

COUR DES COMPTES

RAPPORT N°53

MAI 2012

AUDIT DE LEGALITE ET FINANCIER

**ASSOCIATION DU SERVETTE FOOTBALL CLUB
SERVETTE FOOTBALL CLUB 1890 SA**

**UTILISATION DES SUBVENTIONS PUBLIQUES
VERSEES EN FAVEUR DE LA FORMATION DE LA
RELEVE SPORTIVE**

LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités contrôlées. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux de l'entité contrôlée.

Sont soumis au contrôle de la Cour des comptes :

- les départements,
- la chancellerie et ses services,
- l'administration du Pouvoir judiciaire,
- le Service du Grand Conseil,
- les institutions cantonales de droit public,
- les autorités communales et les institutions et services qui en dépendent,
- les institutions privées où l'Etat possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'Etat ou des communes,
- le secrétariat général de l'Assemblée constituante.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus **publics** : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus lors de ses contrôles.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effets ni suites sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

Contactez la Cour par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.ge.ch/cdc>

SYNTHESE

A la demande de Monsieur Charles Beer, conseiller d'Etat en charge du département de l'instruction publique, de la culture et du sport, agissant dans le cadre d'une démarche conjointe avec Monsieur Sami Kanaan, conseiller administratif en charge du département de la culture et du sport de la Ville de Genève, la Cour des comptes a analysé l'utilisation des fonds alloués en 2011 par l'Etat de Genève et la Ville de Genève à l'Association du Servette Football Club. Ces aides s'inscrivent dans un objectif général de soutien à la formation des jeunes et représentent un montant supérieur à 500'000 F pour l'année sous revue.

La Cour a étendu son audit au Servette Football Club 1890 SA (la SA) qui s'occupe des équipes juniors M14 à M21, tandis que l'Association du Servette Football Club (l'Association) gère les équipes juniors des M8 à M13. Les objectifs principaux de l'audit sont de déterminer les structures dans lesquelles les dépenses de formation sont encourues et la dotation budgétaire prévue, les équipes bénéficiaires des subventions publiques, l'état de la tenue des comptes dans ces structures; l'utilisation en tant que telle des subventions publiques et l'attribution et le suivi de l'utilisation des subventions versées.

L'audit est intervenu dans un contexte très évolutif : au moment de la sollicitation de la Cour des comptes, la situation financière de la SA inspirait les plus vives inquiétudes aux pouvoirs publics car il existait un risque important que la société soit surendettée et soit déclarée en faillite. Compte tenu des liens étroits entre les deux entités, il existait un risque important que des fonds alloués pour la formation des juniors soient utilisés pour payer des charges de l'équipe professionnelle. Depuis le mois d'avril 2012 et après la fin des travaux de la Cour, le repreneur de la SA a initié une opération de sauvetage du club qui vise à assurer le financement de l'équipe professionnelle pour terminer la saison 2011/2012 et trouver le financement de la saison 2012/2013 pour toutes les équipes, condition indispensable pour obtenir la licence en « Super league ». Le 14 mai, alors que le projet de rapport avait déjà été transmis aux entités auditées, le Tribunal de première instance a prononcé la fin de l'ajournement de faillite octroyé au Servette Football Club 1890 SA. Le Tribunal a notamment retenu qu'au regard du rapport des curateurs et des mesures d'assainissement prises par la société, il n'y avait pas lieu de prononcer la faillite de celle-ci. Par ailleurs, le 24 mai, la SA a obtenu sa licence pour la saison 2012/2013 de la part de la Swiss Football League.

L'audit a été conduit en référence à la situation prévalant à la période entre fin février 2012 et mi-avril 2012 de sorte que le projet de rapport soumis aux entités auditées puisse être utile à la détermination des pouvoirs publics en vue d'un éventuel soutien aux repreneurs du club (SA et Association), de même qu'aux repreneurs quant aux exigences des pouvoirs publics en matière de tenue de comptes et aux diverses conditions liées à une bonne utilisation des subventions publiques.

En ce qui concerne les structures dans lesquelles les dépenses de formation sont encourues, la Cour relève que le **projet d'académie** du Servette Football Club, devisé à un coût de fonctionnement annuel de 2.8 millions de francs et regroupant toutes les équipes juniors de la SA et de l'Association, était particulièrement ambitieux et tranchait radicalement avec les coûts de formation présentés jusqu'alors.

Par ailleurs, les documents présentés par le club aux pouvoirs publics pour obtenir des subventions n'ont pas fait l'objet de questionnements ni d'analyses détaillées visant à s'assurer de la pertinence des chiffres présentés, notamment concernant le déficit de près de deux millions de francs dont les intervenants ont estimé qu'il pourrait être couvert par le président de la SA à l'époque des faits, compte tenu de sa fortune personnelle.

S'agissant des **équipes bénéficiaires des subventions**, la Cour a constaté que leur définition était variable selon l'autorité politique concernée et selon le type d'aide (subvention ordinaire, subvention extraordinaire, subvention extraordinaire supplémentaire). Dès lors, tant l'Association que la SA ont considéré que l'ensemble des subventions était destiné à toutes les équipes hormis l'équipe professionnelle, et ont présenté des documents incluant l'équipe M21 qui n'est plus au sens strict une équipe junior. Cette situation n'a pas fait l'objet de commentaires de la part des pouvoirs publics.

Pour ce qui a trait à **la tenue des comptes et des aspects statutaires**, la Cour a constaté au moment de l'audit que la comptabilité de l'Association et celle de la SA n'étaient pas régulièrement tenues. Pour l'exercice 2010/2011, il en est résulté que les comptes n'avaient pas été bouclés et n'avaient pas été révisés, et que les assemblées générales n'avaient pas été tenues dans les délais légaux. Pour l'exercice

2011/2012, les comptabilités n'étaient pas tenues à jour. Outre la violation des dispositions du Code des obligations pour la SA, il existe un risque que les différentes déclarations fiscales et sociales ne soient pas correctes.

Pour ce qui a trait à l'**utilisation des fonds reçus**, la Cour a constaté les points principaux suivants :

- Au moment de l'audit, les dépenses nettes encourues pour les équipes juniors s'élevaient à environ 260'000 F contre des subventions versées de 398'900 F. Ce déséquilibre confirme que l'argent des pouvoirs publics a été utilisé en partie pour payer des prestations de l'équipe professionnelle.
- Les frais encourus par les équipes M8 à M21 pour toute la saison peuvent être estimés à un montant d'environ 1'000'000 F (comprenant notamment les arriérés de factures, le remboursement des salaires avancés par la Caisse de chômage, etc.). Dès lors, du fait de la sortie de l'ajournement de faillite, les subventions publiques versées et à verser pour un total de 560'000 F pour la saison 2011/2012 seront absorbées par les charges nettes liées aux équipes M8 à M21.
- Malgré les difficultés financières de la SA et le fait que le projet initial d'Académie du Servette n'ait pas pu être déployé selon l'ampleur prévue initialement (budget de 2'800'000 F), il n'y a pas eu de préjudice pour les équipes juniors en termes d'activités sportives (entraînements et compétitions).

Pour ce qui a trait à l'**attribution et au suivi de l'utilisation des subventions par les pouvoirs publics**, la Cour a constaté que tant les services de l'Etat de Genève que ceux de la Ville de Genève n'ont pas procédé aux contrôles nécessaires tels que décrits dans leurs procédures face à des informations incomplètes. La Cour s'étonne des conditions dans lesquelles les subventions ont été versées dès mai 2011, à savoir leur relative rapidité et l'absence de contrôles adéquats sur la viabilité de la SA.

Au titre de **recommandations conclusives**, la Cour invite l'Etat de Genève et la Ville de Genève à mettre en place les moyens de suivre l'évolution de la situation de la SA et de l'Association compte tenu des projets des nouveaux repreneurs. En outre, elle invite les autorités à prendre en compte les recommandations de son rapport relatif à la Commission cantonale d'aide au sport¹, qui contient des pistes concrètes pour la mise en œuvre de contrôles pertinents et efficaces dans le domaine du subventionnement sportif. Finalement, sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, la Cour invite la SA et l'Association à revoir leur convention de coopération, et, notamment, à intégrer toutes les équipes juniors dans l'Association.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets.

A cette fin, elle a invité l'Etat et la Ville de Genève, ainsi que la SA et l'Association, à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 6, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **déla**
réalisation.

Les 13 recommandations de la Cour ont fait l'objet d'un remplissage adéquat du tableau, indiquant une adhésion complète aux recommandations de la Cour.

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur d'évaluer la pertinence des observations de l'audité eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

¹ Rapport no 34 du 30 septembre 2010

TABLE DES MATIERES

1.	CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT	6
2.	MODALITES ET DEROULEMENT DE L'AUDIT	8
3.	CONTEXTE GENERAL	10
3.1.	La structure du club de football du Servette	10
3.2.	L'académie du club de football du Servette	12
3.3.	Les subventions versées par les pouvoirs publics	13
4.	ANALYSE	16
4.1.	Le budget de l'académie	16
4.1.1.	Contexte	16
4.1.2.	Constats	17
4.1.3.	Risques découlant des constats	18
4.1.4.	<i>Observations</i>	18
4.2.	Les équipes bénéficiaires des subventions publiques	19
4.2.1.	Contexte	19
4.2.2.	Constats	19
4.2.3.	Risques découlant des constats	20
4.2.4.	<i>Observations</i>	20
4.3.	Tenue des comptes et aspects statutaires	21
4.3.1.	Contexte	21
4.3.2.	Constats	21
4.3.3.	Risques découlant des constats	22
4.3.4.	<i>Observations</i>	22
4.4.	Utilisation des fonds reçus	24
4.4.1.	Contexte	24
4.4.2.	Constats	24
4.4.3.	Risques découlant des constats	27
4.4.4.	<i>Observations</i>	28
4.5.	Attribution et suivi de l'utilisation des subventions par les pouvoirs publics	29
4.5.1.	Contexte	29
4.5.2.	Constats	30
4.5.3.	Risques découlant des constats	31
4.5.4.	<i>Observations de l'audité</i>	31
5.	RECOMMANDATIONS CONCLUSIVES	33
5.1.	<i>Observations</i>	35
6.	TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS	36
7.	DIVERS	38
7.1.	Glossaire des risques	38
7.2.	Remerciements	40

1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

En date du 21 février 2012, Monsieur Charles Beer, président du département de l'instruction publique, de la culture et du sport, agissant dans le cadre d'une démarche conjointe avec Monsieur Sami Kanaan, conseiller administratif en charge du département de la culture et du sport de la Ville de Genève, a sollicité la Cour des comptes afin d'analyser l'utilisation des fonds alloués par l'Etat de Genève et la Ville de Genève à l'Association du Servette Football Club (ci-après l'Association) pour la saison 2011/2012.

En effet, soucieux de la bonne utilisation des deniers publics, les autorités de l'Etat de Genève et de la Ville de Genève souhaitent s'assurer que l'argent public versé à l'Association, de plus de 500'000 F pour l'année civile 2011, est bien utilisé pour des dépenses de formation des jeunes, contribue à maintenir l'Association en bonne santé financière et permet la mise en œuvre d'une activité de formation de qualité.

Dès lors que l'article 174A al. 1 de la Constitution genevoise (Cst-GE, A 2 00) précise que la gestion de l'Etat doit être économe et efficace, que la Cour doit exercer ses contrôles conformément à cette disposition (art. 8 al. 1 LICC, D 1 12), et qu'il appartient à la Cour notamment de s'assurer de la légalité des activités et des opérations, de la régularité des comptes, ainsi que du bon emploi des crédits, fonds et valeurs mis à disposition d'entités publiques et d'entités privées subventionnées, la Cour est compétente (art. 1 al. 2 LICC).

Le 23 février 2012, la Cour est entrée en matière sur la demande qui lui était faite pour la saison 2011/2012 et en a informé le conseiller d'Etat en charge du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP), le conseiller administratif de la Ville de Genève en charge de la culture et du sport et le président de l'Association du Servette Football Club. Par ailleurs, la Cour a examiné les processus d'attribution et de suivi de l'utilisation des subventions par les pouvoirs publics concernés.

Dans la structure actuelle du « club de football du Servette », deux entités sont actives dans la formation des jeunes qui est effectuée dans un cadre nommé « l'Académie du Servette » :

- l'Association du Servette Football Club (ci-après l'Association), dont dépendent l'école de football et les équipes juniors jusqu'aux M13;
- le Servette Football Club 1890 SA (ci-après la SA), dont dépendent les équipes juniors M14-M21 et l'équipe professionnelle qui évolue en Super League.

En conséquence, la Cour a également inclus la SA dans son périmètre d'audit pour la saison 2011/2012.

Il convient de préciser que l'audit de la Cour ne porte pas sur le contexte économique, politique et sportif applicable à la période 2005-2009, ni sur les conditions dans lesquelles le Servette Football Club 1890 SA a été constitué, ni sur les conventions, contrats ou autres actes juridiques impliquant des pouvoirs publics durant cette période.

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations l'ensemble des rapports d'audits préalables effectués par des tiers, tant internes qu'externes (rapports de l'Inspection Cantonale des Finances, rapports de la Commission de Contrôle de Gestion du Grand Conseil, rapports de la Commission d'Evaluation des Politiques Publiques, etc.), de même que les plans de mesures P1 / P2 / P+ du Conseil d'Etat, portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport.

Aucun rapport n'a porté à ce jour sur l'Association ou la SA.

En outre, conformément à son souhait de contribuer à une coordination efficace des activités des différentes instances de contrôle actuellement à l'œuvre à l'Etat de Genève, la Cour a examiné la planification semestrielle des contrôles de l'Inspection cantonale des finances (ICF) et l'a informée de sa mission.

2. MODALITES ET DEROULEMENT DE L'AUDIT

La Cour a conduit cet audit entre le 24 février et le 12 avril 2012 sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens avec différents représentants des entités suivantes :

- Etat de Genève – Service cantonal du sport et Commission cantonale d'aide au sport (CCAS),
- Ville de Genève – Service des sports,
- Association du Servette Football Club (ci-après l'Association),
- Servette Football Club 1890 SA (ci-après la SA),
- L'organe de révision de l'Association,
- La Swiss Football League,
- La fiduciaire mandatée dans le cadre des « opérations de sauvetage » de la SA et les curateurs de la SA. En effet et alors que l'audit était en cours, la SA a annoncé le 1^{er} mars 2012 devoir déposer son bilan. Le 8 mars, les avocats de la SA ont annoncé le dépôt d'une demande d'ajournement de faillite auprès du Tribunal de 1^{ère} instance de la République et canton de Genève. Par jugement du 19 mars, le Tribunal a constaté le surendettement de la SA et a ajourné le prononcé de la faillite pour une durée d'un mois, soit jusqu'au 19 avril. Le Tribunal a nommé deux curateurs chargés de surveiller le déroulement des activités de la société pendant la durée de l'ajournement. Le 24 avril, le Tribunal a prolongé l'ajournement d'un mois, soit jusqu'au 19 mai. Le 14 mai, alors que le projet de rapport avait déjà été transmis aux entités auditées, le Tribunal de première instance a prononcé la fin de l'ajournement de faillite octroyé au Servette Football Club 1890 SA. Le Tribunal a notamment retenu qu'au regard du rapport des curateurs et des mesures d'assainissement prises par la société, il n'y avait pas lieu de prononcer la faillite de celle-ci. Cette décision met ainsi fin à la procédure pendante par devant le Tribunal de première instance suite à l'avis de surendettement déposé par les organes de la société.

Comme prévu par sa base légale, il est à relever que la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. De ce fait, la Cour a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et la mise en œuvre appréciée sous l'angle **du principe de proportionnalité**.

La Cour a conduit son audit conformément aux **normes internationales d'audit** et aux **codes de déontologie** de l'International Federation of Accountants (IFAC) et de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), dans la mesure où ils sont applicables aux missions légales de la Cour.

En pratique, la méthodologie de la Cour des comptes est la suivante :

1^{ère} phase : Planification

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission, que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

2^{ème} phase : Préparation de l'audit

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. Dans le cas présent, la préparation de l'audit a été limitée à la réponse aux questions faisant l'objet de la demande d'audit.

3^{ème} phase : Récolte d'informations

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

4^{ème} phase : Vérification et analyse de l'information

Cette phase consiste d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et d'autre part à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

5^{ème} phase : Proposition de recommandations

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

6^{ème} phase : Rédaction du rapport

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.

7^{ème} phase : Validation du rapport

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

La Cour qualifie les constats de ses audits en fonction d'une typologie des risques

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, de risques découlant des constats et de recommandations (numérotées en référence aux constats) soumis aux observations de l'audit.

Les risques découlant des constats sont décrits et qualifiés en fonction de la **typologie des risques encourus**, risques définis dans le Glossaire qui figure au [chapitre 7](#).

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au [chapitre 6](#) un tableau qui **synthétise les améliorations à apporter** et pour lequel l'entité auditée indique le niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

3. CONTEXTE GENERAL

3.1. La structure du club de football du Servette

Exigences des autorités fédérales de football

Selon les statuts de la Swiss Football League (art. 10), les clubs de Super League doivent être organisés en société anonyme (SA).

En outre, l'art. 39ter al. 1 des statuts prévoit que « lorsqu'un club membre de la Swiss Football League adopte la forme de la société anonyme (SA) pour sa première équipe avec les équipes juniors d'élite dont il doit disposer et, le cas échéant, une équipe M21 (espoirs), et qu'il sépare celles-ci des autres équipes du club, il doit notamment régler les questions suivantes :

- le partage des biens;
- la définition des activités liées au secteur non amateur et des activités liées au secteur amateur dont la SA et l'association ont respectivement la responsabilité; la répartition des joueurs et des équipes;
- la répartition entre la SA et l'association des activités liées à la formation des joueurs et des indemnités de formation;
- les modalités de participation de la SA aux activités qui demeurent sous la responsabilité de l'association;
- les conditions dans lesquelles les terrains, les bâtiments et les installations sont utilisés par l'une et l'autre des parties et, le cas échéant, les relations de celles-ci avec les propriétaires des équipements;
- la constitution des nouveaux organes. »

Association du Servette Football Club (ASFC)

L'Association a été constituée le 20 mars 1890. Elle n'est pas inscrite au Registre du commerce.

A l'issue de la faillite du club prononcée en 2005, l'Association est devenue la seule entité gérant le club de football, que ce soit la 1^{ère} équipe, les juniors ou le centre de formation. En 2009, compte tenu des projets sportifs des dirigeants (promotion en Super League et obtention d'un label de formation permettant de recevoir des subventions de la Swiss Football League), une SA a été constituée (voir ci-après) pour gérer l'équipe professionnelle et les juniors les plus âgés.

De plus, les statuts de l'Association ont été révisés la dernière fois le 30 novembre 2009, et précisent que le but de l'Association est la gestion et l'animation des équipes de juniors C (M13), D (M12/M11), E (M10/M9) ainsi que de l'école de football (M8) du Servette FC. Les statuts ont été approuvés par le comité central de l'Association suisse de football le 17 février 2010.

L'Association n'a pas de but lucratif. Lors de l'assemblée générale du 3 mars 2011, les membres de l'Association étaient au nombre de 14 personnes en totalité, dont 5 membres du comité. L'Association est valablement représentée et engagée à l'égard des tiers par la signature collective de deux membres du comité comprenant obligatoirement le Président ou le Vice-Président.

Les comptes de l'Association ne sont pas publics. L'exercice comptable de l'Association porte sur la période du 1^{er} juillet au 30 juin.

Servette Football Club 1890 SA

Cette société a été inscrite au Registre du commerce du canton de Genève le 13 janvier 2009, avec un capital social de 320'000 F.

De façon générale, la société a pour but toutes activités liées au sport et plus spécialement au football.

Les comptes de la SA ne sont pas publics. Il est toutefois notoire que le budget de fonctionnement annuel d'une équipe de Super League se chiffre à plusieurs millions de francs. L'exercice comptable de la SA porte sur la période du 1^{er} juillet au 30 juin.

La SA est détentrice de la licence auprès de la Swiss Football League et gère notamment l'équipe professionnelle du club.

Le 23 février 2009, une convention de collaboration a été conclue entre le Servette Football Club 1890 SA et l'Association du Servette Football Club afin de se conformer aux dispositions prévues par les statuts de la Swiss Football League. Il est notamment précisé que :

« la SA assume la gestion sportive exclusive de la première équipe et reprend toutes les activités, charges et risques liés à cette dernière ainsi qu'aux équipes juniors suivantes : M-14, M-15, M-16, M-18 Team Genève-Servette-Carouge, ainsi que, dans le futur, toute autre équipe Junior Elite qui serait créée, telle que future M-21 Team Genève-Servette-Carouge. La reprise de ces équipes inclut le transfert à la SA de tous les rapports de travail des joueurs, entraîneurs, soigneurs, conseillers et autres assistants. [...]

Toutes les autres équipes, notamment les équipes M-8 à M-13 sont gérées et financées par l'Association, laquelle peut également disposer des revenus qui en découlent. [...]

Les services administratifs fournis par la SA à l'Association le seront contre paiement d'une indemnité à définir chaque année lors de l'établissement du budget. [...]

L'Association cède à la SA pour un montant de 1.- tous les droits liés entre autres à l'utilisation des droits de propriété immatérielle liés au club, enregistrés ou non, notamment s'agissant de son nom, de sa marque, de son logo ou tout autre merchandising. [...]

Dans le cas d'un prononcé de la faillite de la SA ou d'un concordat par abandon d'actifs, l'Association dispose d'un droit d'emption sur l'ensemble des droits immatériels transférés à la SA pour un prix de 1.- »

Par ailleurs, un contrat relatif à l'exploitation du stade de Genève a été signé le 11 mars 2011 entre la Fondation du stade de Genève et le Servette Football Club 1890 SA. Il prévoit notamment de confier à la SA la gestion et l'exploitation du stade pour une durée de 32 ans, et ce moyennant une redevance annuelle de 150'000 F.

En outre, par le biais d'une collaboration nommée « Team Genève » avec Etoile Carouge FC, la SA a obtenu le « Label 1 de formation » de la Swiss Football League, qui permet au club de recevoir des subventions de cette dernière en fonction du nombre d'entraîneurs salariés. Au budget 2011/2012, une somme de 165'000 F de revenus de la Swiss Football League était ainsi prévue dans les comptes de la SA.

Jouant en Challenge League en 2010/2011, il convient de noter que le 31 mai 2011 l'équipe professionnelle a assuré sa promotion en Super League pour la saison 2011/2012.

La répartition des charges entre la SA et l'Association

Compte tenu des charges liées aux équipes junior encourues tant par la SA que par l'Association, la SA a décidé en 2009 d'une clé de répartition des subventions publiques reçues entre les deux entités.

Sur la base d'un tableau constitué de 9 indicateurs d'activité par équipes (nombre de joueurs, utilisation des terrains, des vestiaires, etc.), une répartition a été établie entre les équipes à charge de l'Association et celles à charge de la SA. Il en ressort une pondération moyenne des activités de 74% pour la SA et de 26% pour l'Association.

Par ailleurs, les principales opérations comptables et administratives étant effectuées par la SA pour l'ensemble des équipes juniors, une refacturation des coûts à supporter par les équipes à charge de l'Association est effectuée en fin d'exercice, et cela principalement sur la base de la clé de répartition définie ci-avant.

3.2. L'académie du club de football du Servette

Historiquement, un centre de formation du Servette était inclus dans les activités du club, sur le site de Balexert. Courant 2010, un concept d'académie du Servette a été mis sur pied par la SA, afin notamment de :

- développer un programme de formation sportive et professionnelle ;
- établir un lien entre la formation scolaire et la formation footballistique des jeunes ;
- créer des liens positifs avec l'ensemble des clubs de la région afin d'établir une filiation forte entre le « club de football du Servette » et les différentes entités locales ;
- etc.

Le projet d'académie devrait englober une dizaine d'entraîneurs/encadrants, 12 équipes et plus de 200 joueurs, répartis de la manière suivante :

- M8 à M13 : Association du Servette FC ;
- M14 à M16 : Servette Football Club 1890 SA ;
- M17, M18 et M21 : les trois équipes sont en partenariat avec Etoile Carouge (« Team Genève-Servette-Carouge ») : le Servette Football Club 1890 SA gère les M18 et les M21 et le Etoile Carouge les M17.

Un certain nombre de projections budgétaires ont été établies dès le début de l'année 2011 par la SA, qui évaluent le coût de fonctionnement annuel de l'académie entre 2.6 et 3.3 millions F par année sur la période 2011-2015. En complément, un centre d'accueil « La Maison du Servette », à ériger en 2011-2012 sur l'actuel terrain synthétique de Balexert, est devisé à 30 millions d'investissement, et entre 2.1 et 2.2 millions F de fonctionnement par année sur la période 2013-2017.

3.3. Les subventions versées par les pouvoirs publics

Ville de Genève

Depuis 2001, la Ville de Genève soutient l'Association par une subvention ordinaire variant entre 100'000 et 120'000 F (hors indexation).

Le 13 décembre 2010, le budget 2011 a été voté par le Conseil municipal de la Ville de Genève. Il inclut un soutien à l'Association par le biais d'une subvention ordinaire de 123'700 F, « en faveur des activités » de l'Association.

Le 31 mai 2011, à la suite de discussions sur le projet d'académie avec la SA, la Ville de Genève a également décidé de verser une subvention extraordinaire de 90'000 F destinée à « soutenir le secteur formation de l'Association ». Puis le 11 août 2011, à la suite de discussions conjointes avec l'Etat de Genève, la Ville de Genève a décidé de verser 60'000 F au titre de subvention supplémentaire, à laquelle s'ajouterait 100'000 F à verser au début de l'année 2012, sous réserve du vote du budget par le Conseil municipal.

Commission cantonale d'aide au sport (CCAS)

La Commission cantonale d'aide au sport (CCAS) est en charge de faire des propositions d'attribution des fonds disponibles de l'aide au sport, la décision revenant au Conseil d'Etat. Depuis plusieurs années, le club reçoit des attributions de l'ordre de 30'000 F par an « à affecter exclusivement au mouvement junior ». Ces attributions sont versées à l'Association cantonale genevoise de football (ACGF) qui les reverse à la SA. La dernière attribution se monte à 27'050 F et a été reçue par la SA en décembre 2011.

Etat de Genève

Le 10 décembre 2010, une séance de travail entre le DIP et les représentants de la SA aborde notamment le *business plan* de l'académie du Servette et le soutien attendu des pouvoirs publics.

Le 24 février 2011, la SA transmet au DIP un *business plan* actualisé de l'académie du Servette et rappelle qu'elle attend un soutien des pouvoirs publics.

Le 9 mars 2011, le DIP répond au courrier de la SA en précisant que le soutien de l'Etat en 2011 pourrait se monter jusqu'à 50'000 F, par le biais d'une demande à effectuer à la Commission cantonale d'aide au sport, et que le soutien prévu de l'Etat en 2012 pourrait être formalisé par un contrat de prestations.

Le 30 mai 2011, une nouvelle séance de travail entre le DIP et les représentants de la SA a lieu. A son issue, la SA confirme par lettre du 7 juin 2011 avoir pris bonne note que le soutien de l'Etat en 2011 revêtira la forme d'une subvention extraordinaire et que dès 2012 ce soutien devrait prendre la forme d'un contrat de prestations, dans un premier temps pour une durée de quatre ans. S'agissant de la subvention extraordinaire, la SA propose que l'Etat puisse prendre en charge les travaux de réfection du gazon synthétique de Balexert, la réparation d'un arrosage automatique d'un autre terrain, etc.

Il convient de noter que l'équipe professionnelle a assuré sa promotion en Super League pour la saison 2011/2012 le 31 mai 2011. De nouvelles discussions ont lieu en juin et juillet, d'où il ressort que la somme qui serait versée en 2011 par l'Etat se monterait à 250'000 F, et ce de manière conjointe avec les efforts de la

Ville de Genève pour le même montant total (90'000 F décidés le 31 mai 2011 et 160'000 F décidés le 11 août 2011, à raison de 60'000 F au titre de subvention supplémentaire 2011 et 100'000 F à verser au début de l'année 2012 - voir ci-avant).

Le soutien prévu de 250'000 F de l'Etat de Genève est accordé sous la forme d'une aide exceptionnelle du Conseil d'Etat après consultation de la CCAS. Selon l'art. 20 du RASport, le Conseil d'Etat, après consultation de la CCAS, peut octroyer des aides exceptionnelles à prélever sur une réserve constituée à cet effet, à hauteur de 10% des sommes versées au fonds (art. 14 RASport).

La séance de consultation de la CCAS est prévue le 21 septembre 2011. En vue de cette séance, un certain nombre de documents sont transmis par la SA, notamment les comptes de la SA et de l'Association au 31 décembre 2010 et le budget de l'académie 2011-2015. Il est également clairement précisé par la SA que l'académie est à cheval entre l'Association et la SA, que pour la saison 2011/2012 il n'est pas possible de comptabiliser les charges d'exploitation de l'ensemble des équipes junior au sein de l'Association et que les charges des équipes junior au sein de la SA pourront être comptabilisées distinctement.

Lors de la séance de la CCAS du 21 septembre 2011, les représentants de l'Etat de Genève présentent le projet d'académie et une discussion s'engage. Il ne ressort pas de préavis formalisé de cette séance, la commission « prenant note de cette décision qui doit être soumise au Conseil d'Etat ». Cette aide exceptionnelle « s'accompagne d'une étude de faisabilité d'un projet cantonal de formation de la relève pour le football genevois [...], mandatée par l'Etat de Genève et la Ville de Genève », à remettre ultérieurement².

Dans sa séance du 28 septembre 2011, le Conseil d'Etat prend la décision d'attribuer un montant de 250'000 F qui doit contribuer « aux efforts de formation que le Servette Football Club met en œuvre en faveur de la promotion de la relève du football genevois ».

La somme est reçue le 6 octobre sur le compte bancaire de l'Association.

Il convient encore de relever que l'Etat de Genève est également actif au niveau du sport-études. Sur la base d'un partenariat avec le DIP³, les joueurs des équipes M14 et M15 du Servette sont scolarisés au CO Cayla et bénéficient d'aménagements d'horaires favorables à leur développement sportif. Depuis 2010, les joueurs de l'équipe M18 du Servette bénéficient d'un accord similaire au sein du CEC André Chavanne et de l'ECG Henry-Dunant.

² L'étude a finalement été remise le 23 mars 2012 et s'intitule « Concept cantonal de formation de la relève du football genevois, Michel Pont, Genève, 23 mars 2012.

³ Source : Concept cantonal de formation de la relève du football genevois, Michel Pont, Genève, 23 mars 2012.

Le tableau ci-après présente une synthèse de l'ensemble des subventions publiques versées au cours des trois dernières années, reçues par l'Association⁴ (ou la SA en ce qui concerne les montants de la CCAS) :

Date	Événement	Décision	Versement	Saison 2008-2009	Saison 2009-2010	Saison 2010-2011	Saison 2011-2012
Subventions 2009 VDG							
févr.09	Communication décision subvention ordinaire	120'000					
mai.09	1ère tranche subvention ordinaire		40'000	40'000			
juin.09	2ème tranche subvention ordinaire		40'000	40'000			
juil.09	3ème tranche subvention ordinaire		40'000	40'000			
	Total VDG 2009	120'000	120'000				
Subventions 2009 CCAS							
oct.09	Communication décision subvention CCAS 2009	31'850					
déc.09	Versement subvention CCAS 2009		31'850	15'925	15'925		
	Total CCAS 2009	31'850	31'850	15'925	15'925		
Subventions 2010 VDG							
févr.10	Communication décision subvention ordinaire	123'700					
mars.10	1ère tranche subvention ordinaire		30'925		30'925		
juin.10	2ème tranche subvention ordinaire		30'925		30'925		
déc.10	3ème tranche subvention ordinaire		61'850			61'850	
	Total VDG 2010	123'700	123'700		77'775		
Subventions 2010 CCAS							
nov.10	Communication décision subvention CCAS 2010	28'975					
déc.10	Versement subvention CCAS 2010		28'975			28'975	
	Total CCAS 2010	28'975	28'975				
Subventions 2011 VDG							
janv.11	Communication décision subvention ordinaire	123'700					
mars.11	1ère tranche subvention ordinaire		61'850			61'850	
mai.11	Communication décision subvention extraordinaire	90'000					
juin.11	Versement subvention extraordinaire		90'000			90'000	
août.11	Communication décision subvention supplémentaire	60'000					
août.11	Communication décision subvention supplémentaire	100'000					
août.11	Versement subvention supplémentaire		60'000				60'000
déc.11	2ème tranche subvention ordinaire		61'850				61'850
	Total VDG 2011	373'700	273'700			242'675	
Subventions 2011 EGE							
sept.11	Communication décision aide exceptionnelle	250'000					
oct.11	Versement aide exceptionnelle		250'000				250'000
	Total EGE 2011	250'000	250'000				
Subventions 2011 CCAS							
nov.11	Communication décision subvention CCAS	27'050					
déc.11	Versement subvention CCAS 2011		27'050				27'050
	Total CCAS 2011	27'050	27'050				
Subventions 2012 VDG							
janv.12	Communication décision subvention ordinaire	123'700					
	Total VDG 2011	123'700	-				398'900
	Total 2009-2012 Ville de Genève	741'100	517'400				
	Total 2009-2012 Etat de Genève yc CCAS	337'875	337'875				
	Grand Total 2009-2012	1'078'975	855'275				855'275

⁴ Les subventions comptabilisées dans les comptes de l'Association pour les saisons 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012 représentent 26% des montants versés, le solde étant comptabilisé dans la SA.

4. ANALYSE

L'analyse de la Cour a pour objectif de déterminer si les subventions publiques versées pour la saison 2011-2012 ont bien été utilisées dans les buts prévus par les pouvoirs publics. Pour ce faire, il convient d'analyser :

- les structures dans lesquelles les dépenses de formation sont encourues et la dotation budgétaire prévue (point 4.1) ;
- les équipes bénéficiaires des subventions publiques (point 4.2) ;
- l'état de la tenue des comptes dans ces structures (point 4.3) ;
- l'utilisation en tant que telle des subventions publiques (point 4.4) ;
- l'attribution et le suivi de l'utilisation des subventions versées (point 4.5).

Des recommandations conclusives sont émises au chapitre 5.

4.1. Le budget de l'académie

4.1.1. Contexte

En vue d'obtenir un soutien supplémentaire des collectivités publiques pour la saison 2011-2012, un budget de l'académie du Servette Football Club a été établi à cheval sur les activités de la SA et de l'Association. Il se présente de la manière suivante dès le mois de mars 2011 (source : Servette Football Club 1890 SA) :

SERVETTE FOOTBALL CLUB 1890 - ACADEMIE - BUDGET DES COUTS DE FONCTIONNEMENT					
Saison 2011-2012					
ACADEMIE & ECOLE de FOOT					
				valeurs en CHF	
No.	DESCRIPTION	Saison	2011-2012 Association & SA	2011-2012 Association	2011-2012 SA
COUTS					
1.2.	Total charges de matériel		182'700	28'702	153'998
2.2.	Total charges de personnel		1'833'752	274'008	1'559'743
3.2.	Total charges d'exploitation		179'800	26'816	152'984
4.2.	Total charges de formation du personnel		22'000	5'720	16'280
5.2.	Total charges de représentation & accueil		38'850	10'101	28'749
6.2.	Total charges marketing & publicité		55'000	14'300	40'700
7.2.	Total charges administratives		59'150	15'379	43'771
8.2.	Total location & bail		105'600	27'456	78'144
9.2.	Total honoraires		321'500	35'430	286'070
10.2.	Total assurances		22'000	4'120	17'880
TOTAL DES COUTS			2'820'352	442'032	2'378'319

Les revenus sont quant à eux estimés à 435'175 F, dont 178'700 F en faveur de l'Association et 256'475 F en faveur de la SA (principaux postes : 165'000 F de subvention de la Swiss Football League et 123'700 F de subvention ordinaire de la Ville de Genève).

Au printemps 2011, il résultait donc de ce budget de l'académie un déficit de 2'385'177 F pour la saison 2011/2012 (hors subvention ordinaire de la Ville de Genève : déficit de 2'508'877 F).

Selon les informations communiquées par la SA, ce projet d'académie était particulièrement ambitieux avec l'objectif d'attirer un certain nombre de sponsors (sociétés privées et fondations) ainsi qu'un soutien significatif des pouvoirs publics, afin d'atteindre l'équilibre.

En effet, il ressort d'une part des documents servant à obtenir la subvention de la Commission cantonale d'aide au sport (ex-Sport Toto), que les coûts de formation des équipes juniors (jusqu'au M18) étaient estimés à 0.8 million F en 2009 et 1.0 million F en 2010. D'autre part, la direction de l'académie a émis en février 2011 une projection budgétaire de l'académie (soit jusqu'aux M21) pour la saison 2011/2012 s'élevant à 1.2 millions F pour les coûts.

A cet égard, la SA a informé la Cour que les projections budgétaires de la direction de l'académie ont été évaluées par des consultants financiers, et qu'il est apparu qu'il convenait d'inclure des coûts supplémentaires en vue du développement de l'académie (encadrement technique supplémentaire, salaires aux jeunes joueurs, etc.). Selon la SA, cette réévaluation justifie le coût brut de 2.8 millions de l'académie, impliquant un multiple des coûts de formation encourus jusqu'alors.

Sur la base de ce budget, la Ville de Genève s'est engagée à verser des subventions supplémentaires de 250'000 F (dont 150'000 F ont déjà été versés à l'Association, en tranches de 90'000 F en juin 2011 et 60'000 F en août 2011 - voir point 3.3) pour la saison 2010/2011 et 2011/2012. L'Etat de Genève a de son côté versé en octobre 2011 une aide exceptionnelle de 250'000 F à l'Association via le Fonds de l'aide au sport. La contribution des pouvoirs publics au déficit de l'académie correspond alors à une proportion de 15 à 20%⁵ pour 2011/2012.

Sans l'appui de sponsors, il demeurerait, à la suite du soutien des pouvoirs publics, un déficit prévisible de l'académie de l'ordre de 1.9 millions F pour la saison 2011/2012.

4.1.2. Constats

Malgré le caractère particulièrement ambitieux du budget de l'académie, qui tranche radicalement avec les coûts de formation présentés jusqu'alors, ce budget n'a pas fait l'objet de questionnements particuliers de la part de la Ville de Genève ou de l'Etat de Genève, ni de la CCAS dans son rôle consultatif.

De même, le financement du déficit prévisible de l'académie n'a fait l'objet d'aucun commentaire ou note particulière dans la correspondance entre les pouvoirs publics et la SA. Il ressort des entretiens menés par la Cour que le projet d'académie était jugé faisable car il était implicitement admis par tous ces

⁵ Selon que les subventions ordinaires de la Ville de Genève sont prises ou non en compte.

intervenants que le président de la SA à l'époque des faits assumerait ce déficit compte tenu de sa fortune personnelle.

4.1.3. Risques découlant des constats

Un risque opérationnel et financier existe par la dépendance significative du projet d'académie au financement personnel du président de la SA. Dans le cas d'espèce, le risque est avéré par l'arrêt intervenu début 2012 de ce financement et les incertitudes liées à la poursuite du projet d'académie par les nouveaux dirigeants.

4.1.4. Observations

Etat de Genève et Ville de Genève

Le projet d'académie comportait un risque par la dépendance financière au président de l'association et de la SA. Il convient de souligner que cette situation est cependant relativement courante compte tenu des difficultés de financement du football suisse.

Au niveau de l'association du Servette FC, pour laquelle se sont engagées les collectivités publiques, les risques opérationnels et financiers étaient inexistantes.

CCAS

Pas de remarque.

Association et SA (pour les anciens dirigeants)

We have never received the promised « contrat de prestations » from the State of Geneva, nor a draft of the said contract.

At the time of the presentation of the budget, the authorities have upon receipt of same asked for a meeting with the staff of Servette Football Club 1890 SA in order to have more details as to how the figures have been established. Mr. OM was at that time in charge of obtaining such details. After the meeting and a written confirmation from our side as to how the figures have been established. The state has shown itself as satisfied and has taken action to allocate a subvention. The decision for an allocation of CHF 250,000 has been approved by the CCAS who was at that moment in receipt of the above mentioned details of the budget.

Reason for the allocation: "un montant qui doit contribuer aux efforts de formation que le Servette Football Club met en oeuvre en faveur de la relève du football genevois". We do therefore not understand why at this moment, the state has questions about the budget whilst they did not have these questions previously before allocating the subventions.

At the time of the presentation of the budget, the figures were very realistic. Mr. Pishyar had an ambitious project for the Academy and for the Club as well as for the development of the stadium and a development of the "Maison de Servette". The vision for the development of the club in general was realistic and the figures were matching with this vision. At the time of presenting the budget to the authorities, the financial situation which the club was facing mid-season was totally unexpected.

4.2. Les équipes bénéficiaires des subventions publiques

4.2.1. Contexte

Commission cantonale d'aide au sport

Les documents à fournir en vue d'un soutien de la Commission cantonale d'aide au sport (ex-Commission du Sport-Toto) précisent que les subventions sont calculées selon le nombre d'équipes juniors du club.

Les lettres de confirmation de l'octroi des subventions précisent que les sommes attribuées doivent être affectées « exclusivement au mouvement Junior ». Les justificatifs fournis par le club incluent les équipes jusqu'aux M21.

Ville de Genève

Les subventions ordinaires de la Ville de Genève sont destinées aux activités du club. Les justificatifs fournis par le club incluent les équipes jusqu'aux M21, sous le libellé « budget juniors ».

La lettre de la Ville de Genève du 31 mai 2011 relative à une subvention extraordinaire de 90'000 F en 2011 mentionne que ce montant est pour soutenir « le secteur formation de l'association ».

La lettre de la Ville de Genève du 11 août 2011 relative aux subventions extraordinaires supplémentaires de 60'000 F en 2011 plus 100'000 F début 2012 mentionne que ces montants sont pour soutenir « le secteur formation de l'association ».

Etat de Genève

Selon les documents utilisés par le Service cantonal du sport pour présenter le 21 septembre 2011 à la Commission cantonale d'aide au sport le soutien de 250'000 F de l'Etat de Genève à l'académie, l'aide exceptionnelle vise les équipes jusqu'à 16 ans (M16), la formation de la relève jusqu'aux M21 ou encore l'Association (jusqu'aux M13).

L'arrêté du Conseil d'Etat relatif à l'aide exceptionnelle de 250'000 F versée en octobre 2011 par l'Etat de Genève indique que ce montant doit contribuer aux « efforts de formation que le Servette Football Club met en œuvre en faveur de la promotion de la relève du football genevois ».

4.2.2. Constats

La définition des bénéficiaires des subventions publiques est variable selon l'autorité publique concernée et n'est pas clairement établie.

En tout état de cause, tant l'Association que la SA ont considéré que l'ensemble de ces subventions était destiné à toutes les équipes hormis la 1^{ère} équipe professionnelle. Les justificatifs fournis à l'appui des demandes de subventions ou à l'issue des exercices comptables intègrent tous l'ensemble des équipes hormis la 1^{ère} équipe professionnelle, sans commentaire de la part des pouvoirs publics concernés.

4.2.3. Risques découlant des constats

Un risque de conformité existe de par la diversité des interprétations possibles relatives aux équipes à soutenir, notamment en lien avec l'équipe M21 qui n'est plus au sens strict une équipe junior.

4.2.4. Observations

Etat de Genève et Ville de Genève

Les collectivités publiques ont toujours subventionné les activités de formation du Servette Football Club, à l'exclusion des activités de la première équipe professionnelle.

A l'avenir, et pour éviter tout risque de mauvaise interprétation, les collectivités publiques veilleront à mentionner explicitement les équipes soutenues au sein du club.

CCAS

Pas de remarque.

Association et SA (pour les anciens dirigeants)

The M21 team is an amateur team and the players are non-professional players (with a few exceptions only). Therefore the M21 is to be considered as a part of the academy and not of the professional football. Subventions used to support the M21 team are therefore to be considered as being used for the "formation" and not for the professional football.

As to the repartition of funds – as per the repartition key established earlier 2009 - between the academy, football school and professional football: kindly note that the "refacturation" from the SA to the Association has been done only till 31 December 2010. It has to be mentioned that if this "refacturation" would have been done, this would most certainly have resulted in a debt from the Association to the SA.

4.3. Tenue des comptes et aspects statutaires

4.3.1. Contexte

Pour une association non tenue de s'inscrire au Registre du commerce, l'art. 69a du code civil prévoit que la direction tient un livre des recettes et des dépenses ainsi que de la situation financière de l'association.

Pour une société anonyme, l'inscription au Registre du commerce est obligatoire. En matière de comptabilité commerciale, les dispositions générales du code des obligations (art. 957-962) s'appliquent. En particulier, l'art. 957 CO prévoit que quiconque a l'obligation de faire inscrire sa raison de commerce au registre du commerce doit tenir et conserver, conformément aux principes de régularité, les livres exigés par la nature et l'étendue de ses affaires; ceux-ci refléteront à la fois la situation financière de l'entreprise, l'état des dettes et des créances se rattachant à l'exploitation, de même que le résultat des exercices annuels. Par ailleurs, des dispositions propres aux sociétés anonymes figurent aux articles 662ss du CO concernant notamment l'établissement régulier des comptes annuels.

4.3.2. Constats

La personne en charge de la comptabilité de la SA et de l'Association, n'étant plus rémunérée par la SA depuis le 30 juin 2011, a quitté ses fonctions le 8 novembre 2011 et n'a pas été remplacée.

Association – exercice 2010/2011

Au 31 mars 2012, la comptabilité de l'Association de l'exercice 2010/2011 n'était pas bouclée. Les comptes au 30 juin 2011 n'avaient donc pas été révisés. La dernière assemblée générale de l'Association a eu lieu le 3 mars 2011, relativement à l'exercice 2009/2010.

Contrairement à ce que prévoit l'art. 9.1.6 des statuts, l'assemblée générale ordinaire n'a pas eu lieu dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice.

Association – exercice 2011/2012

Au 31 mars 2012, la comptabilité de l'exercice 2011/2012 n'était pas tenue. Toutefois, toutes les factures à charge de l'Association, de même que les salaires, sont payés. Les fonds à disposition sur le compte bancaire de l'Association sont en mesure de couvrir les charges des M8 à M13 d'ici à la fin de la saison 2011/2012.

Pour ces deux exercices, la tenue de la comptabilité de l'Association n'est pas conforme à la lettre des dispositions du CC.

SA – exercice 2010/2011

L'organe de révision a démissionné selon publication FOSC du 6 février 2012. Un nouvel organe de révision a été désigné selon publication FOSC du 22 février 2012. Lors de l'intervention de la Cour début mars 2012, la comptabilité de la SA de l'exercice 2010/2011 n'était pas bouclée. Les comptes au 30 juin 2011 ont été mis à jour dans le cadre des opérations de sauvetage du club.

Contrairement à ce que prévoit l'art. 10 des statuts, l'assemblée générale ordinaire n'a pas eu lieu dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice.

SA – exercice 2011/2012

Lors de l'intervention de la Cour début mars 2012,, la comptabilité de la SA de l'exercice 2011/2012 n'était pas tenue régulièrement. La comptabilité de la saison 2011/2012 a été mise à jour dans le cadre des opérations de sauvetage du club dès mi-mars 2012.

Pour ces deux exercices, la tenue de la comptabilité de la SA n'est pas conforme aux dispositions du CO. De ce fait, on ne peut exclure des différences, erreurs ou des problèmes de conformité dans les différentes déclarations sociales et fiscales qui se fondent sur les comptes. A titre d'illustration, la SA n'ayant notamment pas fourni les documents financiers et la confirmation des paiements des salaires et des charges sociales pour janvier 2012, la Commission de discipline de la Swiss Football League lui a infligé une amende de 20'000 F le 25 avril 2012.

En outre, la SA était en défaut d'organisation entre avril et octobre 2011 (la SA n'avait qu'un seul administrateur, et celui-ci était domicilié hors de Suisse, en contravention avec l'art. 718 al. 4 CO).

4.3.3. Risques découlant des constats

Un risque de conformité aux dispositions légales applicables à la tenue de la comptabilité et à l'organisation tant de l'Association que de la SA est avéré. Le risque de fraude ne peut être exclu dans ce contexte.

Un risque opérationnel, de contrôle et financier est avéré de par la dépendance significative de la comptabilité de la SA et de l'Association à une seule personne, ainsi que l'inaction de leurs organes dans ce cadre (décision de remplacement, surveillance, etc.).

4.3.4. Observations

Etat de Genève et Ville de Genève

Les autorités compétentes détermineront les charges et les conditions permettant de garantir que les subventions seront utilisées conformément au but visé et que la tâche sera accomplie de manière économique et efficace.

CCAS

Pas de remarque.

Association et SA (pour les anciens dirigeants)

The entire "machine" of the club has been paralyzed approximately mid season 2011/2012 by the economic situation of the company. The worldwide economical crisis has severely impacted the financial situation of the club. We do insist and want to emphasize that everything has been done till the very last minute to save the company and subsequently the academy. Proof of same is the fact that Mr. Pishyar injected fresh funds in the last month before the deposit of the balance sheet. During the month of February an amount of CHF 400,000 has been injected.

Unfortunately being in a difficult financial situation also resulted in an impossible task to find support from the economic society of Geneva and the inability to find sponsors.

It became even impossible to find a Swiss administrator. Hence the gap of a few months in the commercial registry.

The example put forward in your report related to the attestations to the Swiss Football League concerning payment of salaries and social charges is not entirely correct. On 08 March 2012, the SA had an amount of CHF 174,869.98 on its bank account. The salaries for January had been paid only partly. Therefore an attestation of payment of the total of the salaries could not be produced for the Swiss Football League. The Swiss Football League has been verbally informed about this. On 08 March 2012, Mr. Pishyar was no longer the president of the club (company) and was therefore no longer entitled to manage the funds on the account of the club (company). The amount of CHF 174,869.98 has been managed by the new management.

4.4. Utilisation des fonds reçus

4.4.1. Contexte

Du point de vue administratif, l'Association se charge uniquement de petites opérations comptables liées à ses activités (salaires et charges sociales des entraîneurs M8-M13, indemnités aux arbitres, factures du minibus, etc.). Comme introduit au point 3.1, les fonctions administratives du club étant essentiellement exercées au sein de la SA, c'est cette dernière qui doit traiter tous les aspects administratifs et logistiques d'importance pour les équipes gérées par l'Association, de même que les paiements qui leur sont liés.

En conséquence, les charges concernant l'Association mais encourues par la SA sont refacturées en fin de semestre (la dernière fois le 31 décembre 2010 compte tenu de la tenue lacunaire de la comptabilité décrite au point 4.3). Elles se composent notamment du loyer, de l'entretien et de l'électricité du site de Balaxert (environ 27'000 F sur l'année civile 2010), de frais divers de bureau (environ 6'000 F sur l'année civile 2010) et d'honoraires de personnel administratif et comptable mis à disposition (environ 58'000 F sur l'année civile 2010).

Au sein de la SA, la gestion des liquidités est centralisée, sans distinction particulière entre les dépenses encourues pour les équipes M14-M18, M21 et l'équipe professionnelle. Comme introduit au point 3.1, les subventions reçues par l'Association et reversées à 74% à la SA entrent également dans cette gestion centralisée, sans que les sommes dévolues aux équipes juniors soient dédiées aux dépenses les concernant.

En l'absence de comptabilité analytique, une clé de répartition de l'activité en faveur des équipes M8 à M21 entre la SA et l'Association a été établie. Elle est fondée sur des indicateurs d'activité, et non sur des charges effectives ou budgétées. Les subventions reçues par l'Association sont ainsi reversées à raison de 74% à la SA pour que celle-ci couvre les coûts des équipes M14 à M21 à sa charge, 26% restant à disposition de l'Association.

4.4.2. Constats

1) *Comptabilité analytique*

Il n'existe pas de comptabilité par équipe en tant que telle, bien que des refacturations de la SA vers l'Association aient lieu et que des budgets par équipe soient établis par la direction de l'académie.

Il en résulte que les coûts par équipe ne sont pas connus, tant au niveau du budget que du réel.

2) *Clé de répartition*

La Cour note un défaut dans la clé de répartition utilisée. En effet, celle-ci tient compte d'activités liées à la 1ère équipe professionnelle. La clé de répartition corrigée aurait dû être de 70% SA / 30% Association. Pour les subventions 2010-2011 et 2011-2012, un recalcul avec la clé corrigée représente une somme de l'ordre de 23'422 F en faveur de l'Association.

Par ailleurs, les subventions de la CCAS sont versées, via l'ACGF, à la SA. Cette dernière ne reverse pas la part revenant à l'Association. Pour les subventions 2010-2011 et 2011-2012, un reversement à 26% implique une somme de 14'567 F et un reversement à 30% une somme de 16'808 F.

De plus, la clé de répartition ne se fonde pas sur des éléments monétaires budgétés ou réels, mais sur des indicateurs d'activité en divergence avec les charges par équipe.

3) Avances de l'Association à la SA

Compte tenu des difficultés financières de la SA dès l'automne 2011, l'Association a été sollicitée pour transférer davantage de fonds que la part de 74% sur les subventions reçues. Il en est résulté plusieurs transferts (100'000 F le 3 novembre, 16'000 F le 21 décembre, 62'000 F le 23 décembre) pour un total de 178'000 F à comptabiliser comme avance de l'Association à la SA.

Compte tenu du solde du compte courant de l'Association dans les comptes de la SA et de diverses autres transactions comptabilisées, la dette de la SA envers l'Association est estimée à 125'902 F au 31 mars 2012, sous réserve de modifications qui pourraient intervenir dans le cadre de la mise à jour de la comptabilité (point 4.3).

De plus et comme indiqué au point précédent, cette dette en l'état actuel pourrait être réévaluée entre 140'469 F et 166'132 F selon la prise en compte des points soulevés par la Cour en lien avec la clé de répartition.

Il convient toutefois de relativiser la portée de ces corrections, dès lors que la clé de répartition convenue entre la SA et l'Association se fonde sur des indicateurs d'activité et non financiers, et que le soutien des pouvoirs publics (sous réserve des problèmes de définition mentionnés au point 4.2) porte sur l'ensemble des équipes hormis la 1^{ère} équipe professionnelle et non sur une structure juridique déterminée.

4) Usage des subventions publiques

Compte tenu de la gestion centralisée de l'administration du club auprès de la SA et la gestion centralisée des liquidités qui en a été faite, l'argent des pouvoirs publics a aussi été utilisé pour payer des prestations qui concernent la 1^{ère} équipe professionnelle, et ce au détriment des équipes M14-M21 (salaires des entraîneurs notamment).

En tant que telle, une gestion centralisée des liquidités n'est pas un problème tant que la comptabilité est tenue de manière à identifier précisément les équipes concernées par les charges encourues et que la SA est solvable. Le présent cas démontre que ces deux conditions n'ont pas été réunies.

En raison de la possible faillite de la SA, le financement des activités des équipes M14 à M21 est de facto incertain pour la suite de la saison 2011/2012. En outre, en raison des avances consenties à la SA par l'Association, une somme d'au minimum 125'902 F destinée initialement aux équipes M8-M13 est potentiellement perdue, car ne figurant pas parmi les créances privilégiées dans la possible masse en faillite.

Par ailleurs, la Cour a pu s'assurer que malgré les difficultés financières de la SA, les plans d'entraînements pour les équipes M14-M21 ont été tenus à ce jour, notamment parce que les différents entraîneurs et autres collaborateurs ont travaillé malgré les retards de paiement du salaire.

En conclusion concernant la SA, les subventions publiques ont donc été utilisées tant pour financer des prestations en faveur des M14-M21 que des prestations qui concernent la 1^{ère} équipe professionnelle. Hormis durant la période janvier 2012 à mars 2012 en raison des problèmes financiers de la SA⁶, l'activité de formation déployée jusqu'ici concernant les M14-M21 a été conforme à ce qui était prévu dans le cadre de l'obtention du « label formation ».

Concernant l'Association, malgré les avances consenties à la SA, l'Association n'a à ce jour pas de problème particulier de solvabilité (liquidités disponibles de 50'000 F au 20 avril 2012) et a pu fonctionner sans interruption de ses activités.

Dès lors, pour l'Association, les subventions publiques demeurant la principale source de financement, elles ont permis de maintenir la santé financière de l'Association et la mise en œuvre de l'activité de formation prévue dans le cadre des plannings de l'académie.

5) Dépenses effectives des équipes soutenues par les subventions publiques

En l'absence d'une comptabilité à jour, la Cour a tenté de reconstituer les dépenses de l'académie, afin de déterminer si celles-ci ne sont pas inférieures au montant des subventions publiques.

a. Au moment du dépôt de bilan de la SA

A 1^{er} mars 2012, date qui correspond au dépôt de bilan de la SA, il ressort que les salaires de janvier et février 2012 des collaborateurs en lien avec les équipes juniors n'avaient pas été payés, et que les charges sociales étaient en retard de paiement depuis plusieurs mois. A cette date, les décaissements salariaux avérés en faveur des M14 à M21 représentent environ 200'000 F, auxquels s'ajoute une estimation de 30'000 F pour les décaissements divers de l'Association. En l'état de la tenue de la comptabilité et considérant le volume des créanciers impayés, il n'est pas possible de déterminer avec une assurance raisonnable la part d'autres charges en faveur des M14-M21 qui auraient été payées par la SA. Par ailleurs, 73'345 F de revenus (hors subventions) attribuables aux M8-M21 ont été encaissés.

Dès lors, au moment du dépôt de bilan seule une somme de l'ordre de 156'655 F de dépenses nettes pour les équipes M8 à M21 peut être mise en relation avec le montant de 398'900 F de subventions publiques encaissées pour la saison 2011/2012 par la SA et l'Association à cette date. Comme évoqué ci-avant, ce déséquilibre confirme que l'argent des pouvoirs publics a surtout été utilisé par la SA pour payer des prestations qui concernent la 1^{ère} équipe professionnelle, ce qui n'est pas conforme aux buts visés par les subventions.

⁶ Selon les informations communiquées par la Swiss Football League, compte tenu des changements de techniciens du football intervenus entre janvier et mars 2012, il est possible que la 2^e tranche de la subvention du « label formation », d'au maximum 76'500 F attendus en juin 2012, ne soit pas totalement versée.

b. En tenant compte de l'opération de sauvetage en cours de la SA

Courant mars 2012, l'opération de sauvetage menée dans le cadre de l'ajournement de faillite de la SA a notamment permis de payer les salaires courants et de mettre en place un plan de paiement pour les salaires en retard et les charges sociales dues. Si l'opération de sauvetage en cours se poursuit favorablement (hors concordat), il en ressortirait une somme pouvant être estimée à 1'000'000 F de dépenses nettes encourues en faveur des équipes M8 à M21 pour des subventions publiques prévues pour la saison 2011/2012 de 560'750 F⁷.

En conséquence et sur un plan conceptuel, grâce à l'opération de sauvetage les subventions publiques pourraient être considérées comme absorbées par les charges nettes liées aux équipes M8 à M21. Toutefois, et pour autant que l'opération de sauvetage en cours se poursuive favorablement, le degré de couverture des charges nettes par les subventions publiques représentera pour la saison 2011/2012 une proportion beaucoup plus importante que celle calculable lors de l'attribution des subventions (plus de 50% versus 15 à 20% initialement calculables – voir point 4.1.1).

En revanche, si la faillite devait être prononcée fin mai 2012, il en ressortirait une somme pouvant être estimée à 261'655 F de dépenses nettes encourues en faveur des équipes M8 à M21 pour des subventions publiques de 398'900 F encaissées pour la saison 2011/2012 par la SA et l'Association à cette date (la Ville ayant suspendu ses versements). Comme évoqué ci-avant, ce déséquilibre confirmerait que l'argent des pouvoirs publics a surtout été utilisé par la SA pour payer des prestations qui concernent la 1^{ère} équipe professionnelle, ce qui n'est pas conforme aux buts visés par les subventions.

4.4.3. Risques découlant des constats

Le risque de conformité, opérationnel et financier tient à l'inexécution des prestations publiques convenues du fait des difficultés financières de la SA. Selon l'issue de l'opération de sauvetage en cours, ce risque sera avéré ou non.

⁷ 398'900 F versés à ce jour, auxquels s'ajoutent 100'000 F de subvention extraordinaire de la Ville de Genève annoncée pour le début 2012 et la 1^{ère} tranche de 123'700 F (soit 61'850 F) de la Ville de Genève comme subvention ordinaire pour l'année 2012.

4.4.4. Observations

Etat de Genève et Ville de Genève

La gestion des activités juniors, tant par l'association que par la société anonyme, crée une confusion et donc un risque pour toutes les entités qui subventionnent les activités du club.

Par conséquent, les collectivités publiques vont proposer au club que les activités du mouvement juniors, à l'exception des M21 et de l'équipe professionnelle, soient regroupées au sein de l'association.

A l'avenir, les collectivités publiques proposeront l'élaboration d'un contrat de prestations avec l'association qui précisera les objectifs attendus en contrepartie des subventions accordées.

CCAS

Pas de remarque.

Association et SA (pour les anciens dirigeants)

We would like to know on which documents you have based your statement that the actual repartition key – in use since 2009 – is wrong and how the new key has been established.

As to the effective repartition of funds between the academy, football school and professional football: we do no longer have any accounting documents (since the last 2 months) with us and we can therefore not check the comments given in your report. These questions should be asked from the new management. We can however confirm that there has been no re-invoicing from the SA to the academy as per the existing repartition key.

Position de la Cour à l'observation des anciens dirigeants de l'Association et de la SA

La clé de répartition a été conçue pour répartir les charges et les revenus entre la SA et l'Association pour les équipes visées par les subventions, à savoir les M8 aux M21. Or, la clé contient un certain nombre d'indicateurs d'activité propres à la 1^{ère} équipe professionnelle, qui ne devraient pas y figurer. Si l'on exclut ces indicateurs propres à la 1^{ère} équipe professionnelle, la clé de répartition corrigée est de 70% SA / 30% Association.

4.5. Attribution et suivi de l'utilisation des subventions par les pouvoirs publics

4.5.1. Contexte

Ville de Genève

Une directive interne « SUB no 2 : Subventions – contrôle à effectuer avant le paiement » est entrée en vigueur à la Ville de Genève le 1^{er} février 2010.

Elle prévoit notamment comme condition de versement de la dernière tranche de subvention ordinaire annuelle, soit généralement 50%, la réception et le contrôle des documents suivants par le Service des sports :

- le budget de l'exercice en cours N,
- les comptes annuels N-1,
- le rapport d'activité de l'exercice N-1,
- le procès-verbal de l'assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice N-1 dûment signé par le président,
- le rapport de l'organe de contrôle de l'exercice N-1,
- la composition du comité pour N,
- les statuts à la date de la demande N,
- le formulaire du Service des sports.

En outre, la subvention octroyée pour un projet particulier tel que manifestation, tournoi, événement, mouvement juniors, etc. doit comporter en plus :

- Un budget spécifique et
- Ultérieurement un décompte particulier pour l'objet de la demande audité par l'organe de contrôle.

La directive prévoit également une check-list en 14 étapes à réception des documents (analyse des documents, lecture du rapport d'activité, contrôle arithmétique des comptes, etc.).

Par ailleurs, dès 2011 la lettre d'octroi des subventions est accompagnée de « dispositions » (soit les conditions générales de l'octroi d'une subvention) à retourner au Service des sports, afin que le paiement des subventions puisse être effectué.

Commission cantonale d'aide au sport

En ce qui concerne l'aide au sport versée par le Canton de Genève, c'est la Commission cantonale d'aide au sport (CCAS) qui est en charge de faire des propositions d'attribution des fonds disponibles, la décision revenant au Conseil d'Etat. Elle est également en charge du contrôle du respect des conditions d'octroi des sommes allouées.

L'activité de la commission est régie par le Règlement sur l'aide au sport (RASport) du 3 novembre 2010. En outre, une directive a été émise sur les conditions d'attribution de subvention, dont la dernière version date de novembre 2011.

La demande de subventions à la CCAS prévoit un certain nombre d'annexes à fournir :

- Compte d'exploitation du dernier exercice
- Bilan du dernier exercice
- Rapport du contrôleur aux comptes
- Budget de l'exercice en cours

Une fois accordée, la subvention fait l'objet d'un courrier du conseiller d'Etat délégué qui indique « [...] le mode de calcul des subventions est basé sur l'activité du club, plus particulièrement la formation des jeunes et que la somme attribuée doit être affectée exclusivement au mouvement Junior. Vous êtes dispensés de présenter les justificatifs des dépenses. »

Etat de Genève

Comme exposé au point 3.3, le soutien accordé par l'Etat en 2011 l'a été sous la forme d'une aide exceptionnelle du Conseil d'Etat après consultation de la CCAS. Selon l'art. 20 du RASport, le Conseil d'Etat, après consultation de la CCAS, peut octroyer des aides exceptionnelles à prélever sur une réserve constituée à cet effet, à hauteur de 10% des sommes versées au fonds (art. 14 RASport).

Dans sa séance du 28 septembre 2011, le Conseil d'Etat prend la décision d'attribuer un montant de 250'000 F qui doit contribuer « aux efforts de formation que le Servette Football Club met en œuvre en faveur de la promotion de la relève du football genevois ».

4.5.2. Constats

Ville de Genève

En contradiction avec la teneur de la lettre d'octroi de la subvention, les subventions extraordinaire et supplémentaire de respectivement 90'000 F et 60'000 F ont été versées en juin et août 2011 bien que les « dispositions » n'aient pas été signées et retournées par l'Association au Service des sports au préalable.

Début décembre 2011, le Service des sports reçoit les différents documents requis par la directive (portant principalement sur l'exercice 2009/2010) pour verser la 2^e tranche de la subvention ordinaire 2011 (soit 61'850 F). Lors du contrôle qui est exercé sur la base de la check list, le Service identifie que le montant de subvention figurant dans les comptes 2009/2010 (soit 16'081 F) n'est pas exact, la subvention ordinaire nominale étant de 120'000 F.

Toutefois, la seule action du Service qui en résulte est de demander, lors de la confirmation que le solde de 61'850 F sera versé les prochains jours, que l'Association fasse figurer, à l'avenir, « les subventions de la Ville de Genève pour elles-mêmes dans les comptes avec la mention « subvention Ville de Genève soutien au club », avec le montant exact. »

Commission cantonale d'aide au sport

Les annexes à fournir avec la demande de subventions (compte d'exploitation, bilan et rapport du contrôleur aux comptes du dernier exercice, budget de l'exercice en cours) ne sont pas transmises de manière régulière ni complète par la SA pour la période 2009-2011. Le dernier échange de correspondance entre la CCAS et la SA faisant état de ces manquements date de mars 2009.

Il convient toutefois de relever que les coûts de formation des équipes juniors (jusqu'aux M18) étaient estimés à 0.8 million F en 2009, 1.0 million F en 2010 et 2.6 millions F en 2011 sur la base des documents fournis à l'appui de la demande de subvention de la Commission cantonale d'aide au sport, pour des subventions versées par cette dernière de l'ordre de 25'000 à 30'000 F.

Etat de Genève

Il n'y a pas de directives émises sur les contrôles minimaux à effectuer a priori lorsque des aides exceptionnelles sont octroyées par le Conseil d'Etat.

Nonobstant ce point, il est à relever que les représentants de l'Etat n'ont pas effectué de démarches visant par exemple à obtenir un certain nombre de documents permettant de juger de la situation financière de la SA (comptes provisoires au 30 juin 2011, état des créanciers, etc.).

Or, les documents transmis pour la séance de consultation de la CCAS en septembre 2011 montraient déjà des pertes d'exploitation pour la SA au 31 décembre 2010 et, en conséquence, la dépendance de la survie de la société au mécénat de son président. Un membre de la CCAS a d'ailleurs constaté « que l'on éponge la dette en donnant l'argent pour le bien commun ».

Comme également relevé au sujet de la vraisemblance du budget de l'académie (point 4.1), il était admis par les représentants de l'Etat que le président de la SA à l'époque des faits assumerait les pertes de la SA sur sa fortune personnelle.

4.5.3. Risques découlant des constats

Les risques de contrôle, opérationnel et financier sont avérés et tiennent à une surveillance réactive et lacunaire ne permettant pas d'identifier à temps les difficultés financières de la SA, et le risque que les subventions publiques ne puissent être utilisées conformément à leur but.

4.5.4. Observations de l'audit

Etat de Genève et Ville de Genève

Dans le cadre de la mise en place d'un contrat de prestations, les collectivités publiques mentionneront comme obligation la mise à disposition régulière des documents comptables et financiers de l'association.

De plus, le contrat de prestations précisera l'obligation faite à l'association d'accueillir à l'assemblée générale ou au sein de son comité des représentants des collectivités publiques.

CCAS

Pas de remarque particulière si ce n'est que lorsque l'Etat, par l'intermédiaire du Service cantonal du sport, soumet une demande de soutien financier "exceptionnelle", la Commission d'aide au sport se borne à prendre acte de la décision sachant que cette dernière est déjà prise.

Association et SA (pour les anciens dirigeants)

Being aware of the risk of one person carrying the financial responsibility of the entire company we have always tried to find external support. The economical situation of the company has been severely affected by the world economy, which is of course not an exception in the present economical crisis climate, and in turn this had evidently a negative impact on the cash flow situation of the company.

However as we already mentioned in our remarks to previous questions asked by the Cour des Comptes, despite the fact that the SA and the Association are “à cheval”, we have to consider the budget forecast of the SA and more particularly the part covering the professional football and its related activities and the Association separately.

Due to the promotion in 2011, the charges for the professional football have been increased. Therefore we have been in negotiations with a lot of companies regarding sponsoring possibilities. In order to sustain the cost of the academy and its ambitious project, we have also approached companies and foundations. We were in negotiations with companies interested to support our academy as well as with important foundations for same. At the same time we have also informed the government that we would need more funds to support the academy than initially projected in the financial projections. Cfr. The letter of Mr. Pishyar to Mr. Beer in September 2011. The budget discussed with Mr. Beer was the budget to support the academy.

5. RECOMMANDATIONS CONCLUSIVES

Cet audit met en évidence les risques pris par les pouvoirs publics de soutenir un club dont la santé financière reposait essentiellement sur le financement personnel de son président.

Par ailleurs, la Cour s'étonne des conditions dans lesquelles les soutiens supplémentaires des pouvoirs publics, de l'ordre de 500'000 F pour la Ville de Genève et l'Etat, ont été versés dès mai 2011, à savoir leur relative rapidité (eu égard à la pratique des institutions publiques) et l'absence de contrôles préalables sur la viabilité financière de la SA du club, dont le projet d'académie est très majoritairement dépendant.

Ainsi, il convient que la Ville de Genève et l'Etat de Genève prennent un certain nombre de mesures à court terme afin de suivre l'évolution de la situation de la SA et de l'Association, compte tenu de l'opération de sauvetage en cours. En parallèle, la Cour invite les autorités à tenir compte de son rapport relatif à la Commission cantonale d'aide au sport⁸, qui contient des pistes concrètes pour la mise en œuvre de contrôles pertinents et efficaces dans le domaine du subventionnement sportif.

A l'attention de la Ville de Genève et de l'Etat de Genève

1. Bloquer tout versement de subvention dans l'attente de la sortie de l'ajournement de faillite.
2. Agir de manière coordonnée entre les pouvoirs publics, en déléguant p.ex. 1 représentant de chaque autorité pour des séances de travail 1 à 2 fois par an, la première séance devant se tenir sans délai.
3. Définir précisément et de manière uniforme quelles équipes/tranches d'âge sont visées par les différentes subventions. Préciser la saison concernée par les subventions afin d'éviter tout problème de délimitation périodique.
4. Exiger des budgets/décomptes/justificatifs par équipe, les faire analyser par des spécialistes financiers invités aux séances de travail et poser les questions nécessaires aux entités subventionnées afin de contrôler la qualité des chiffres produits et détecter toute anomalie, et ce avant de verser toute nouvelle subvention. Etre particulièrement attentif lorsque les mêmes personnes sont dans les organes de la SA et de l'Association. Exiger de pouvoir participer aux assemblées générales.
5. Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, exiger que l'Association et la SA révisent la convention de coopération et attribuer les futures subventions directement à l'entité gérant les équipes concernées (cas échéant créer une nouvelle association).
6. Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, établir des contrats de prestations conjoints Ville-Etat en faveur des associations concernées, en favorisant le développement de partenariats à l'image du Team Genève actuel pour les M17, M18 et M21. Préciser les éventuelles conditions de redistribution de la subvention en faveur d'autres entités et ceci conformément aux

⁸ Rapport no 34 du 30 septembre 2010

dispositions de la LIAF⁹. Mettre en place les contrôles adéquats au respect des contrats de prestations, les contrats devant notamment identifier :

- un périmètre précis des équipes subventionnées,
- des objectifs qualitatifs et quantitatifs mesurables et vérifiables,
- les documents nécessaires à la vérification et suivi des contrats de prestations.

Par ailleurs, et bien que le périmètre de l'audit ne porte pas directement sur ces points, la Cour invite l'Association et la SA à considérer un certain nombre de pistes d'amélioration compte tenu des difficultés de gestion constatées :

A l'attention de l'Association

7. Prendre les mesures nécessaires pour une tenue régulière de la comptabilité. Dès la saison 2012/2013, mettre en place un budget, une comptabilité et un suivi des coûts/revenus par équipe (analytique), ce que permet le logiciel de comptabilité utilisé par l'Association.
8. Revoir pour la saison 2012/2013 la clé de répartition avec la SA sur la base de cette comptabilité par équipes.
9. Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois¹⁰, revoir la convention de coopération avec la SA en approfondissant les pistes suivantes communiquées à la Cour par la Swiss Football League, sachant que la forme associative permet aussi d'obtenir le label de formation de la Swiss Football League :
 - toutes les équipes juniors devraient faire partie de l'Association ;
 - l'équipe M21 doit impérativement faire partie de la SA en raison de l'âge et de la qualification des joueurs ;
 - tous les joueurs au bénéfice d'un contrat de travail doivent être qualifiés pour la SA avec une double qualification pour le football d'élite des juniors et pour la 1^{ère} équipe professionnelle.

A l'attention de la SA

10. Prendre les mesures nécessaires pour une tenue régulière de la comptabilité. Les refacturations pour les prestations fournies à l'égard de l'Association doivent notamment être détaillées et la base de calcul explicitée.
11. Dès la saison 2012/2013, mettre en place un budget, une comptabilité et un suivi des coûts/revenus par équipe (analytique), ce que permet le logiciel de comptabilité utilisé par la SA.
12. Revoir pour la saison 2012/2013 la clé de répartition avec l'Association sur la base de cette comptabilité par équipes.
13. Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, revoir la convention de coopération avec la SA en approfondissant les pistes suivantes, communiquées à la Cour par la Swiss Football League :
 - toutes les équipes juniors devraient faire partie de l'Association ;

⁹ Loi sur les indemnités et les aides financières, D 1 11

¹⁰ Selon le document « Concept cantonal de formation de la relève du football genevois », Michel Pont, Genève, 23 mars 2012

- l'équipe M21 doit impérativement faire partie de la SA en raison de l'âge et de la qualification des joueurs ;
- tous les joueurs au bénéfice d'un contrat de travail doivent être qualifiés pour la SA avec une double qualification pour le football d'élite des juniors et pour la 1^{ère} équipe professionnelle.

5.1. Observations

SA et Association (H. Quennec, pour les nouveaux dirigeants)

Tout d'abord, je tiens à vous confirmer que je n'ai repris la Présidence de l'Association que le 21 mai 2012. Cette Association était jusqu'à cette date présidée par M. Pishyar.

Ensuite, je tiens à remercier la Cour pour la rapidité et la pertinence de ses analyses, des constats et des recommandations. Ceci nous a permis d'ores et déjà d'intégrer des éléments dans notre stratégie future, d'autres doivent encore faire l'objet d'une analyse plus fine. Mais nous ne pouvons que confirmer que le rapport est le strict reflet de la gestion qui a prévalu au sein de l'Association dans les dernières années.

Nous avons donc passé en revue le rapport de la Cour, et avons relevé toutes les recommandations. A ce stade, nous pouvons confirmer que nous sommes en accord avec l'ensemble des recommandations et qu'elles feront l'objet d'une mise en oeuvre par priorité. Nous nous engageons à clarifier les périmètres et les modalités de travail entre la SA et l'Association, avec un souci de transparence envers les partenaires et de clarification des rôles et de responsabilités.

6. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	Etat de Genève et Ville de Genève				
1	Bloquer tout versement de subvention dans l'attente de la sortie de l'ajournement de faillite.	3	DIP / SCS VDG / SPO	immédiat	
2	Agir de manière coordonnée entre les pouvoirs publics, en déléguant p.ex. 1 représentant de chaque autorité pour des séances de travail 1 à 2 fois par an, la première séance devant se tenir sans délai.	2	DIP / SCS VDG / SPO	31.12.12	
3	Définir précisément et de manière uniforme quelles équipes/tranches d'âge sont visées par les différentes subventions. Préciser la saison concernée par les subventions afin d'éviter tout problème de délimitation périodique	2	DIP / SCS VDG / SPO	31.12.12	
4	Exiger des budgets/décomptes/justificatifs par équipe, les faire analyser par des spécialistes financiers invités aux séances de travail et poser les questions nécessaires aux entités subventionnées afin de contrôler la qualité des chiffres produits et détecter toute anomalie, et ce avant de verser toute nouvelle subvention. Etre particulièrement attentif lorsque les mêmes personnes sont dans les organes de la SA et de l'Association. Exiger de pouvoir participer aux assemblées générales.	2	DIP / SCS VDG / SPO	30.06.13	
5	Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, exiger que l'Association et la SA révisent la convention de coopération et attribuer les futures subventions directement à l'entité gérant les équipes concernées.	2	DIP / SCS VDG / SPO	30.06.13	
6	Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, établir des contrats de prestations conjoints Ville-Etat en faveur des associations concernées, en favorisant le développement de partenariats à l'image du Team Genève actuel pour les M17, M18 et M21. Préciser les éventuelles conditions de redistribution de la subvention en faveur d'autres entités et ceci conformément aux dispositions de la LIAF. Mettre en place les contrôles adéquats au respect des contrats de prestations, les contrats devant notamment identifier : un périmètre précis des équipes subventionnées, des objectifs qualitatifs et quantitatifs mesurables et vérifiables, les documents nécessaires à la vérification et suivi des contrats de prestations.	2	DIP / SCS VDG / SPO	31.12.13	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	Association				
7	Prendre les mesures nécessaires pour une tenue régulière de la comptabilité. Dès la saison 2012/2013, mettre en place un budget, une comptabilité et un suivi des coûts/revenus par équipe (analytique), ce que permet le logiciel de comptabilité utilisé par l'Association.	4		30.06.12	
8	Revoir pour la saison 2012/2013 la clé de répartition avec la SA sur la base de cette comptabilité par équipes.	4		30.06.12	
9	Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, revoir la convention de coopération avec la SA en approfondissant les pistes suivantes communiquées à la Cour par la Swiss Football League, sachant que la forme associative permet aussi d'obtenir le label de formation de la Swiss Football League : <ul style="list-style-type: none"> - toutes les équipes juniors devraient faire partie de l'Association ; - l'équipe M21 doit impérativement faire partie de la SA en raison de l'âge et de la qualification des joueurs ; - tous les joueurs au bénéfice d'un contrat de travail doivent être qualifiés pour la SA avec une double qualification pour le football d'élite des juniors et pour la 1^{ère} équipe professionnelle. 	2		31.12.13	
	SA				
10	Prendre les mesures nécessaires pour une tenue régulière de la comptabilité. Les refacturations pour les prestations fournies à l'égard de l'Association doivent notamment être détaillées et la base de calcul explicitée.	4		30.06.12	
11	Dès la saison 2012/2013, mettre en place un budget, une comptabilité et un suivi des coûts/revenus par équipe (analytique), ce que permet le logiciel de comptabilité utilisé par la SA.	4		30.06.12	
12	Revoir pour la saison 2012/2013 la clé de répartition avec l'Association sur la base de cette comptabilité par équipes.	3		31.12.12	
13	Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, revoir la convention de coopération avec la SA en approfondissant les pistes suivantes, communiquées à la Cour par la Swiss Football League : <ul style="list-style-type: none"> - toutes les équipes juniors devraient faire partie de l'Association ; - l'équipe M21 doit impérativement faire partie de la SA en raison de l'âge et de la qualification des joueurs ; - tous les joueurs au bénéfice d'un contrat de travail doivent être qualifiés pour la SA avec une double qualification pour le football d'élite des juniors et pour la 1^{ère} équipe professionnelle. 	2		31.12.13	

7. DIVERS

7.1. Glossaire des risques

Typologie des risques adaptée au secteur public et aux entreprises contrôlées par l'Etat

Afin de définir une **typologie des risques pertinente aux institutions et entreprises soumises au contrôle de la Cour des comptes**, celle-ci s'est référée à la littérature économique récente en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne, relative tant aux entreprises privées qu'au secteur public. En outre, aux fins de cohésion terminologique pour les entités auditées, la Cour s'est également inspirée du « Manuel du contrôle interne, partie I » de l'Etat de Genève (version du 13 décembre 2006).

Dans un contexte économique, le **risque** représente la « possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Ainsi, la Cour a identifié trois catégories de risques majeurs, à savoir ceux liés aux objectifs **opérationnels** (1), ceux liés aux objectifs **financiers** (2) et ceux liés aux objectifs de **conformité** (3).

1) Les risques liés aux objectifs opérationnels relèvent de constatations qui touchent à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de l'Etat et de ses services ou entités, et dont les conséquences peuvent avoir une incidence notable sur la qualité des prestations fournies, sur l'activité courante, voire sur la poursuite de son activité.

Exemples :

- engagement de personnel dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le cahier des charges ;
- mauvaise rédaction du cahier des charges débouchant sur l'engagement de personnel;
- mesures de protection des données entrantes et sortantes insuffisantes débouchant sur leur utilisation par des personnes non autorisées ;
- mauvaise organisation de la conservation et de l'entretien du parc informatique, absence de contrat de maintenance (pannes), dépendances critiques ;
- accident, pollution, risques environnementaux.

2) Les risques liés aux objectifs financiers relèvent de constatations qui touchent aux flux financiers gérés par l'Etat et ses services et dont les conséquences peuvent avoir une incidence significative sur les comptes, sur la qualité de l'information financière, sur le patrimoine de l'entité ainsi que sur la collecte des recettes, le volume des charges et des investissements ou le volume et coût de financement.

Exemples :

- insuffisance de couverture d'assurance entraînant un décaissement de l'Etat en cas de survenance du risque mal couvert ;
- sous-dimensionnement d'un projet, surestimation de sa rentabilité entraînant l'approbation du projet.

3) Les risques liés aux objectifs de conformité (« compliance ») relèvent de constatations qui touchent au non-respect des dispositions légales, réglementaires, statutaires ou tout autre document de référence auquel l'entité est soumise et dont les conséquences peuvent avoir une incidence sur le plan juridique, financier ou opérationnel.

Exemples :

- dépassement de crédit d'investissement sans information aux instances prévues ;
- tenue de comptabilité et présentation des états financiers hors du cadre légal prescrit (comptabilité d'encaissement au lieu de comptabilité d'engagement, non-respect de normes comptables, etc.) ;
- absence de tenue d'un registre des actifs immobilisés ;
- paiement de factures sans les approbations requises, acquisition de matériel sans appliquer les procédures habituelles ;

A ces trois risques majeurs peuvent s'ajouter trois autres risques spécifiques qui sont les risques de **contrôle** (4), de **fraude** (5) et **d'image** (6).

4) Le risque de contrôle relève de constatations qui touchent à une utilisation inadéquate ou à l'absence de procédures et de documents de supervision et de contrôle ainsi que de fixation d'objectifs. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de tableau de bord débouchant sur la consommation des moyens disponibles sans s'en apercevoir ;
- procédures de contrôle interne non appliquées débouchant sur des actions qui n'auraient pas dû être entreprises ;
- absence de décision, d'action, de sanction débouchant sur une paralysie ou des prestations de moindre qualité.

5) Le risque de fraude relève de constatations qui touchent aux vols, aux détournements, aux abus de confiance ou à la corruption. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- organisation mise en place ne permettant pas de détecter le vol d'argent ou de marchandises ;
- création d'emplois fictifs ;
- adjudications arbitraires liées à l'octroi d'avantages ou à des liens d'intérêt ;
- présentation d'informations financières sciemment erronées, par exemple sous-estimer les pertes, surestimer les recettes ou ignorer et ne pas signaler les dépassements de budget, en vue de maintenir ou obtenir des avantages personnels, dont le salaire.

6) Le risque d'image (également connu sous « risque de réputation ») relève de constatations qui touchent à la capacité de l'Etat et de ses services ou entités à être crédible et à mobiliser des ressources financières, humaines ou sociales. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de contrôle sur les bénéficiaires de prestations de l'Etat ;
- bonne ou mauvaise réputation des acheteurs et impact sur les prix,
- porter à la connaissance du public la mauvaise utilisation de fonds entraînant la possible réduction ou la suppression de subventions et donations.

7.2. Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des collaborateurs et mandataires de l'Association, de la SA, de l'Etat de Genève et de la Ville de Genève qui lui ont consacré du temps, de même que la Swiss Football League pour ses informations précises et rapides.

L'audit a été terminé le 25 avril 2012. Le rapport complet a été transmis aux différentes entités auditées dont les observations remises entre le 18 et le 23 mai 2012 ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations des entités auditées.

Genève, le 31 mai 2012

Stanislas Zuin
Président

Marco Ziegler
Magistrat suppléant

Myriam Nicolazzi
Magistrat suppléant

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations mais n'accepte pas de communication anonyme.

Vous pouvez contacter la Cour des comptes par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.ge.ch/cdc>



Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.ge.ch/cdc>