes sur  
l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes**

**Étaient présents :**

M. Roger DIDIER , Mme Maryvonne GRENIER , M. Olivier PAUCHON , Mme Rolande LESBROS , M. Jérôme MAZET , M. Jean-Louis BROCHIER , Mme Catherine ASSO , Mme Solène FOREST , Mme Zoubida EYRAUD-YAAGOUB , M. Jean-Pierre MARTIN , Mme Martine BOUCHARDY , M. Vincent MEDILI , Mme Françoise DUSSERRE , M. Claude BOUTRON , Mme Ginette MOSTACHI , M. Pierre PHILIP , Mme Chantal RAPIN , M. Joël REYNIER , Mme Françoise BERNERD , M. Richard GAZIGUIAN , Mme Mélissa FOULQUE , M. Gil SILVESTRI , Mme Evelyne COLONNA , M. Fabien VALERO , Mme Nina CAL , M. Bruno PATRON , M. Eric MONTROYA , Mme Christiane BAR , Mme Pimprenelle BUTZBACH , Mme Marie-José ALLEMAND , M. Elie CORDIER , Mme Esther GONON  
Conseillers Municipaux, formant la majorité des membres en exercice.

**Excusé(es) :**

Mme Paskale ROUGON procuration à Mme Martine BOUCHARDY, Mme Chiara GENTY procuration à Mme Solène FOREST, M. Alexandre MOUGIN procuration à Mme Catherine ASSO, M. Alain BLANC procuration à Mme Rolande LESBROS, Mme Charlotte KUENTZ procuration à Mme Pimprenelle BUTZBACH, M. Nicolas GEIGER procuration à Mme Esther GONON

**Absent(s) :**

M. Cédryc AUGUSTE, M. Daniel GALLAND, M. Christophe PIERREL, Mme Isabelle DAVID, M. Eric GARCIN

Il a été procédé, conformément à l'article L 2121-15 du Code Général des Collectivités Territoriales, à l'élection d'un secrétaire pris dans le sein du Conseil : M. Richard GAZIGUIAN, ayant obtenu la majorité des suffrages, a été désigné(e) pour remplir ces fonctions qu'il(elle) a acceptées.



Le rapporteur expose :

Vu le Code général des collectivités territoriales ;

Vu le Code des juridictions financières et notamment les articles L.211-8 et L.243-6 ;

Vu le rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur transmis par courrier le 14 novembre 2023 sur l'examen des comptes et de la gestion de l'association les Rapaces de Gap Hautes-Alpes.

La Chambre Régionale des Comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur a procédé au contrôle des comptes et de gestion de l'association les Rapaces de Gap Hautes-Alpes pour la période du 1er mai 2016 au 30 avril 2021.

A l'issue de ce contrôle, la CRC a transmis, par courrier en date du 14 novembre 2023, un rapport d'observations définitives à la ville de Gap.

Conformément à l'article L.243-6 du Code des juridictions financières, ce rapport doit être communiqué à l'assemblée délibérante et donner lieu à un débat.

En conséquence, la délibération suivante est soumise à l'approbation du Conseil Municipal.

**Décision :**

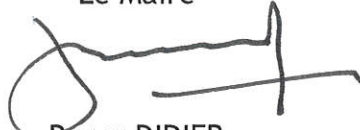
Il est proposé :

- **Article unique** : d'acter la communication du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur sur l'examen des comptes et de la gestion de l'association les Rapaces de Gap Hautes-Alpes pour la période du 1er mai 2016 au 30 avril 2021, et des débats qui se sont tenus.

Mise aux voix cette délibération est adoptée ainsi qu'il suit :

- POUR : 38

Le Maire



Roger DIDIER

Le Secrétaire de Séance



Richard GAZIGUIAN

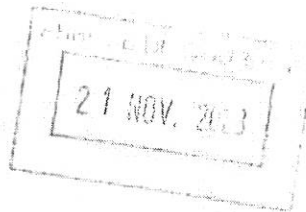
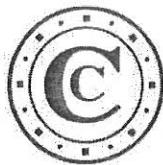
Transmis en Préfecture le : - 9 FEV 2024

Affiché ou publié le : - 9 FEV 2024



2C 18031680078

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



Marseille, le 14 NOV. 2023

LA PRESIDENTE

Dossier suivi par : Jeanine ABELLAN, greffière par  
intérim  
04 91 76 72 89  
[paca-courrier@crtc.ccomptes.fr](mailto:paca-courrier@crtc.ccomptes.fr)

Réf. : GREFFE/JA/JT/n° 2023-1196

Contrôle n° 2022-0039

Objet : observations définitives relatives au contrôle des  
comptes et de la gestion de l'association Les Rapaces de  
Gap Hautes-Alpes

P.J. : 1 rapport d'observations définitives

Recommandé avec accusé de réception  
2C 180 316 8007 8

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives de la chambre sur la gestion de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes pour la période du 1<sup>er</sup> mai 2016 au 30 avril 2021 pour lequel, à l'expiration du délai d'un mois prévu par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, la chambre n'a reçu aucune réponse écrite destinée à y être jointe.

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

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

Dès la tenue de l'une de ces réunions et au plus tard, dans un délai de deux mois suivant la communication du rapport par la chambre à l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes ou à l'une des collectivités territoriales rattachées, ce document pourra être publié et communiqué aux tiers en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration.

à

Monsieur Roger DIDIER  
maire de la commune de Gap  
mairie de Gap  
3 Rue du Colonel Roux  
05000 GAP

72	8	15
HEURES	JOURS	JOURS
Réponse :		
Signature :		
Copie :		
Observation(s) :		



Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 243-17 du code précité, le rapport d'observations et la réponse/les réponses jointe(s) sont transmis au préfet ainsi qu'au directeur départemental ou, le cas échéant, régional des finances publiques.

Dans ce cadre, et suite à la réunion de votre assemblée ayant délibéré sur le rapport des actions entreprises par l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes, vous voudrez bien nous transmettre votre délibération, par voie dématérialisée, afin de permettre à la chambre de compléter ses analyses sur le degré de mise en œuvre de ses observations et recommandations.

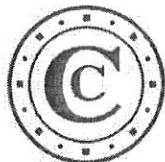
Au titre de l'article R. 241-9 du code des juridictions financières, je vous remercie de bien vouloir nous transmettre votre délibération par voie électronique.



**Nathalie GERVAIS**







## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

# ASSOCIATION LES RAPACES DE GAP HAUTES-ALPES (Département des Hautes-Alpes)

*Exercices du 1<sup>er</sup> 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

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE</b> .....	4
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	5
<b>PROCEDURE</b> .....	6
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>1 LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION</b> .....	8
1.1 La révision des statuts de 2018.....	8
1.2 Les membres de l'association.....	8
1.3 Les assemblées générales .....	9
1.4 Le comité directeur.....	11
1.4.1 Composition et prérogatives.....	11
1.4.2 Les règles d'incompatibilité définies par le code du sport n'ont pas été respectées.....	12
1.5 Le bureau.....	13
<b>2 LE PROJET ASSOCIATIF</b> .....	13
2.1 La présentation du projet.....	13
2.2 Les résultats obtenus .....	14
2.2.1 Le recrutement et la fidélisation des effectifs .....	14
2.2.2 L'accompagnement scolaire et sportif des jeunes joueurs .....	16
2.2.3 La professionnalisation de l'encadrement.....	17
<b>3 LES RELATIONS ENTRE L'ASSOCIATION ET LA SASP   LES RAPACES DE GAP</b> .....	19
3.1 La convention de partenariat.....	19
3.2 La répartition effective des moyens .....	21
3.2.1 Une valorisation de la Alp'Arena sous-évaluée par la commune de Gap .....	21
3.2.2 Les subventions, dont certaines ont été irrégulièrement reversées .....	22
3.2.3 L'apport des joueurs amateurs .....	23
<b>4 LES RESSOURCES ET LES PARTENARIATS INSTITUTIONNELS   AVEC LES COLLECTIVITES</b> .....	26
4.1 Le détail des subventions perçues .....	26
4.2 L'implication de la commune de Gap .....	27
4.3 Les autres partenaires institutionnels : le département des Hautes-Alpes et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur .....	28
<b>5 LA SITUATION ET L'ANALYSE FINANCIERES</b> .....	30
5.1 Le contrôle des données financières.....	30
5.1.1 Par la fédération française de hockey sur glace .....	30
5.1.2 Par le commissaire aux comptes .....	31

## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

5.2 Le fonctionnement.....	32
5.2.1 La structure des recettes .....	32
5.2.2 La structure des charges .....	35
5.3 La structure du bilan : créances, trésorerie, fonds propres, dettes.....	36
5.4 L'impact de la crise Covid-19 : une perte d'activité mais un impact financier positif fin 2020-2021 .....	37
5.4.1 L'arrêt brutal de l'activité en mars 2020 puis une saison 2020-2021 très perturbée .....	37
5.4.2 L'impact de la crise sanitaire sur les comptes 2020-2021 .....	38
<b>ANNEXES.....</b>	<b>40</b>
Annexe n° 1. Nombre de licenciés par fédération unisport olympique en 2021 .....	41
Annexe n° 2. Comptes de résultat de l'association de 2016-2017 à 2020-2021.....	42
Annexe n° 3. Bilans de l'association en début et en fin de période contrôlée .....	43
Annexe n° 4. Liste des abréviations .....	44

## SYNTHÈSE

*L'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes gère l'ensemble du hockey sur glace amateur gapençais, les activités professionnelles du club relevant de la société anonyme sportive professionnelle (SASP) Les Rapaces de Gap depuis la saison 2016-2017. L'association compte 240 licenciés.*

*D'une façon générale, la gestion de l'association manque de formalisme juridique. De nombreux documents relatifs aux assemblées générales sont manquants ou imprécis et les réunions du comité directeur n'ont donné lieu à aucune retranscription.*

*Entre 2016 et 2021, le principe d'incompatibilité prévu à l'article R. 122-8 du code du sport n'a pas été respecté, les présidents de l'association ayant siégé au conseil d'administration de la société. De plus, les instances ne remplissent pas toutes les missions définies par les statuts : l'assemblée générale n'adopte pas le budget et ne se prononce notamment pas sur le montant de la cotisation.*

*La mise à disposition de la SASP des joueurs amateurs licenciés auprès de l'association doit être sécurisée sur le plan juridique.*

*En outre, l'association a reversé de manière irrégulière à la SASP des subventions publiques qui lui avaient été expressément attribuées.*

*La fédération française de hockey sur glace a alerté l'association en 2017 sur sa situation financière et lui a imposé un retour à l'équilibre. Une amélioration a été constatée dès la saison 2017-2018, les capitaux propres redevenant positifs en 2018-2019. Néanmoins, la situation financière demeure précaire comme le montre le résultat de la saison 2019-2020, devenu négatif suite à un redressement de l'Urssaf (annulé ultérieurement en raison du contexte sanitaire).*

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** : Mettre sans délai en conformité le fonctionnement de l'assemblée générale et du comité directeur avec les mentions statutaires, et assurer le formalisme des décisions prises par ces instances (y compris l'archivage de l'ensemble des documents).

**Recommandation n° 2.** : Respecter dès le prochain exercice le règlement de l'autorité de normes comptables n° 2018-06 applicable aux associations, notamment en valorisant les contributions en nature dans les comptes.

**Recommandation n° 3.** : Conventionner sans délai avec la SASP Les Rapaces de Gap afin d'établir un cadre juridique pour la mobilisation par la société des joueurs licenciés auprès de l'association quelle que soit leur catégorie d'âge.

## PROCEDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association *Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes* 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 de l'association, et par lettres du 17 février 2022 aux anciens présidents de l'association sur la période contrôlée. Tous ont été informés de l'extension de la période de contrôle jusqu'au 30 avril 2021 par courriers du 21 juillet 2022.

Ce contrôle a été réalisé concomitamment à celui de la société anonyme sportive professionnelle *Les Rapaces de Gap*.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé au président de l'association, M. Alexandre Faure-Brac, le 15 juin 2023. Il en a accusé réception le 20 juin 2023. Les anciens présidents, Mme Élisabeth Chauvin et M. Christophe Gourdin, ont été destinataires des parties du rapport concernant leur gestion ; ils en ont accusé réception respectivement les 16 et 19 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 le projet associatif, les relations avec les tiers (la SASP Les Rapaces de Gap, les collectivités territoriales) et la situation financière de l'association.

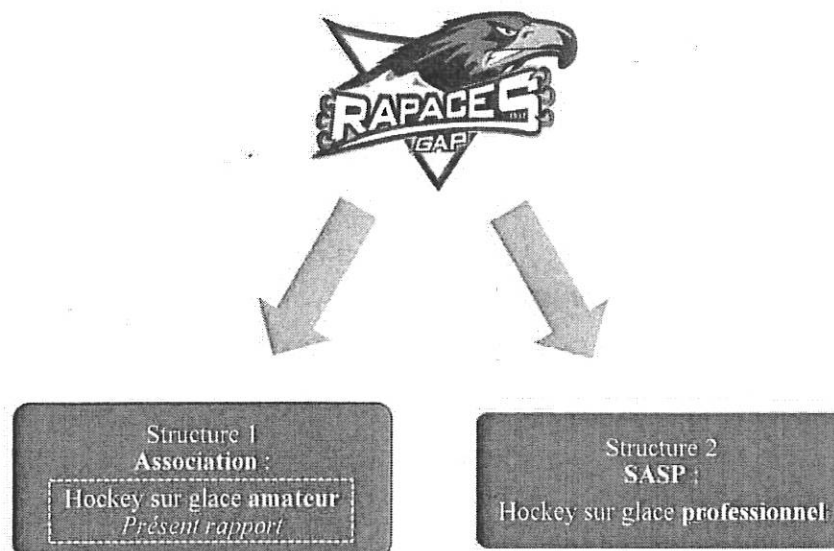
## INTRODUCTION

Le hockey sur glace est un sport olympique depuis 1920. La fédération française de hockey sur glace (FFHG) dénombreait 19 343 licenciés en 2021, se classant à la 31<sup>ème</sup> 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 33<sup>ème</sup> 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<sup>1</sup> évoluent en ligue Magnus<sup>2</sup>, 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.

<sup>1</sup> La SASP Les Diables rouges briançonnais a fait l'objet d'un rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes en 2022.

<sup>2</sup> Le championnat de France de hockey sur glace, dénommé « Synergla 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 1<sup>er</sup> mai 2016 afin de gérer les activités professionnelles des Rapaces. L'association préexistante, qui fait l'objet du présent rapport, est alors devenue son association support<sup>3</sup>.

## **1 LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION**

### **1.1 La révision des statuts de 2018**

Les statuts, qui dataient de 2005, ont été modifiés en 2018 du fait du changement du périmètre de l'activité associative consécutif à la création en 2016 de la SASP dédiée à la gestion des activités sportives professionnelles. Ainsi l'article 2 des statuts restreint-il l'activité au hockey sur glace amateur sans but lucratif. La révision des statuts a aussi été l'occasion de retirer la notion de quorum pour les assemblées générales ordinaires (AGO), comme extraordinaires (AGE), et d'assouplir leurs modalités de convocation (le délai d'envoi a été réduit à huit jours au lieu de 15 précédemment et le support n'est plus un journal d'annonce légale mais la presse locale ou l'envoi d'un courriel). En outre, le comité directeur a désormais la compétence pour fixer la cotisation annuelle des adhérents<sup>4</sup>, rendant la gouvernance plus démocratique (cette compétence était auparavant dévolue au seul bureau).

### **1.2 Les membres de l'association**

La définition des membres de l'association n'a pas été modifiée lors de la révision de 2018. Les statuts distinguent ainsi deux catégories : les membres adhérents et les membres d'honneur. Selon l'article 6 des statuts actuels, les membres adhérents regroupent classiquement toutes les personnes ayant acquitté leur cotisation dans leur intégralité, les mineurs étant représentés par leurs parents ou leurs tuteurs. Ces derniers détiennent autant de voix que de membres mineurs dans leur famille. En outre, pour être éligibles au comité directeur, les membres doivent justifier d'une ancienneté de plus de six mois.

---

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> La cotisation doit être fixée par le comité directeur ; l'AG doit ensuite « se prononcer » sur celle-ci.



Les salariés de l'association (encadrement sportif et administratif) ne sont pas assimilés à des membres adhérents et n'ont pas de voix délibérative.

En vertu de l'article 7 des statuts, les membres d'honneur sont désignés par le comité directeur selon des conditions particulières<sup>5</sup> en raison des services rendus à l'association. Ils peuvent siéger au comité directeur avec voix consultative.

### 1.3 Les assemblées générales

Les règles de fonctionnement ainsi que les prérogatives des assemblées générales ordinaires et extraordinaires sont définies aux articles 14 à 16 des statuts révisés.

Les membres de l'association doivent se réunir en AGO une fois par an, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice social (du 1<sup>er</sup> mai de chaque année au 30 avril de l'année suivante). Les principales missions des AGO sont notamment de prendre connaissance des rapports moral, financier et sportif établis par le comité sur sa gestion, de statuer sur le budget et de se prononcer sur le montant de la cotisation annuelle ; de pourvoir au renouvellement des membres du comité directeur ; de statuer sur la nomination des membres nommés provisoirement ; d'autoriser les opérations immobilières nécessaires à la réalisation de l'objet de l'association ainsi que les emprunts ; de délibérer sur toute question d'intérêt général et celles soumises par le comité directeur, exceptées celles portant sur les modifications des statuts.

Pour que les décisions prises soient valides, ces dernières doivent être inscrites au préalable à l'ordre du jour, transmis aux membres au moins huit jours avant la date des AGO par voie de presse locale ou par courriel. Elles doivent ensuite être approuvées à la majorité des membres présents ou représentés, ces derniers ayant signé au préalable une feuille de présence recensant également les éventuels pouvoirs. Pour finir, ces décisions sont retranscrites au sein de procès-verbaux certifiés par le président de l'association et le secrétaire de séance.

Sur la période examinée, l'association a organisé une AGO chaque année, dans les délais impartis.

Il ressort des comptes-rendus<sup>6</sup> que si le rapport moral et le rapport sportif sont bien présentés devant l'assemblée générale chaque année, cela n'a pas été le cas du rapport financier, à deux reprises (en 2017-2018 et en 2019-2020). Le budget prévisionnel de l'association n'a pas été présenté depuis 2019-2020. Depuis la saison 2017-2018, l'assemblée générale ne se prononce pas sur le montant de la cotisation annuelle, en contradiction avec l'article 8 des statuts. Elle ne s'est également jamais prononcée sur la constitution des emprunts.

---

<sup>5</sup> Article 7 : « [...] soit sur proposition écrite et motivée d'au moins 20 adhérents, soit sur proposition écrite et motivée d'au moins 10 membres du comité directeur, soit sur proposition d'un membre du bureau ».

<sup>6</sup> Voir tableau n° 1.

Tableau n° 1 : Suivi des décisions prises en AGO par l'association entre 2017 et 2021

Saison sportive	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Date d'émargement feuille de présence	25/07/2017	04/03/2018	Non communiqué	24/09/2020	Non daté
Date du document de l'AGO	25/07/2017	19/09/2018	26/09/2019	24/09/2020	24/06/2021
Émargements	90	172		43	59
Total des membres de l'AG	351	340		401	314
Taux de participation	26 %	51 %		11 %	19 %
Résolutions prises					
Rapport moral	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Rapport sportif	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Rapport financier	Oui	Non	Oui	Non	Pas d'informations bilancielle présentées
Budget prévisionnel	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Cotisation annuelle	Oui	Non	Non	Non	Non
Autorisation des emprunts	Non	Sans objet	Non	Sans objet	Sans objet
Élection du tiers des dirigeants	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : CRC, d'après les procès-verbaux des AGO de l'association de 2017 à 2021.

Au demeurant, trois des cinq ordres du jour d'assemblées générales n'ont pas été communiqués. La chambre n'a donc pas pu s'assurer de la conformité des comptes-rendus avec les éléments figurant dans les convocations aux assemblées générales. En sus, plusieurs feuilles d'émargement n'apparaissent pas fiables (document non remis, absence de date<sup>7</sup> ou date manifestement erronée, certaines ne sont pas suffisamment explicites pour quantifier les pouvoirs donnés à un adhérent).

L'association n'a organisé qu'une seule AGE<sup>8</sup>, le 5 avril 2018, pour modifier les statuts suite à la création de la société sportive. Toutefois, elle n'a pas été en capacité de fournir les documents afférents.

Ces manquements nuisent à la transparence de l'information, et donc à la vie démocratique de l'association.

La chambre enjoint donc l'association à respecter les missions attribuées aux assemblées générales par les statuts, comme l'adoption du budget, l'autorisation de la souscription des emprunts ou encore l'approbation du montant de la cotisation annuelle.

<sup>7</sup> AGO du 24 juin 2021.

<sup>8</sup> Les AGE adoptent les modifications des statuts et, le cas échéant, la dissolution anticipée de l'association sportive. Leur convocation se fait selon la même procédure que celle des AGO. Ces décisions sont prises à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

## 1.4 Le comité directeur

### 1.4.1 Composition et prérogatives

L'association est administrée par un conseil de membres élus en assemblée générale dénommé « comité directeur ». Selon les dispositions de l'article 11, la durée du mandat des dirigeants est de trois ans, renouvelable chaque année par tiers, et leur nombre doit être de quatre au moins et de vingt-et-un au plus.

Comme suite à la création de la SASP au 1<sup>er</sup> mai 2016, le comité directeur est passé de 21 à 12 membres. Trois dirigeants ont notamment rejoint la SASP afin d'y exercer de nouvelles missions. Après une montée des effectifs du comité à 19 membres, ils se sont ensuite stabilisés à 14 de 2019 à 2021. Cette stabilité numérique ne signifie pas que les membres n'ont pas changé, les membres démissionnaires ou en fin de mandat étant systématiquement remplacés durant cette période (6 candidats en 2020 et 7 candidats en 2021). La retranscription de leurs élections, d'abord à l'AGO du 29 septembre 2016 (durant la période transitoire entre la création de la SASP et ladite AGO), puis à celles des 24 septembre 2020 et 24 juin 2021, souffre d'imprécisions<sup>9</sup>.

En outre, les pouvoirs du comité directeur sont qualifiés, à l'article 13 des statuts, « *des plus étendus pour agir au nom de l'association* » du moment que ces derniers ne soient pas explicitement dévolus à l'assemblée générale. Certaines prérogatives sont listées, comme « *nommer et révoquer tous salariés* », « *fixer leur rémunération* », « *représenter l'association en justice* » ou encore « *convoquer les assemblées et les réunions de bureau* ».

Les décisions du comité directeur doivent être enregistrées au sein d'un registre spécial qui peut être le même que celui des AG (article 14-4 des statuts). Aucun document n'a été transmis justifiant les convocations des comités directeurs, ainsi que leurs annexes éventuelles et les procès-verbaux (avec les feuilles de présence) des réunions, empêchant de fait la vérification du respect de la fréquence des réunions, du quorum et/ou de la régularité des décisions prises par le comité, notamment en matière de cotisations annuelles.

L'archivage de tous ces éléments s'impose à l'association notamment au regard des dispositions de l'article 2224 du code civil qui prévoit une période de conservation d'au moins cinq années.

Le président de l'association a indiqué que, depuis l'élection du nouveau bureau en janvier 2022 puis du comité directeur en juin 2022, les convocations, ordres du jour et comptes-rendus sont désormais produits, sans toutefois joindre de pièce justificative à l'appui de cette affirmation.

---

<sup>9</sup> En effet, l'AGO du 29 septembre 2016 mentionne le président de l'association comme démissionnaire de ses fonctions de dirigeant de l'association à cette date alors que le compte rendu du comité directeur du 6 avril 2016 ne le faisait déjà plus apparaître parmi ses membres, la présidence étant dorénavant assurée par Mme Chauvin. S'agissant des deux autres AGO, le procès-verbal du 24 septembre 2020 liste les membres du comité directeur nouvellement élus, comportant six nouveaux membres dont seulement un s'était porté candidat. Le procès-verbal du 24 juin 2021 mentionne les dirigeants reconduits automatiquement pour la poursuite de leur mandat de trois ans. Dans ce cadre, deux dirigeants disparaissent de la liste des membres du comité sans qu'aucune explication ne soit donnée. Il en va de même pour un dirigeant arrivant au terme de son mandat. Il n'est pas mentionné s'il a mis fin à son mandat, comme il en a le droit.

**Recommandation n° 1.** : Mettre sans délai en conformité le fonctionnement de l'assemblée générale et du comité directeur avec les mentions statutaires, et assurer le formalisme des décisions prises par ces instances (y compris l'archivage de l'ensemble des documents).

#### **1.4.2 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 et la SASP Les Rapaces de Gap le 1<sup>er</sup> mai 2016, il apparaît que les présidents Mme Chauvin et M. Gourdin ont représenté l'association au conseil d'administration de la SASP<sup>10</sup>.

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.

---

<sup>10</sup> Effectivement, les statuts constitutifs de la SASP, approuvés le 26 avril 2016, mentionnaient que l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes était nommée membre du conseil d'administration pour 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. De plus, 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 M. Christophe Gourdin, qui a pris la présidence de l'association à partir de septembre 2018, qui a assisté aux AGO des 18 janvier et 17 septembre 2021.

## 1.5 Le bureau

Émanation du comité directeur, le bureau<sup>11</sup> élit en son sein un président, un ou des vice-président(s), un secrétaire (le cas échéant un secrétaire adjoint) et un trésorier (éventuellement un trésorier adjoint). L'article 13 prévoit qu'en cas de vacance au bureau, le comité directeur pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres, les adhérents statuant sur leur remplacement définitif à la plus proche assemblée générale. Tout comme les fonctions de membre du comité directeur, celles de membre du bureau sont exercées à titre gratuit. Les principales tâches qui leur incombent sont énoncées selon le type de fonction. Ainsi, le président dirige l'association, il est habilité pour ester en justice en son nom. Le vice-président le remplace en cas d'empêchement. Le secrétaire assure la correspondance et la tenue des registres. Le trésorier, quant à lui, tient les comptes.

Depuis la saison sportive 2016-2017, toutes les fonctions ont été attribuées, à l'exception de la saison 2020-2021 où le poste de trésorier est resté vacant, et durant la saison 2021-2022 où c'est celui de vice-président qui n'a pas été pourvu.

---

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*Les assemblées générales ne remplissent pas les missions qui leurs sont confiées par les statuts ; la vie associative souffre de fait d'un déficit démocratique.*

*De même, alors qu'il dispose des pouvoirs les plus étendus, le comité directeur ne fait l'objet d'aucun document préalable ou postérieur à ses réunions (convocations, procès-verbaux), ce qui est contraire aux statuts.*

*L'archivage des différents documents retraçant le fonctionnement des instances de l'association est à parfaire, de nombreux documents relatifs aux assemblées générales n'ayant pu être communiqués.*

---

## 2 LE PROJET ASSOCIATIF

### 2.1 La présentation du projet

Depuis 2016, les projets sportifs présentés lors des différentes AGO s'efforcent de développer une démarche de professionnalisation.

---

<sup>11</sup> Il était dénommé « conseil d'administration » dans l'ancienne version des statuts de 2005.

Parmi les objectifs régulièrement affichés, celui mis en avant est la pérennisation de la formation avec une référence au plan de performance fédéral auquel est rattachée l'ambition d'un centre de formation U20<sup>12</sup>. Les autres actions sont la volonté d'intégrer les jeunes à l'équipe professionnelle et d'augmenter la visibilité du club auprès des médias afin de confirmer sa position dominante au plan régional.

Sont également prônés un renforcement de l'encadrement technique et du pôle administratif, ainsi que la bonne santé financière de l'association.

## 2.2 Les résultats obtenus

L'association n'établit aucun suivi de la mise en œuvre de ses objectifs. Seule l'AGO du 24 septembre 2020 a abordé l'évaluation de la mise en œuvre du projet, de manière vague.

### 2.2.1 Le recrutement et la fidélisation des effectifs

Un premier axe, dédié au recrutement, visait aussi bien les garçons que les filles, parmi les jeunes âgés de moins de neuf ans. La volonté du club était d'avoir 30 nouvelles inscriptions par an dans les catégories U7-U9<sup>13</sup>. Dans les faits, entre 2018-2019 et 2020-2021, les nouveaux arrivants n'ont pas été aussi nombreux que le souhaitaient les dirigeants. Néanmoins, l'effectif total des joueurs n'en a pas directement pâti, ce dernier restant stable, à la hauteur de celui constaté après la séparation avec l'activité professionnelle. En revanche, l'effectif a diminué de près de 20 % du fait des restrictions imposées par la crise sanitaire du Covid-19 durant la saison sportive 2020-2021.

**Tableau n° 2 : Évolution des nouveaux arrivants dans les catégories U7 à U9 de 2017-2018 à 2020-2021 et des effectifs joueurs 2016-2017 à 2020-2021.**

Catégories	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Moyenne
De U7 à U9		30	24	12	18	21
Total Effectifs joueurs	300	298	290	299	242	286

Source : CRC, d'après les fichiers des licenciés de l'association de 2016-2017 à 2020-2021.

Les effectifs de la saison 2017-2018, jugés en phase avec les exigences fédérales dans l'état des lieux du projet sportif, ont été pris comme référence pour analyser l'évolution du nombre de joueurs. D'après les données présentées ci-après, et en excluant la saison sportive 2020-2021, chaque catégorie d'âge dénombre, en moyenne, une quarantaine de joueurs au maximum, à l'exception des :

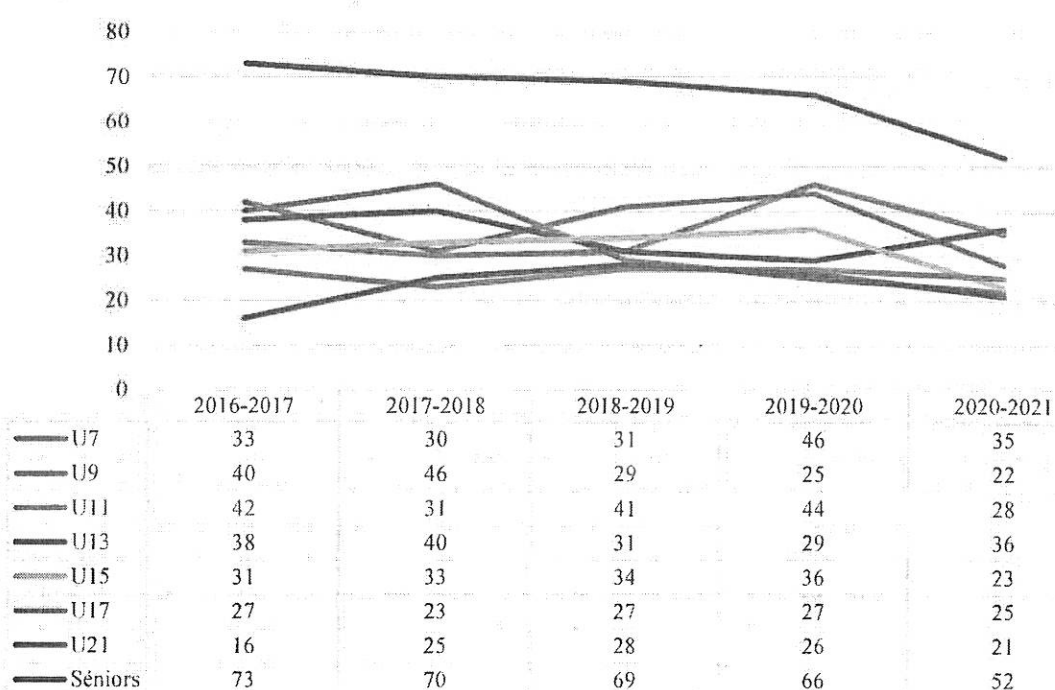
<sup>12</sup> U20 : joueurs de moins de 20 ans.

<sup>13</sup> U7 : moins de sept ans ; U9 : moins de neuf ans.

## RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

- Licenciés des catégories U17 et U21, qui sont un peu plus de vingt, ce qui permet de constituer une équipe dans chacune d'elle ;
- Licenciés séniors, qui sont bien plus nombreux, cette catégorie enregistrant en moyenne 70 joueurs chaque saison. Cette catégorie est toutefois en perte de dynamisme depuis qu'elle a été reléguée en poule C au terme de la saison 2019-2020. Le club a réagi en créant une nouvelle équipe en quatrième division, en début de saison suivante, espérant la faire évoluer rapidement en D2<sup>14</sup> afin de favoriser « un bassin de joueurs à potentiel pour la suite de leur parcours post-bac »<sup>15</sup> et ainsi alimenter un potentiel futur centre de formation.

Graphique n° 2 : Évolution des effectifs des joueurs par catégorie d'âge de 2016-2017 à 2020-2021



Source : CRC, d'après les fichiers des licenciés de l'association de 2016-2017 à 2020-2021.

<sup>14</sup> 1<sup>ère</sup> division : Ligue Magnus ; 2<sup>ème</sup> division : D1 ; 3<sup>ème</sup> division : D2 ; 4<sup>ème</sup> division : D3.

<sup>15</sup> Propos du président en AGO du 24 juin 2021.

Par ailleurs, le taux de féminisation des Rapaces est en moyenne de 8 % sur la période contrôlée. Les joueuses sont présentes dans toutes les catégories, sans pour autant être assez nombreuses pour constituer une équipe féminine. La chambre relève que ce taux est plutôt stable mais reste inférieur à celui de la moyenne nationale (12,7 % en 2021). Ce point ne semble pas être une priorité pour les Rapaces, n'apparaissant pas à son projet sportif. Certaines joueuses se sont cependant particulièrement distinguées : trois d'entre elles ont ainsi intégré le pôle France<sup>16</sup> en 2019-2020.

## 2.2.2 L'accompagnement scolaire et sportif des jeunes joueurs

La dynamique du club repose sur le recrutement des plus jeunes et leur fidélisation. Celle-ci passe nécessairement par un accompagnement scolaire des juniors, en adéquation avec les enjeux sportifs du club. Ces joueurs bénéficient ainsi d'horaires aménagés pour pratiquer le hockey sur glace et suivent, en parallèle, le programme scolaire officiel.

Dans ce cadre, et d'après les AGO du 29 septembre 2016 et du 25 juillet 2017, le club a d'abord été labellisé pour la gestion d'un « *parcours d'excellence sportive* » (PES) et du « *pôle espoir* »<sup>17</sup> catégorie U18, puis l'année suivante pour celle du « *centre d'entraînement U15* », il a également été distingué comme « *club formateur* ». L'obtention de ces labels a imposé « *un suivi sportif, un programme d'entraînement intensif, un suivi et un encadrement scolaire et médical* », sous le contrôle de la FFHG.

Pour ce faire, au niveau sportif, un préparateur physique a été recruté dès 2018. Puis, en 2018-2019, ont été mis en place un partenariat avec un préparateur mental et une à deux séances d'ostéopathie par an. Des actions spécifiques ont été menées pour préparer les gardiens.

En outre, les Rapaces de Gap ont développé un accompagnement scolaire permettant d'assurer aux jeunes joueurs un avenir professionnel après le hockey. Ainsi, un partenariat a été mis en place avec le groupement d'établissements publics locaux d'enseignement (GRETA) et des conventions ont été signés avec certains établissements scolaires<sup>18</sup>. Ce dispositif a été renforcé en 2019-2020 par la signature d'un partenariat privé d'aide aux devoirs pour les catégories U13 et U15.

Si ces dispositifs d'accompagnement ont pour but d'aboutir à un juste équilibre entre l'enseignement scolaire et sportif, le retour d'expérience de la saison 2018-2019 a démontré que cet équilibre demeurerait fragile. Ainsi, il a été mis en avant la forte sollicitation d'un jeune joueur « *à potentiel* » ayant participé au championnat U15, mais également à des actions de la ligue et à des sélections. Ce jeune joueur avait ainsi participé à 71 matchs en une unique saison, ce qui a amené les dirigeants de l'association à alerter la FFHG sur sa très forte mobilisation au cours de cette saison.

<sup>16</sup> Le pôle France est une structure implantée à Cergy-Pontoise accueillant les meilleurs joueurs et joueuses français. Il leur offre la possibilité de progresser dans leur sport, tout en menant à bien un cursus scolaire ou professionnel dans un environnement adapté et de qualité.

<sup>17</sup> En 2023, le label de « pôle espoir » n'a pas été renouvelé par la FFHG.

<sup>18</sup> Il s'agissait initialement du collège centre et des lycées Villard, Saint-Joseph et Poutrain. Se sont ensuite ajoutés les lycées Sévigné, Paul Héraud et Aristide Briand. Ainsi, hormis le lycée agricole des Hautes-Alpes Les Emeyères, tous les lycées de Gap sont impliqués dans cette activité sportive. Le lycée agricole a finalement rejoint ce partenariat en 2022.



### 2.2.3 La professionnalisation de l'encadrement

Il apparaît à la lecture des grands livres comptables que l'encadrement sportif est, depuis 2016 et la séparation de l'activité professionnelle, toujours assumé par :

- Un salarié, embauché depuis 1<sup>er</sup> juillet 2014 pour quatre saisons en qualité de « *responsable sportif hockey mineur* » et « *d'entraîneur adjoint de l'équipe première* », et dont le contrat n'a pas été remis en cause avant le 24 juillet 2017. Or, son positionnement transversal sur les deux structures (association et SASP), durant la saison 2016-2017, a été supporté financièrement seulement par l'association, expliquant en partie ses mauvais résultats comptables de début de période. Son coût salarial a été estimé à 30 000 €<sup>19</sup>, sans la prise en compte des charges sociales ;
- Un autre individu, pour lequel aucun document contractuel n'a été transmis, est qualifié, dans son suivi de carrière d'hockeyeur, comme préparateur physique pour la ligue Magnus sur la saison 2016-2017. Cette situation n'a certes duré que quatre mois, mais les finances de l'association ont continué à supporter le coût de sa rémunération, à hauteur de 6 000 € hors charges.

L'association n'a pas réclamé le remboursement de ces sommes à la société sportive.

En résumé, la première année, l'entraînement était donc assuré par le salarié mentionné ci-dessus. Il a été secondé par deux entraîneurs (dont un a perçu une rémunération de 400 € nets mensuels durant neuf mois, en l'absence de base contractuelle). À cette équipe s'est ajouté un préparateur physique, dont le recrutement était imposé par le cahier des charges du parcours d'excellence sportive (PES).

La saison suivante, l'équipe a été restructurée. Ledit salarié a été positionné comme directeur technique pour une quarantaine d'heures par mois (un quart de temps). Trois entraîneurs l'assistent désormais. Le préparateur physique était toujours sollicité, mais dans de moindres proportions (baisse de son activité de 25 %). Les économies réalisées par le repositionnement du directeur technique ont permis l'arrivée d'un entraîneur salarié supplémentaire, sans surcoût pour l'association.

La composition de l'équipe est restée inchangée les trois saisons suivantes avec trois entraîneurs et un préparateur (le poste de directeur technique n'a pas été pérennisé). En outre, ces entraîneurs salariés sont appuyés par des aides-entraîneurs bénévoles.

Les derniers résultats sportifs obtenus par cette organisation, avant l'impact de la crise sanitaire, se sont dégradés par rapport à ceux remportés en 2017-2018. Ainsi, les équipes des U17 et U20 ont été reléguées à une poule inférieure en raison de leurs résultats au terme de la saison 2019-2020, une certaine instabilité des fonctions de directeur technique ou d'entraîneur général, due principalement à la poursuite de parcours professionnels prometteurs, pouvant en partie expliquer ce résultat.

---

<sup>19</sup> Au titre de la saison sportive 2016-2017, sa rémunération nette a été de 32 400 € au lieu de 9 000 € (12\*750 €) et pour les trois premiers de la saison suivante de 8 800 € au lieu de 2 250 € (3\*750 €), soit un surcoût de l'ordre de 30 000 €.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*L'association a mis en place un projet ambitieux en 2018, avec la volonté d'attirer les plus jeunes et de les accompagner vers le plus haut niveau sportif en suivant un parcours compatible avec un cursus scolaire. Toutefois, si aucun suivi des objectifs n'est réalisé en interne ; l'évaluation de la chambre permet de constater que plusieurs sont partiellement atteints. Bien que la professionnalisation de l'encadrement et les nombreux partenariats scolaires constituent des points de satisfaction à relever, a contrario, la baisse du nombre de très jeunes licenciés dès 2018-2019 et les résultats sportifs négatifs la saison suivante, soit avant la crise sanitaire, sont deux objectifs non-atteints.*

---

### 3 LES RELATIONS ENTRE L'ASSOCIATION ET LA SASP LES RAPACES DE GAP

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<sup>20</sup> et R. 122-8 du code du sport.

#### 3.1 La convention de partenariat

La convention de partenariat avec la SASP Les Rapaces de Gap a été mise en place dès la création de la société. Signée le 1<sup>er</sup> mai 2016 pour une durée d'un an puis 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<sup>21</sup> et le hockey féminin.

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 3.2.1).

---

<sup>20</sup> 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* ».

<sup>21</sup> 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 ».

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<sup>22</sup> 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 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<sup>23</sup>. 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, 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<sup>24</sup>. 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 :

- 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, il convient de préciser que 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.

<sup>22</sup> Un engagement est le paiement effectué par un club à une autorité organisatrice afin de pouvoir participer à une compétition.

<sup>23</sup> 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 ».

<sup>24</sup> Missions d'intérêt général développées à l'article R. 113-2 du code du sport.

## 3.2 La répartition effective des moyens

### 3.2.1 Une valorisation de la Alp'Arena sous-évaluée par la commune de Gap

Le stade de glace « Alp'Arena » de Gap est utilisé notamment<sup>25</sup> par trois clubs. La répartition pour assurer les entraînements et les matchs est de 30 % pour le club de hockey amateur (l'association), de 6 % pour le hockey professionnel (la SASP), 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 »).

Si la collectivité a bien valorisé les mises à disposition de l'Alp'Arena à l'association dans le cadre de ses conventions d'objectifs et de moyens, ces valeurs n'ont pas été reprises dans le cadre des conventions d'utilisation des installations sportives<sup>26</sup> et l'association ne valorise pas les équipements mis à sa disposition par la commune dans ses comptes, en méconnaissance des dispositions de l'article 211-2 du règlement de l'autorité des normes comptables (ANC) n° 2018-06 qui prévoit que « *Les contributions volontaires en nature sont valorisées et comptabilisées si les deux conditions suivantes sont remplies : - la nature et l'importance des contributions volontaires en nature sont des éléments essentiels à la compréhension de l'activité de l'entité ; - l'entité est en mesure de recenser et de valoriser les contributions volontaires en nature* ».

Par ailleurs, certaines valorisations se contredisent. Ainsi, dans la convention de 2017, le montant inscrit était de 72 520 € au titre de cette année alors que la convention 2018-2020 mentionnait une valorisation de 101 520 € pour cette même année 2017. Enfin, la convention 2021-2023 a ramené son montant, très précisément, à 75 062,80 € au titre de l'année 2021. Or, les modalités de ce calcul, qui sont inconnues, aboutissent à un résultat manifestement erroné.

En effet, selon les données recueillies auprès de la commune, le coût d'utilisation de la Alp'Arena durant une année dite « standard », hors amortissement du bien, s'élèverait à 733 000 €. L'occupation de la Alp'Arena à 30 % par l'association représenterait donc une aide indirecte d'environ 242 000 €, *a minima*. La chambre prend note de l'engagement du maire de Gap à revoir, dans les conventions d'utilisation des installations sportives, le montant de la valorisation de l'Alp'Arena, mise à la disposition de l'association gracieusement.

Par conséquent, la chambre recommande à l'association de faire mentionner cette subvention en nature de la commune de Gap dans les conventions d'utilisation des installations sportives et de s'assurer que son montant est en cohérence avec la quote-part d'utilisation et le coût de fonctionnement effectif de la structure pour, enfin, permettre sa transcription dans ses comptes en classe 8, conformément aux normes comptables.

---

<sup>25</sup> 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.

<sup>26</sup> En outre, comme ces mises à disposition sont assimilables à des aides indirectes ou subventions « en nature », la commune a l'obligation, selon les dispositions de l'article L. 2313-1 du code général des collectivités territoriales de mentionner leur valorisation à l'annexe B1.7 de son compte administratif, ce qu'elle ne fait pas.

La chambre prend note de l'engagement du président de l'association à mentionner dans les prochains bilans la valorisation de la mise à disposition de la patinoire par la commune de Gap.

**Recommandation n° 2.** : Respecter dès le prochain exercice le règlement de l'autorité de normes comptables n° 2018-06 applicable aux associations, notamment en valorisant les contributions en nature dans les comptes.

En outre, si l'association n'aura pas à supporter directement les conséquences de l'évolution des prix de l'énergie en 2023, elle a indiqué craindre une fermeture estivale de la patinoire imposée par la commune et potentiellement préjudiciable à son activité et à la fidélisation de ses effectifs.

### 3.2.2 Les subventions, dont certaines ont été irrégulièrement reversées

Les aides financières attribuées au groupement sportif<sup>27</sup> des Rapaces par les collectivités territoriales sont abordées ci-après en partie 4 du présent rapport, « *Les ressources et les partenariats institutionnels avec les collectivités territoriales* ».

L'association a encaissé la totalité des subventions au cours de la saison de la création de la SASP. 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* ». Cette dernière en a reversé la somme de 98 000 € à la SASP au titre du secteur professionnel<sup>28</sup>.

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* ».

En l'espèce, la convention signée en 2015 stipule explicitement que la subvention « *ne peut en aucun cas faire l'objet, même partiellement, de reversement à d'autres associations, sociétés, collectivités privées ou œuvres. L'association s'engage à restituer la subvention à la ville si son affectation n'était pas respectée* ». La commune a indiqué n'avoir jamais autorisé un tel transfert de subvention et n'avoir jamais été sollicitée à ce sujet. Il lui appartenait toutefois de contrôler l'utilisation des subventions versées par elle, conformément à l'article 4 de la convention d'objectifs signée entre la commune et l'association.

<sup>27</sup> Le groupement désigne l'association et la SASP.

<sup>28</sup> ((197 708 € - 50 000 €)/12\*8), ce qui correspond aux huit mois d'existence de la SASP en 2016 (du 1<sup>er</sup> mai au 31 décembre 2016), sur la base d'une subvention annuelle défalquée du minimum « hockey mineurs ».

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.

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, et la chambre relève que le montant reversé à la SASP est inférieur aux subventions attribuées par la commune pour l'ensemble des exercices suivants.

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<sup>29</sup>, 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.

### **3.2.3 L'apport des joueurs amateurs**

Les joueurs amateurs bénéficient de plusieurs dispositifs leur permettant de s'entraîner, voire de jouer, avec des équipes professionnelles : si cela concerne naturellement l'équipe professionnelle des Rapaces, des partenariats existent aussi avec d'autres clubs.

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 entraînements 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 entraînements et à quelques matchs exceptionnellement.

---

<sup>29</sup> Pièces justificatives jointes au mandat de paiement n° 50705 émis le 14 décembre 2017 par le conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Tableau n° 3 : 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 »<sup>30</sup> signées par la SASP, et non par l'association.

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<sup>31</sup>. 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<sup>32</sup>.

Par ailleurs, la stratégie d'ouverture à d'autres clubs professionnels a rencontré des limites et ce malgré les accords en licence bleue<sup>33</sup> avec les clubs de Valence en D2 et Marseille en D1, l'encadrement sportif estimant que les exigences de résultats de ces équipes étaient incompatibles avec le développement des jeunes joueurs de l'association.

Tableau n° 4 : 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 ».

<sup>30</sup> 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 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.

<sup>31</sup> Aucune convention de club ferme n'a été communiquée avant la saison 2018-2019.

<sup>32</sup> Une convention a été signée avec le club de Toulon pour la saison 2022-2023.

<sup>33</sup> Une licence bleue est une extension d'une licence initiale permettant de jouer au sein d'un autre club.



- 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 »<sup>34</sup> ou de joueurs « non professionnels »<sup>35</sup> (section 2 du règlement Synergla Ligue Magnus n° 4).

D'autre part, que 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.

**Recommandation n° 3.** : Conventionner sans délai avec la SASP Les Rapaces de Gap afin d'établir un cadre juridique pour la mobilisation par la société 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, 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 par l'association à la SASP intègre bien l'ensemble des joueurs de 17 à 19 ans (U18-U20).

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Les relations de l'association avec la SASP Les Rapaces de Gap souffrent d'un manque de formalisme juridique, que les deux structures tentent progressivement de combler. L'association doit sans délai conventionner avec la société afin d'établir le cadre juridique permettant la mobilisation des joueurs amateurs (licenciés auprès de l'association) par cette dernière.*

---

<sup>34</sup> Le joueur « en formation » doit détenir une licence et avoir moins de 23 ans (ou être inscrit dans un pôle espoirs).

<sup>35</sup> Le joueur « non professionnel » doit détenir une licence et avoir été formé « localement » (voir *supra*).

## 4 LES RESSOURCES ET LES PARTENARIATS INSTITUTIONNELS AVEC LES COLLECTIVITES

### 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 société en 2016. Les aides précédentes étaient d'en moyenne 350 000 €.

**Tableau n° 5 : Montants des subventions perçues par le groupement sportif  
Les Rapaces de Gap entre 2016 et 2021**

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

Source : CRC, sur la base des extraits des 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 à la société (98 000 €).

\*\* La région n'a pas attribué de subvention à la SASP. Les montants comptabilisés correspondent à un reversement de subventions d'investissement de la part de l'association, suite à l'achat de matériel par la SASP (voir 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.

L'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes a perçu 20 % des subventions allouées pour l'activité du hockey sur glace gapençais. La commune de Gap est le principal partenaire institutionnel, tant pour le pôle professionnel qu'amateur. Le montant de la subvention communale systématiquement allouée à l'association durant la période contrôlée a été de 50 000 €. Les deux autres contributeurs publics ont été le département des Hautes-Alpes et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ces derniers ont versé respectivement 16 000 € et 17 000 € par an en moyenne sur la période sous revue. Les aides du département sont plutôt constantes car basées sur le fonctionnement de l'association tandis que celles de la région ont fluctué en fonction des projets présentés. Durant la période examinée, ces soutiens financiers ont représenté en moyenne 25 % des ressources totales de l'association.

En outre, la chambre souligne que l'association devra transmettre à la FFHG, avant le 25 août 2024<sup>36</sup>, l'attestation mentionnée au 4° de l'article R. 121-4 du code du sport par laquelle le représentant légal de l'association atteste sur l'honneur que celle-ci s'engage à respecter le contrat d'engagement républicain. Ce dernier, instauré par la loi confortant le respect des principes de la République<sup>37</sup>, vise notamment à « *la protection de l'intégrité physique et morale des personnes, en particulier des mineurs* »<sup>38</sup>, ainsi qu'au respect des principes de liberté, d'égalité, de fraternité, de dignité de la personne humaine, de laïcité, et au respect de l'ordre public<sup>39</sup>. La transmission de ce document est obligatoire afin que l'association conserve son agrément<sup>40</sup>, ce qui lui permet de percevoir des subventions publiques.

## 4.2 L'implication de la commune de Gap

Suite à la création de la SASP en avril 2016 et au transfert subséquent des activités professionnelles des Rapaces, la commune de Gap a revu ses engagements envers l'association à compter de l'exercice 2017. Par conséquent, la nouvelle convention, prenant en compte ce changement de périmètre d'activité, a été établie pour un an seulement. Cette dernière répond aux obligations de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations<sup>41</sup> puisque le montant alloué de 50 000 €, supérieur au plafond de 23 000 €, imposait ce formalisme. À son terme, la convention a été renouvelée par deux fois pour une durée de trois ans (2018-2020 et 2021-2023).

---

<sup>36</sup> Selon l'article 16 du décret n° 2022-877 du 10 juin 2022 relatif aux conditions d'attribution et de retrait de l'agrément accordé aux associations et aux fédérations sportives.

<sup>37</sup> Loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République.

<sup>38</sup> Article L. 121-4 du code du sport.

<sup>39</sup> Article 10-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 modifiée relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

<sup>40</sup> Le numéro d'agrément de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes par le ministère de la Jeunesse et des Sports est le n° 50 91 114 du 22 octobre 1991.

<sup>41</sup> Complétée par le décret n° 2011-495 du 6 juin 2011 pris pour son application et relatif à la transparence financière des aides octroyées par les personnes publiques.

Ces trois conventions d'objectifs, qui soulignent le rôle des pratiques sportives dans l'éducation et la cohésion sociale, mentionnent les obligations de l'association et les engagements de la ville. Les obligations portaient sur la qualité des statuts de la structure<sup>42</sup> (certaines obligations n'étant pas remplies, comme la tenue d'un registre de procès-verbaux), le développement d'activités sportives en cohérence avec les directives de la FFHG, la formation des encadrants et la promotion de la ville envers le public lors des manifestations. En contrepartie, la commune de Gap lui allouait une subvention après la présentation de ses comptes de résultat et de son bilan dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice ainsi que ses prévisions pour l'exercice suivant.

La chambre relève que les documents transmis dans le cadre du contrôle répondaient aux obligations des conventions<sup>43</sup>, même si le dossier relatif à la demande de subvention de l'année 2021 n'a exceptionnellement pas été déposé en raison de la crise sanitaire, « *en accord avec les services de la ville* ». De plus, la collectivité n'a relevé aucun manquement de l'association.

Par ailleurs, la mise à disposition du stade de glace Alp'Arena est valorisée au sein de ces conventions d'objectifs, et non dans les conventions d'utilisation des installations sportives (voir 3.2 « *La répartition effective des moyens* »).

#### **4.3 Les autres partenaires institutionnels : le département des Hautes-Alpes et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur**

Le conseil départemental des Hautes-Alpes et le conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ont également alloué des subventions à l'association des Rapaces de Gap Hautes-Alpes. Les aides annuelles apportées ont été respectivement de 18 000 € à 19 000 € et de 2 800 € à 53 502 €.

Aucune convention n'a été établie pour les subventions départementales, ces dernières étant inférieures au seuil précité de 23 000 €. En revanche, les délibérations du conseil départemental des Hautes-Alpes précisaient, chaque année, l'activité et les dépenses subventionnables. Celui-ci a donc souhaité favoriser « *l'accès aux pratiques sportives des clubs de haut niveau – pôle espoir* » en se basant sur l'ensemble des charges d'exploitation du club amateur, sans cibler d'action spécifique.

À compter de 2019, l'association a peiné à justifier la totalité des engagements financiers présentés dans ses budgets prévisionnels. Ainsi, pour la subvention de 2019 attribuée à hauteur de 19 000 €, l'association n'a effectivement perçu que 17 270,23 € et l'année suivante, pour la subvention de 18 000 €, elle a encaissé 16 601,08 € seulement. Cet élément

---

<sup>42</sup> « *L'association doit disposer de statuts [...] précisant clairement les conditions de fonctionnement (convocation des membres aux assemblées générales, quorum, possibilité de donner pouvoir, modalités de vote, périodicité des réunions, tenue d'un registre de procès-verbaux, admission de nouveaux membres, élections, ...), la désignation des organes de gestion (assemblée délibérante, conseil d'administration, bureau) [...] et les conditions de dévolution ou de restitution des biens et des subventions en cas de dissolution de l'association* ».

<sup>43</sup> Ce contrôle n'a toutefois pas permis d'identifier le reversement de subvention effectué au profit de la SASP (voir le 3.2.2).

s'explique par les économies réalisées par l'association sur ses dépenses constituant les bases subventionnables par le conseil départemental.

Les aides régionales sont, elles, ciblées et ont fait l'objet de conventions spécifiques précisant les actions subventionnées. Ce dispositif, différent de celui des autres partenaires de l'association, a rallongé les délais de paiement des subventions. Elles ont été, au mieux, versées en saison n+1 ; ainsi l'association a-t-elle perçu en 2016-2017 la subvention pour la formation des jeunes de la saison 2014-2015. Par ailleurs, comme avec le conseil départemental, l'association a eu du mal à justifier l'ensemble des dépenses engagées pour financer ses projets et n'a donc perçu qu'une partie seulement des montants de subvention prévus.

Ces dernières ont même été annulées à plusieurs reprises, la région sollicitant leur remboursement. Il s'agissait de trois subventions de 3 000 € chacune attribuées pour l'organisation de tournois en 2016 et en 2017, pour lesquelles aucun élément justificatif attestant de l'organisation de l'événement n'est parvenu aux services régionaux. Si l'association a ainsi régulièrement perdu des ressources, cela n'a pas altéré le poste comptable « subventions », les pertes étant comptabilisées tantôt en charges exceptionnelles, tantôt en réduction de produits exceptionnels.

---

#### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*L'association est dépendante des subventions des collectivités territoriales. La chambre appelle sa vigilance sur le fait que les projets subventionnables doivent effectivement aller à leur terme afin de donner lieu au versement effectif des subventions prévues.*

---

## 5 LA SITUATION ET L'ANALYSE FINANCIERES

### 5.1 Le contrôle des données financières

#### 5.1.1 Par la fédération française de hockey sur glace

La FFHG, par le biais de sa commission nationale de suivi et de contrôle de gestion (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, et leurs associations supports<sup>44</sup>. L'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes relève donc de ce périmètre de compétences.

À la fin de la saison 2016-2017, la CNSCG avait validé la participation de l'équipe professionnelle en ligue Magnus à condition que l'association s'engage par un contrat d'objectifs financiers (COF) à rétablir sa situation financière, jugée préoccupante au 30 avril 2017. Effectivement, l'association clôturait son exercice comptable par un déficit de 53 903 € et des capitaux propres de - 47 026 €. Le COF imposait donc de reconstituer ses fonds propres avec un résultat de clôture de 31 000 € au 30 avril 2018.

Certes, dès l'année suivante, l'association avait dégagé un excédent de clôture de 22 838 € mais la CNSCG avait jugé cet effort insuffisant<sup>45</sup> et lui avait infligé une pénalité financière de 1 000 €, avec sursis<sup>46</sup>.

L'association était cependant confiante ; ainsi le procès-verbal de l'AGO du 19 septembre 2018 constatait-il, dans le cadre du budget prévisionnel de 2018-2019, le retour à un solde positif, en accord avec les « engagements vis-à-vis de la FFHG ». Cet engagement s'est confirmé au terme de la saison suivante, les capitaux propres étant désormais positifs, à hauteur de 12 789 €. Ce redressement n'était certes pas strictement conforme aux contraintes fixées par la CNSCG, mais cette dernière n'a pas sanctionné l'association.

Par ailleurs, l'association a eu recours à un commissaire aux comptes (CAC) à partir de la saison 2018-2019, sur demande de la FFHG.

---

<sup>44</sup> 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 Synergla Ligue Magnus, en division 1 et/ou en division 2 ».

<sup>45</sup> Les capitaux propres au 30 avril 2018 restaient négatifs, à hauteur de - 24 188 €.

<sup>46</sup> Par la suite, cette somme n'a pas été payée par l'association, le sursis n'ayant pas été levé.

### 5.1.2 Par le commissaire aux comptes

Contrairement à la société sportive<sup>47</sup>, le code de commerce n'oblige pas l'association à désigner un CAC pour certifier ses comptes. En effet durant la période contrôlée, les subventions reçues d'une part et les dons d'autre part n'ont pas dépassé le seuil réglementaire de 153 000 €. Toutefois, l'article 7 du règlement de la CNSCG de la FFHG oblige les associations supports des sociétés évoluant en Ligue Magnus à nommer un commissaire aux comptes. L'association a répondu à cette obligation à compter de la saison 2018-2019 ; les comptes précédents n'étaient donc pas certifiés auparavant.

Dans le cadre de ses contrôles, le CAC avait précisé et validé le volume des subventions d'exploitation attendues pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020, à hauteur de respectivement 75 860 € et 80 606 €.

La chambre note qu'eu égard à l'antériorité des notifications des subventions régionales, le CAC n'a pas soulevé de point particulier relatif à l'annulation desdites subventions, en 2018-2019, à hauteur de 31 800 €, imputée en réduction de produits exceptionnels sur exercices antérieurs, alors même qu'il mentionnait celle de 9 000 € comptabilisée en charges exceptionnelles pour l'exercice suivant du fait de leur remboursement.

Le CAC a aussi fait état du redressement consécutif à un contrôle de l'Urssaf ayant conduit à un provisionnement de 19 828 €<sup>48</sup> en 2019-2020, ce dernier étant annulé l'exercice suivant compte tenu du contexte sanitaire<sup>49</sup> et de la fragilité financière de l'association.

Comme pour le club professionnel, le CAC a également pour mission de présenter à chaque assemblée générale les conventions visées à l'article L. 225-38 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 et seule leur incidence financière sur l'exercice est mentionnée.

Les conventions recensées durant la période sous revue ont été conclues avec la SASP Les Rapaces de Gap (dix conventions).

Il s'agit essentiellement de la convention de partenariat de 2016 (convention pivot définissant les relations entre les parties et fixant notamment la redevance due par la SASP suite à la concession des signes distinctifs par l'association), renouvelée pour dix ans en 2017, et de l'avenant signé pour la saison sportive 2017-2018 mentionné ci-dessus. En outre, chaque année, l'association comme la SASP ont arrêté et approuvé la réciprocité du compte de tiers dans leur comptabilité<sup>50</sup>. À partir de la saison 2018-2019, des conventions ont été signées pour acter le remboursement de frais d'engagements de l'équipe U20 ou D3 par l'association à la SASP.

---

<sup>47</sup> Articles L. 612-4 et R. 612-5 du code de commerce.

<sup>48</sup> Arriérés uniquement, sans pénalités.

<sup>49</sup> 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 »).

<sup>50</sup> L'association a recours au même CAC que la SASP.

## 5.2 Le fonctionnement

Les produits et les charges de l'association ont représenté en moyenne respectivement 365 000 € et 350 000 € (voir annexe n° 2).

La saison sportive 2016-2017 s'est clôturée par un déficit de 53 903 €. En effet, l'exercice 2016-2017 a été la première saison de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes après sa scission avec le secteur professionnel ; il s'agissait donc d'une année transitoire. Ce changement a généré des écritures supplémentaires, notamment :

- En débit, le reversement de la quote-part de la subvention communale à la SASP (98 000 €), la comptabilisation des valeurs nettes comptables des biens (17 800 €) et la prise en charge de dépenses remboursées par la SASP (22 300 €) ;
- En crédit, l'abandon de créances par la SASP (70 000 €) et les prix de cession des biens (30 000 € – voir le 5.3 « *La structure du bilan* »).

Toutefois, le déficit de 53 903 € s'explique surtout par l'annulation de recettes surestimées ou devenues caduques opérée dans le cadre d'un apurement des comptes. Il s'agissait essentiellement de subventions communale (66 333,33 €) et régionale (12 140 €), ainsi que d'anciennes cautions (8 911 €).

Les deux exercices suivants (2017-2018 et 2018-2019) ont été excédentaires. Ce changement de situation résultait des engagements pris, dans le cadre du nouveau projet sportif, de simultanément réduire les dépenses et d'augmenter les recettes. L'analyse de la situation de l'époque imposait de « *résorber le déficit de l'association avec une exigence de réussite sur trois ans afin d'assurer une réelle autonomie financière* »<sup>51</sup>. Certes, les réels efforts consentis sur certaines charges comme les frais de personnel et d'hébergement (- 50 000 €), les déplacements des équipes (- 10 000 €) ou de l'encadrement (- 4 000 €) ainsi que les locations immobilières (- 20 000 €), ont eu les effets escomptés. Cependant, la chambre relève les difficultés de l'association à élargir et diversifier ses ressources, ce qui lui permettrait d'ancrer la stabilité financière recherchée.

Sur l'exercice 2019-2020, du fait des dépenses exceptionnelles relatives au redressement Urssaf pour 19 828 € et au remboursement d'aides régionales non justifiées à hauteur de 9 000 €, l'association affiche une perte de 11 363 €, ce qui dénote la fragilité des équilibres antérieurs.

La crise sanitaire a eu d'importantes conséquences sur le dernier exercice de la période contrôlée. Dans ce contexte difficile, l'association a pu, néanmoins, dégager un résultat très favorable, à hauteur de 74 000 € (voir le 5.4 « *L'impact de la crise Covid-19* »).

### 5.2.1 La structure des recettes

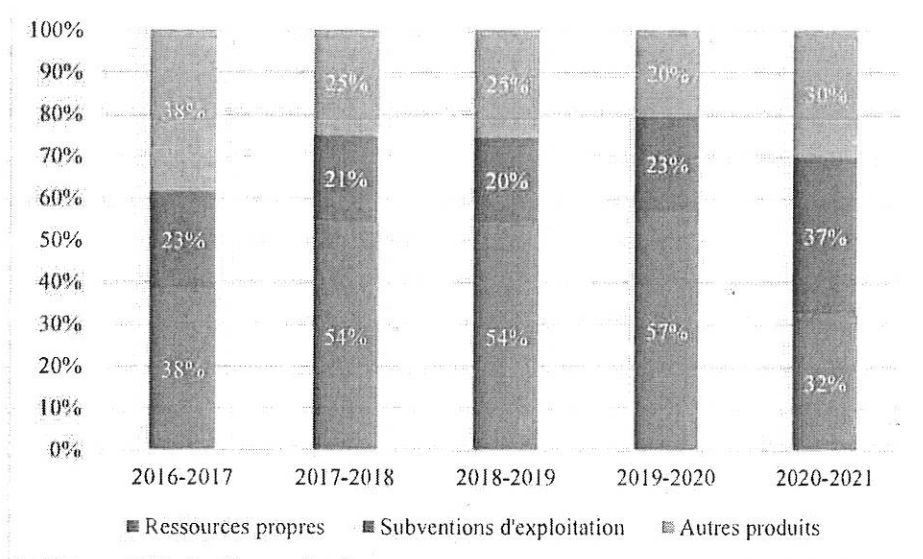
Les ressources propres ont représenté en moyenne près de la moitié des recettes de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes. L'autre moitié est équitablement répartie entre les subventions d'exploitation et les autres produits de gestion.

---

<sup>51</sup> AGO du 19 septembre 2018.



**Graphique n° 1 : Part des ressources propres et des subventions dans les produits de gestion (en %)**



Source : CRC, sur la base des comptes annuels.

Les ressources propres ont été globalement stables, aux alentours de 200 000 €. Elles sont composées des cotisations annuelles des adhérents pour 60 %, le solde restant provenant des participations aux activités spécifiques (buvette, tournois, camp d'été, stages). Pour la dernière saison sportive 2020-2021, touchée par la crise sanitaire, les ressources propres ont sensiblement diminué, n'étant plus alimentées que par les cotisations des membres (elles-mêmes en baisse de 36 %).

S'agissant de la cotisation due par les membres, sur laquelle l'AG possède un droit de regard, son montant est fixé par le comité directeur en fonction du prix de la licence fédérale (fixe et défini par la FFHG) et de la catégorie d'âge du joueur ou de la qualité de dirigeant (part dévolue au fonctionnement de l'association)<sup>52</sup>. Comme mentionné au point 1.3 « *Les assemblées générales* », seule l'AGO du 25 juillet 2017 a fait état de ces tarifs. Pourtant, un grand nombre de tarifs de cotisations a évolué tous les ans ; ces changements auraient dû être présentés devant l'assemblée générale, c'est-à-dire devant les adhérents.

<sup>52</sup> Article 8 des statuts de l'association du 5 avril 2018.

**Tableau n° 6 : Détail des prix des cotisations de l'association Les Rapaces de Gap Hautes-Alpes de 2016-2017 à 2020-2021.**

Cotisations	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	
				Factures	Avoirs
U5	330	270	300	102	19
U6				182	46
U7				242	66
U8	400	400	420	302	104
U9				362	128
U10	500	500	480	422	119
U11				482	140
U13					540
U15	550	560	600	602	165
U17				662	68
U20 1 <sup>ère</sup> année + D3		580	660	715	74
U20 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> années + D3				780	
D3				350	
Loisirs	265		95	97	
Dirigeants	120	120	120	122	63
PES		320	400	400	
Sport études U13	250	300	300	300	206
Sport études U15				300	234

Source : CRC, d'après les grands livres de 2016-2017 à 2020-2021 et l'AGO du 25 juillet 2017.  
Les données de la saison 2016-2017 ne permettent pas d'identifier les tarifs pratiqués par catégorie d'âge.

Jusqu'à la saison 2019-2020, selon les données comptables et celles de l'AGO de 2017, les cotisations étaient fixées par niveau d'activité et étaient progressives. Ainsi, entre 2017-2018 et 2019-2020, pour le rendre attractif, le tarif des enfants (U5/U7 et U10/U11) a été diminué tandis que tous les autres ont été revus à la hausse (20 % d'augmentation pour les catégories sport études et U20, voire 25 % pour ceux suivant le parcours d'excellence sportive – PES). Des catégories de tarif supplémentaires ont aussi été créées, permettant d'augmenter leur progressivité et ainsi favoriser leur acceptabilité par les adhérents.

À partir de la saison sportive 2020-2021, cette tendance s'est fortement accentuée avec la mise en place d'un tarif pour chaque tranche d'âge. Ceci a permis d'encore renforcer la progressivité des tarifs, allant de 102 € à 780 € (ils s'échelonnaient de 330 € à 550 € en 2017-2018). Par ailleurs, des tarifs préférentiels ont été établis pour les dirigeants et pour le hockey loisirs (pour respectivement 120 € et 95 €). En outre, au cours de cette saison et compte tenu des restrictions liées au contexte sanitaire, des avoirs ont été accordés représentant une réduction allant de 10 % pour les U15 et U17 à 78 % pour les licenciés sport études U15.

Les subventions d'exploitation sont essentiellement attribuées par les trois partenaires publics : la commune de Gap, le département des Hautes-Alpes et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Leur comptabilisation est le reflet des engagements de ces derniers. Toutefois, certaines de ces inscriptions ont été rectifiées, d'abord dans le cadre de l'opération d'apurement des comptes en 2016-2017 mentionnée *supra*, puis chaque année lors

du suivi des subventions régionales (six subventions ont ainsi été réduites ou perdues : deux réduites en 2017-2018 pour un montant total de 14 571,12 € ; une en 2018-2019 de 31 800 €, et trois perdues en 2019-2020 pour un total de 9 000 €).

Les autres produits regroupent les dons et la redevance due par la SASP dans le cadre de la convention de partenariat.

Ainsi, durant la période sous revue, près de cent contributeurs ont fait un don à l'association. Pour les plus importants d'entre eux, il s'agit de prestations offertes par des entreprises (transports, location de véhicules) ou encore, en retour, de certains contrats (mutuelle, assurance). Les sommes perçues ou valorisées dans ce cadre s'élèvent jusqu'à 14 000 € (une entreprise de taxis en 2019-2020). Au final, les recettes retirées des mécénats ont été en moyenne de 49 000 € par saison entre 2016-2017 et 2019-2020. Ils ont été divisés de moitié du fait de la crise sanitaire en 2020-2021 (24 327 €).

Enfin, la SASP a payé chaque saison, comme le prévoient les articles 5 et 6 de la convention de partenariat entre les deux structures des Rapaces, une redevance de 20 000 € pour l'utilisation de la dénomination du club et de ses attributs (marques, couleurs, emblèmes). Un avenant a été signé le 9 mai 2018, octroyant une redevance supplémentaire de 20 000 € à l'association contre la libération de 20 loges, pour 2018-2019 uniquement. Toutefois cette redevance avait aussi été perçue par l'association la saison précédente, sans aucune base contractuelle.

### 5.2.2 La structure des charges

En moyenne, les principales composantes du coût de fonctionnement du club amateur ont représenté environ, entre 2017-2018 et 2019-2020 (saisons dites « classiques »<sup>53</sup>) :

- 128 000 € pour les frais de personnel (des frais d'hébergement de 12 279 €, inclus dans les frais de personnel, ont été exceptionnellement acquittés en 2017-2018) ;
- 147 000 € pour les achats des équipements, les licences, les frais d'arbitrage, de déplacement et de restauration, ainsi que l'entretien des véhicules y compris les assurances ;
- 36 500 € pour les dépenses liées aux activités annexes (tournois, camps, stages) et aux achats de la buvette et des lotos ;
- 24 000 € pour les charges de structure et les dotations aux amortissements (honoraires comptable et CAC, frais bancaires et postaux et pertes sur créances irrécouvrables).

À cela s'ajoutent des charges financières minimales (500 €) et des charges exceptionnelles (14 000 €, dont les subventions annulées et le provisionnement pour le redressement de l'Urssaf annulé ultérieurement).

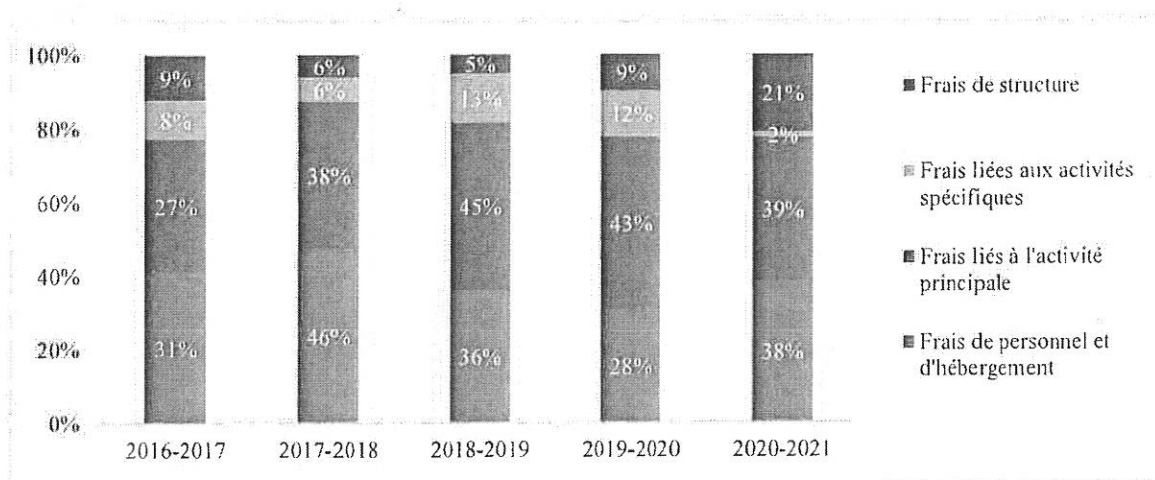
Ainsi, les dépenses ont représenté 350 000 € en moyenne pour les trois saisons classiques (2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020), antérieures à la crise sanitaire.

---

<sup>53</sup> La saison 2016-2017, qui correspond à la date de création de la SASP, du fait des transferts financiers intervenus entre les deux structures, doit être regardée comme exceptionnelle pour l'association, du point de vue budgétaire et comptable. De même, la saison 2020-2021 a été fortement affectée par les conséquences de la crise sanitaire.

Au cours de la saison 2020-2021, les charges ont été réduites suite à la réduction de l'activité du club imposée par les restrictions sanitaires. Toutes les lignes de dépenses ont été minorées à l'exception des charges de structure et des dotations aux amortissements (34 300 €).

**Graphique n° 2 : Évolution des principales composantes des charges d'exploitation de 2016-2017 à 2020-2021**



Source : CRC, d'après les comptes annuels.

Les charges de personnel ont nettement diminué, passant de 157 000 € en 2017-2018 à 103 000 € en 2019-2020, et ne représentant plus une part prépondérante.

### 5.3 La structure du bilan : créances, trésorerie, fonds propres, dettes

Les données bilancielleres représentent la situation patrimoniale et son financement au terme de chaque exercice comptable. Le bilan de l'association repose essentiellement sur les dettes et créances à court terme. La situation de trésorerie, qui s'est améliorée sur la période, a permis d'apurer ces deux composantes. Ainsi, le bilan a évolué de 435 064 € au 1<sup>er</sup> mai 2016 à 183 138 € au 30 avril 2021 (voir annexe n° 3).

Les créances sont passées de 290 191 € à 99 970 €, en particulier grâce à la diminution des produits à recevoir. Ces derniers étaient essentiellement alimentés par les subventions attendues en 2016-2017. Il s'agissait des subventions communale (14 083 €), départementale (105 000 €), régionale (75 000 €) et fédérale (5 083 €). Fin 2020-2021, ces dernières se limitent à 5 896,44 €, au titre de l'aide départementale.

Parallèlement, les ressources à court terme, composées des dettes fournisseurs, fiscales, sociales et des autres dettes financières, inscrites au passif pour 262 625 €, ont été divisées par plus de trois (80 350 €). L'association a notamment rattrapé son retard dans le paiement de ses factures courantes en étant plus efficace dans leur paiement grâce à une trésorerie positive (le compte « collectif fournisseurs », qui constitue une partie des dettes d'exploitation, est ainsi passé de 165 000 € à 9 000 € entre le 30 avril 2016 et le 30 avril 2021).

Au cours de la période sous revue, l'association a couvert ses besoins de financement par deux emprunts auprès de la Caisse d'Épargne et un prêt coopératif auprès de France Active, dont les caractéristiques ont été les suivantes :

- 15 000 € en juin 2018 au taux fixe de 1,35 % sur une durée de cinq ans et un préfinancement d'un an ;
- 12 000 € en mai 2020 au taux fixe de 1,22 % sur une durée de quatre ans et un préfinancement de deux ans ;
- 15 000 € en juillet 2018 (prêt coopératif) sur une durée de quatre ans et un préfinancement d'un an, sans frais financiers.

Les montants de ces emprunts étant supérieurs à la valeur des biens achetés (42 000 € contre 31 316 €), ils ont contribué à l'amélioration du fonds de roulement et ainsi constitué une aide dans la gestion des problèmes de trésorerie.

Par ailleurs, la situation bilancielle de l'association est devenue plus favorable grâce au résultat positif inattendu de 74 007 € dégagé durant la saison sportive touchée par la crise sanitaire. Ses capitaux propres s'en sont trouvés reconstitués à même hauteur et sa trésorerie a été positive à hauteur de 48 407 €.

## **5.4 L'impact de la crise Covid-19 : une perte d'activité mais un impact financier positif fin 2020-2021**

### **5.4.1 L'arrêt brutal de l'activité en mars 2020 puis une saison 2020-2021 très perturbée**

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 la saison sportive 2019-2020 du club amateur. Durant cette période, le stade de glace Alp'Arena était fermé et tous les salariés de l'association ont été placés en chômage partiel.

Selon l'association, les entraîneurs avaient conservé un lien avec leur équipe et la préparatrice physique avait, notamment, assuré des activités en visioconférence afin de maintenir la condition physique des joueurs.

La saison sportive suivante a également été perturbée par les contraintes sanitaires (fermetures temporaires de la patinoire, jauges, prises de températures, vestiaires et douches interdits, listing des présents et gestion des cas contacts). Des activités spécifiques ont été annulées, notamment les stages payants de l'été ou les entraînements des sections sportives et du pôle espoir du fait de l'interdiction du sport au collège et au lycée jusqu'en octobre 2020.

Ensuite, le club amateur a dû cesser toute activité du 18 octobre au 1<sup>er</sup> novembre 2020 pour cause de « cluster ». De plus, la FFHG a suspendu les championnats U20 et D3 à partir du 26 octobre 2020, mettant fin à l'organisation des rencontres sportives, et un arrêté du préfet du département des Hautes-Alpes a interdit les matchs des U17 simultanément aux mesures nationales de couvre-feu. La patinoire a pour sa part été entièrement fermée jusqu'au 9 novembre.

L'activité n'a donc repris que le 9 novembre pour les scolaires et le pôle espoir, et le 15 décembre pour les licenciés mineurs du club (avec cependant des entraînements adaptés : pas de contact, port du masque, etc.). Le club a ainsi dû s'adapter jusqu'à la fin de la saison, en fonction des contraintes sanitaires successives (adaptation des plannings aux couvre-feux, pas de vestiaires puis pas de douches, etc.).

Après cette saison difficile, l'association n'a pas mis en œuvre de stratégie particulière pour remobiliser ses adhérents, notamment les jeunes, alors que les effectifs avaient déjà diminué à l'issue de la saison précédente.

#### **5.4.2 L'impact de la crise sanitaire sur les comptes 2020-2021**

La saison sportive 2020-2021, directement touchée par la crise sanitaire, a vu les ressources de l'association diminuer d'un tiers et ses charges diminuer de plus de la moitié.

L'inflexion des recettes provenait de l'altération des ressources propres car les partenaires institutionnels de l'association ont maintenu leur engagement historique : 50 000 € pour la commune de Gap, 18 000 € pour le département de Hautes-Alpes et 20 250 € pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. En outre, les produits issus des actions payantes et connexes ont été nuls. De cette activité en demi-teinte, l'association a retiré seulement les cotisations annuelles des adhérents desquelles ont été déduites des avoirs (non versés sur cet exercice), des mécénats réduits de moitié et la participation annuelle inchangée de la SASP.

Ainsi, le manque à gagner peut être évalué à hauteur de 67 000 €<sup>54</sup> ; les pertes liées aux actions payantes et connexes étant volontairement retirées du calcul car elles impliquent simultanément des dépenses (ces dernières étant exclues de l'évaluation des charges).

Si la réduction de l'activité a généré un manque de ressources, elle a aussi eu pour effet de diminuer certaines charges. En outre, des mesures gouvernementales sont également venues alléger les charges de personnel, avec la prise en charge du chômage partiel et l'exonération de cotisations sociales.

L'évaluation des incidences financières sur les charges d'exploitation, hors charges de personnel, a été réalisée en se référant aux dépenses afférentes à l'activité principale. Ces dernières ont représenté en moyenne 148 000 € entre 2016 et 2020, alors qu'elles n'ont été que de 63 000 € en 2020-2021. Les économies réalisées dans ce secteur peuvent donc être estimées à 85 000 €.

---

<sup>54</sup> Les cotisations des adhérents représentaient en moyenne 120 000 € entre 2016-2020. L'association n'a perçu que 76 827 € en 2020-2021. Elle a donc perdu près de 43 000 € à ce titre. S'agissant du mécénat, il représentait en moyenne 49 000 € par saison entre 2016 et 2020. Comme l'association n'a perçu ou valorisé que 24 327 €, il peut être considéré qu'elle a subi une perte de 24 000 €.

En ce qui concerne les charges de personnel, l'exercice de référence a été celui de 2019-2020 auquel 4 781,70 € d'indemnités de chômage partiel ont été réintégrées pour neutraliser leurs effets. Ainsi, la base est de 108 301 € (103 519 € + 4 782 €). En comparaison, l'association s'est acquittée de 62 504 € de charges de personnel en 2020-2021, réalisant ainsi une économie de 45 800 €. Cela correspond, d'une part, aux indemnités de chômage partiel et, d'autre part, aux exonérations de charges sociales accordées par l'État. Néanmoins, des dépenses d'équipements sportifs supplémentaires se sont également imposées à l'association pour près de 2 000 €.

En définitive, les charges ont donc été diminuées de 128 800 € par rapport à une saison classique.

Ainsi, d'après l'analyse de la chambre, l'impact des mesures d'aide et la limitation des dépenses en lien avec la gestion de la crise sanitaire ont induit un excédent financier net de 61 800 € pour l'association, expliquant en grande partie le résultat comptable fortement positif de l'exercice 2020-2021 (+ 74 007 €).

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Sur la période examinée, si la situation financière de l'association s'est améliorée grâce à une maîtrise des charges d'exploitation, et particulièrement des dépenses de personnel, elle demeure toutefois fragile. En outre, la crise sanitaire s'est dans les faits avérée avoir un impact positif pour les comptes de l'association.*

---

## ANNEXES

Annexe n° 1. Nombre de licenciés par fédération unisport olympique en 2021.....	41
Annexe n° 2. Comptes de résultat de l'association de 2016-2017 à 2020-2021 .....	42
Annexe n° 3. Bilans de l'association en début et en fin de période contrôlée .....	43
Annexe n° 4. Liste des abréviations.....	44



**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%
<b>Total fédérations unisport olympiques</b>		<b>8 219 894</b>	<b>33,1%</b>

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. Comptes de résultat de l'association de 2016-2017 à 2020-2021

Produits	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Cotisations des adhérents</i>	117 989	116 058	120 189	123 523	76 827
<i>Billetterie</i>		1 200	1 095		
<i>Sponsors</i>					
<i>Vente de produits dérivés et buvette</i>	17 297	25 865	12 053	17 056	14
<i>Production vendue (loto, tombola, tournoi officiel)</i>	29 601	26 285	33 000	41 150	
<i>Production vendue (stage gardien, tournois amicaux)</i>	27 181	31 077	35 161	20 417	
<b>Total des ressources propres</b>	<b>192 068</b>	<b>200 484</b>	<b>201 498</b>	<b>202 145</b>	<b>76 841</b>
<i>Subvention État</i>					
<i>Subvention Région</i>	53 502	3 000	2 800	6 750	20 250
<i>Subvention Département</i>	6 667	18 000	18 000	19 000	18 000
<i>Subvention Commune de Gap</i>	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
<i>FFHG/CNDS</i>	6 199	5 866	5 060	4 856	
<b>Total des subventions</b>	<b>116 368</b>	<b>76 866</b>	<b>75 860</b>	<b>80 606</b>	<b>88 250</b>
<i>Autres produits de gestion courante</i>	76 660	86 790	91 736	63 421	48 816
<i>Reprise sur amortissement et transferts de charges</i>	13 826	4 753	1 728	6 823	2 650
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>398 922</b>	<b>368 893</b>	<b>370 822</b>	<b>352 995</b>	<b>216 557</b>
<i>Produits financiers</i>	4	342	132	209	135
<i>Produits exceptionnels</i>	100 374	0	1 190	2 000	19 828
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>499 300</b>	<b>369 235</b>	<b>372 144</b>	<b>355 204</b>	<b>236 520</b>
Dépenses	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<i>Charges de personnel</i>	146 954	145 387	121 003	103 519	62 504
<i>Hébergement personnel</i>	23 677	12 279	267		
<b>Total des dépenses de personnel</b>	<b>170 631</b>	<b>157 666</b>	<b>121 270</b>	<b>103 519</b>	<b>62 504</b>
<i>Soutien scolaire</i>				330	5 250
<i>Achat de matériel et vêtements</i>	8 316	8 098	2 536	2 322	6 997
<i>Coût de licences</i>	24 280	27 294	32 268	32 833	20 868
<i>Cotisations</i>				50	50
<i>Frais de déplacement et restauration</i>	88 549	66 133	67 003	77 311	17 694
<i>Frais d'arbitrage et frais médicaux</i>	17 402	19 720	20 877	21 055	6 580
<i>Frais des véhicules (loc./entretien/assurances)</i>	10 068	11 553	28 644	23 127	5 511
<i>Pénalités FFHG</i>	1 020		375		
<b>Total des frais liés à l'activité principale</b>	<b>149 635</b>	<b>132 798</b>	<b>151 703</b>	<b>157 028</b>	<b>62 950</b>
<i>Organisation tournois activités annexes</i>	16 726	9 567	30 023	28 624	1 201
<i>Achats de produits dérivés/buvette/loto</i>	27 331	12 452	14 629	13 921	1 319
<b>Total des frais liés aux activités spécifiques</b>	<b>44 057</b>	<b>22 019</b>	<b>44 652</b>	<b>42 545</b>	<b>2 520</b>
<i>Autres charges courantes</i>	43 436	18 718	15 721	32 468	28 070
<i>Dotations aux amortissements et provisions</i>	7 095	1 459	1 394	438	6 207
<b>Total des autres charges</b>	<b>50 531</b>	<b>20 177</b>	<b>17 115</b>	<b>32 906</b>	<b>34 277</b>
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>414 856</b>	<b>332 659</b>	<b>334 740</b>	<b>335 997</b>	<b>162 252</b>
<i>Charges financières</i>	6 714	936	346	313	262
<i>Charges exceptionnelles</i>	131 635	12 802	82	30 256	0
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>499 300</b>	<b>369 235</b>	<b>372 144</b>	<b>355 204</b>	<b>236 520</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 53 903</b>	<b>22 838</b>	<b>36 977</b>	<b>- 11 363</b>	<b>74 007</b>

Source : Comptes de résultat et bilans de l'association les Rapaces de Gap Hautes-Alpes (en euros).

**Annexe n° 3. Bilans de l'association en début et en fin de période contrôlée**

<b>ACTIF</b>	<b>01/05/2016</b>	<b>30/04/2021</b>
<b>TOTAL</b>	<b>435 064</b>	<b>183 138</b>
Immobilisation incorporelles	259	-
Immobilisations corporelles	28 457	26 537
Immobilisations financières	23 495	5 000
<i>Actif immobilier</i>	<i>52 210</i>	<i>31 536</i>
Stock et en-cours	16 361	1 083
Avances et acomptes versés sur commande	2 784	-
Créances	290 191	99 970
<i>dont créances et comptes rattachés</i>	<i>74 356</i>	<i>65 129</i>
<i>dont autres créances</i>	<i>215 835</i>	<i>34 841</i>
Valeurs mobilières de placement	-	-
Disponibilités	13 496	48 407
<i>Actif circulant</i>	<i>322 832</i>	<i>149 460</i>
Charges constatées d'avance	60 023	2 141
<b>PASSIF</b>	<b>01/05/2016</b>	<b>30/04/2021</b>
<b>TOTAL</b>	<b>435 064</b>	<b>183 138</b>
Capital social	90 648	6 877
Report à nouveau	-	-5 451
Résultat de l'exercice	-80 771	74 007
<i>Total capitaux propres</i>	<i>9 876</i>	<i>75 433</i>
Provisions pour risques	10 000	-
Provisions pour charges	-	-
<i>Total des provisions</i>	<i>10 000</i>	
Dettes financières	152 562	27 355
Dettes d'exploitation	261 464	46 571
Dettes diverses	1 161	33 779
Produits constatés d'avances	-	-
<i>Total dettes</i>	<i>415 187</i>	<i>107 705</i>

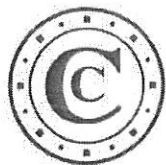
Source : Rapports du CAC sur les comptes annuels clos au 30 avril 2017 et au 30 avril 2021 (en euros).

**Annexe n° 4. Liste des abréviations**

AG	Assemblée générale
AGE	Assemblée générale extraordinaire
AGO	Assemblée générale ordinaire
AGOA	Assemblée générale ordinaire annuelle
ANC	Autorité des normes comptables
CA	Conseil d'administration
CAC	Commissaire aux comptes
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)
FFHG	Fédération française de hockey sur glace
GRETA	Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement
M€	Million(s) d'euros
NAF	Nomenclature d'activités françaises
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PES	Parcours d'excellence sportive
SASP	Société anonyme sportive professionnelle
U20	Moins de 20 ans (« <i>under the age of 20</i> »)
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.ecomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur](http://www.ecomptes.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@crcc.comptes.fr](mailto:paca-courrier@crcc.comptes.fr)  
[www.ecomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur](http://www.ecomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur)