



Cour des comptes
Route de Chêne 54
1208 Genève
Tél. : +41 (0)22 388 77 90
<http://www.cdc-ge.ch>

Comité directeur
Étoile Carouge
Passage Tireurs-de-Sable
1227 Carouge

PAR COURRIEL

Genève, le 4 février 2019

Gestion d'Étoile Carouge

Monsieur le Président, Messieurs les Vice-présidents,

Par courrier du 18 octobre 2018, vous avez sollicité la Cour pour effectuer un audit de l'association citée en objet. Étoile Carouge est au bénéfice de diverses subventions pour un montant d'environ 900'000 F, dont environ la moitié provient de la Ville de Carouge. Il appartient à la Cour notamment de s'assurer de la légalité des activités ainsi que du bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique (art. 40 al. 1 LSurv). Dès lors, la Cour vous a informé le 13 novembre 2018 qu'elle procéderait à un examen ciblé visant à confirmer ou infirmer certaines allégations et questions ouvertes concernant la gestion de l'association sous l'ancienne présidence.

Contexte

Étoile Carouge est un club de football (association conformément aux articles 60 et ss du Code Civil Suisse) affilié à l'association suisse de football et évoluant en première ligue du championnat.

Selon l'article 2 des statuts, le club a pour buts :

- a) *De former, de faire évoluer et de conseiller les jeunes dans la pratique du sport en général, du football plus particulièrement et du futsal.*
- b) *De veiller parallèlement au meilleur épanouissement des sportifs sur les plans professionnel, moral et social.*
- c) *De favoriser l'accession d'une ou de plusieurs équipes à un haut niveau de compétition.*
- d) *De participer directement ou indirectement au développement d'autres sections ou disciplines sportives dès lors qu'elles ne sont pas des entraves à la bonne marche de l'activité essentielle.*

L'association bénéficie d'avantages matériels de la Commune ainsi que d'apports et d'interventions de privés. Elle tire également parti de ses propres ressources dont elle a l'initiative d'exploitation. Le club prend en charge la formation sportive d'adolescents dont la majorité est carougeoise. Il s'engage à observer une neutralité confessionnelle et politique.

Dans le cadre de ses buts et pour défendre au mieux ses intérêts, l'Association pourra notamment être à l'initiative de la création d'une ou de fondations visant la promotion de la formation de jeunes joueurs élites du domaine du football. »

Une mission principalement axée sur l'environnement éthique

Les analyses de la Cour tiennent compte du principe de proportionnalité et des spécificités de l'organisation audité (taille, secteur d'activités, etc.). Les conclusions développées ci-après intègrent ainsi le caractère associatif d'un club de foot recevant des subventions publiques. Il ne s'agit donc en aucun cas d'instaurer des outils lourds, disproportionnés pour une entité de cette taille, mais de s'assurer que les fondements minimaux d'une bonne gouvernance soient présents¹. En effet, une gouvernance lacunaire peut rapidement amener notamment à :

- Une perte de revenus.
- Une pérennité compromise en l'absence de réflexions appropriées sur la stratégie à mener.
- Des pertes financières et des inefficiences liées à des procédures et contrôles opérationnels inappropriés.
- Un dégât d'image à l'externe, par exemple, en raison de potentielles confusions entre les intérêts de l'association et les intérêts privés des membres du comité directeur.

La dimension éthique est un des piliers fondamentaux de la bonne gestion (gouvernance) de toute structure, qu'elle soit publique ou privée. Cela passe, entre autres, par les règles formelles mises en place ainsi que par les pratiques des fonctions dirigeantes.

L'intervention de la Cour a eu pour objectif principal de vérifier si l'environnement éthique sur lequel se fondait la gestion de l'ancien comité était approprié. Pour ce faire, la Cour a examiné un échantillon de dépenses et revenus des saisons du club allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2018 (quatre saisons sportives). Elle a également procédé à des entretiens ciblés avec des membres actuels et passés de l'association ainsi qu'avec des tiers externes. Nos conclusions se basent sur les informations disponibles au 15 janvier 2019.

La Cour a choisi de ne pas effectuer un audit des états financiers dans leur globalité. Elle n'a ainsi pas examiné, en particulier, la conformité des cotisations sociales, la conformité fiscale ainsi que les obligations liées au surendettement actuel du club.

Une gestion insuffisamment rigoureuse

Les éléments à disposition de la Cour démontrent que de manière générale, la gestion administrative et financière du club par l'ancien comité n'était en ligne, ni avec les enjeux opérationnels, ni avec l'importance de la subvention monétaire reçue ainsi que des infrastructures mises à disposition. Les éléments ci-dessous illustrent cet état de fait :

- La gestion administrative et financière de l'ancien comité se fondait sur une documentation très sommaire, voire inexistante. À titre d'exemple, le contrat de travail d'un des employés importants de l'administration n'a pas pu être transmis à la Cour. Par

¹ Le terme gouvernement d'entreprise (ou gouvernance) correspond à un large éventail de définitions selon les contextes structurels et culturels, ainsi que les cadres légaux. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne définissent le gouvernement d'entreprise comme : « le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs » (source : Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne – Modalités pratiques d'application (MPA) 2110-1.)



ailleurs, les horaires de travail des employés n'étaient pas suivis, générant un fort questionnement d'un certain nombre de personnes quant à la charge de travail réellement assumée par l'employé précité, ce dernier ayant aménagé ses horaires à sa propre initiative. Ces suspicions quant aux heures de travail effectivement réalisées généraient des incompréhensions au sein du club. En outre, il n'existe pas de directives internes définissant les règles en matière de conflit d'intérêts, d'acceptation de cadeaux, etc.

- Un compte bancaire au nom d'Étoile Carouge ne figurait pas dans les états financiers de l'association. Bien qu'aucune irrégularité n'ait été identifiée sur les mouvements du compte bancaire hors comptabilité, ayant servi exclusivement lors d'un voyage en Chine d'une équipe de football durant les mois de mars et avril 2018, les états financiers de l'association se doivent de répertorier l'intégralité des comptes bancaires à son nom.

Par ailleurs, plusieurs véhicules ont été immatriculés au nom du club sans apparaître dans la comptabilité. Dans les faits, ces véhicules n'étaient pas utilisés pour les activités du club. Ils n'ont cependant pas fait l'objet d'un financement par le club, ni pour l'acquisition, ni pour l'entretien. Ainsi, si aucune charge n'a été identifiée en lien avec ces véhicules dans la comptabilité d'Étoile Carouge, cette pratique faisait porter le risque d'un défaut de paiement au club, ce qui n'est pas approprié. Les explications fournies par l'ancienne présidence ne permettent pas de justifier cette pratique.

De même, deux baux ont été conclus au nom d'Étoile Carouge sans formalisation suffisante dans la documentation du club. Les loyers y relatifs étaient à la charge des occupants de ces appartements. Pour un de ces appartements, le loyer était payé par le club qui refacturait ces montants au locataire. Cet appartement est resté inoccupé pendant plusieurs mois à charge du club, puis le même locataire s'y est installé à nouveau, bien qu'à ce moment-là il n'avait plus aucun lien professionnel ou sportif avec Étoile Carouge. Le nouveau comité a constaté que ce locataire n'était pas en règle avec le versement du montant du loyer. Pour le second bail, le loyer était directement payé par le locataire, qui n'avait pas de liens avec Étoile Carouge. Comme mentionné précédemment, cette pratique faisait porter le risque d'un défaut de paiement au club, ce qui n'est pas approprié.

- Des justificatifs comptables, notamment ceux en lien avec les mouvements de la caisse centrale (plus de 60'000 F de paiements en liquide par saison pour la période sous revue) sont lacunaires et ne permettent pas de s'assurer du bien-fondé de la dépense. Il s'agit souvent de simples indications manuscrites pour des mouvements pouvant représenter plusieurs milliers de francs.
- Le sponsoring en nature ne faisait l'objet d'aucune inscription comptable alors qu'un important sponsor proposait gratuitement à Étoile Carouge de la marchandise pour une valeur de 40'000F, puis de 35'000 F par saison.
- Des charges sont parfois directement compensées par des produits, amenant à ne comptabiliser que le produit net d'une opération, en contradiction avec l'art. 958c al. 1 let. 7 CO, par renvoi de l'art. 957 al. 3 CO. Cela a notamment été le cas lors de la comptabilisation des opérations en lien avec la Vogue 2017 et la FanZone de l'Euro 2016.



Une absence de contrat de prestations

Il est surprenant, compte tenu du montant des subventions versées, que la Ville de Carouge n'ait pas établi de contrat de prestations avec Étoile Carouge afin de définir les conditions liées à son soutien par écrit et s'assurer qu'elles soient bien respectées. Ainsi, rien n'est prévu en termes d'objectifs à atteindre (nombre minimal d'heures de formation, nombre de joueurs à former, etc.), de prestations à fournir, ce qui laisse une trop grande latitude aux dirigeants du club dans l'affectation concrète de la subvention.

À noter que la Ville de Carouge a mandaté une fiduciaire pour effectuer un audit spécial en 2017. Ce dernier n'a cependant, de manière surprenante, pas permis de relever les lacunes soulevées par la Cour dans ce courrier.

Un conflit d'intérêts avéré

Un contrat portant sur une assistance téléphonique pour un montant annuel total d'environ 8'000 F (en incluant le manque à gagner d'une prestation publicitaire non facturée) a été conclu avec une société dont un des deux associés était membre de l'ancien comité. Aucun contrat écrit n'a pu être transmis à la Cour et le bien-fondé économique de cette prestation n'a pas pu lui être démontré, et ce alors que le club traverse des difficultés financières et qu'il employait une secrétaire à plein temps. Ce contrat a été résilié par le nouveau comité.

Un chiffre d'affaires questionnable pour la buvette de l'association

La documentation concernant les revenus et dépenses de la buvette est sommaire. La buvette ne dispose pas de caisse enregistreuse et les ventes ne se font qu'en argent liquide. Un premier examen fait ressortir que la marge brute est faible par rapport à ce que l'on peut attendre pour ce type d'établissement. La Cour a dès lors reconstitué le chiffre d'affaires théorique pour la saison 2016-2017 en se basant sur la marchandise achetée, la variation du stock, les pertes de marchandise ainsi que les prix de vente. Il en ressort un écart d'environ 40'000 F entre le chiffre d'affaires estimé et le chiffre d'affaires comptabilisé (soit un écart de près de 40%). Aucune explication n'a pu être fournie concernant cet écart par les personnes concernées.

Des allégations citoyennes ne s'étant pas vérifiées

Les travaux succincts de la Cour n'ont pas permis d'identifier d'éventuelles malversations concernant les cotisations ou le sponsoring pour la période sous revue.

Restaurer rapidement une gouvernance appropriée

Il conviendrait, pour assurer un avenir serein, d'améliorer rapidement la gouvernance du club, notamment en prenant les mesures nécessaires afin que le risque de fraude soit géré de manière appropriée. À cette fin, la Cour vous invite notamment à :

- Établir des règles claires en matière de gouvernance dont le respect est attendu au sein d'Étoile Carouge. Il s'agira notamment de définir la manière de gérer les conflits d'intérêts et les dispositions applicables en matière d'acceptation de cadeaux.



- Vous assurer que la gestion administrative du nouveau comité repose sur une documentation claire et suffisante. À cet effet, Étoile Carouge devra notamment :
 - instaurer un système de contrôle interne succinct ;
 - mettre en place une caisse enregistreuse pour la buvette ;
 - diminuer au maximum les transactions en liquide via la caisse centrale ;
 - s'assurer que tous les justificatifs comptables soient adéquats, en particulier pour les dépenses payées en liquide (par exemple une pièce émanant du fournisseur en lieu et place d'une note manuscrite de la personne effectuant l'achat) ;
 - mettre en place un système permettant de suivre les heures de travail des employés permanents.

- S'assurer que la comptabilité et les pièces justificatives sont adéquates. Étoile Carouge devra s'assurer en particulier que tous les actifs au nom du club (comptes bancaires, voitures, etc.) ainsi que le sponsoring en nature sont dûment comptabilisés. La compensation des charges par les produits devra être proscrite. Les baux à loyer ne devront être mis au nom du club que lorsque celui-ci en est le bénéficiaire et qu'il en assume les charges.

- Demander à la Ville de Carouge qu'elle établisse un contrat de prestations pluriannuel, avec objectifs et indicateurs, pour cadrer l'octroi de sa subvention.

Nous vous saurions gré de nous tenir informés d'ici la fin du mois de juin 2019 des suites que vous donnerez à ces propositions d'amélioration, afin que la nouvelle saison sportive parte sur des bases saines.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président, Messieurs les Vice-présidents, à l'assurance de nos sentiments distingués.

Pour la Cour des comptes

François PAYCHÈRE, président

Isabelle TERRIER, magistrate

Copie :

Mme Stéphanie LAMMAR, conseillère administrative de la Ville de Carouge