

COUR DES COMPTES

RAPPORT N°71

SEPTEMBRE 2013

AUDIT DE LEGALITE, FINANCIER ET DE GESTION

DE L'ASSOCIATION

GENEVE FUTUR HOCKEY



COUR DES COMPTES
RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

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'État possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'État ou des communes,

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'État 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.cdc-ge.ch/>

SYNTHESE

Dans le cadre des missions conduites par la Cour auprès de la commission cantonale d'aide au sport et plus récemment auprès de l'Association du Genève Servette Football Club / Servette Football Club 1890 SA, la Cour a identifié l'octroi et l'utilisation du financement des activités sportives par les pouvoirs publics comme un risque au vu des montants octroyés et des insuffisances de contrôles constatées lors de ces audits.

Dès lors, la Cour a décidé de conduire une mission auprès de l'association Genève Futur Hockey (GFH) qui bénéficie, depuis 2011, d'une subvention de 1 million de francs, octroyée conjointement et paritairement par l'État de Genève et la Ville de Genève. Genève Futur Hockey a pour objectifs, notamment, de promouvoir et fédérer le hockey sur glace que ce soit au niveau professionnel ou pour les loisirs.

L'audit de légalité, de gestion et financier porte sur les aspects suivants :

- L'adéquation de l'organisation de GFH afin de vérifier que les organes et le personnel de GFH travaillent effectivement pour cette dernière association et que les activités et l'utilisation des fonds à disposition sont bien en relation avec la mission et le contrat de prestations.
- La qualité de l'information financière et de la tenue de la comptabilité de GFH, notamment celles à destination des collectivités publiques qui subventionnent majoritairement l'association.
- Le respect par GFH des dispositions légales et réglementaires (notamment la LIAF et la LSGAF).

La Cour a également analysé l'organisation cantonale de la formation des joueurs de hockey sur glace.

Concernant la **gouvernance et le fonctionnement** de Genève Futur Hockey, la Cour relève ce qui suit :

- Les buts statutaires sont très nombreux : ils ne sont pas hiérarchisés alors que certains d'entre eux correspondent plutôt à des moyens de les atteindre qu'à des buts. Il est dès lors difficile de faire le lien entre les statuts de GFH et les prestations attendues par les pouvoirs publics qui sont l'objet du contrat de prestations. La Cour invite le comité du GFH à proposer à l'assemblée générale de réduire les buts pour permettre un pilotage financier et opérationnel plus efficace et performant.
- La composition du comité n'est pas adéquate dans la mesure où 3 membres sur 4 font partie du conseil d'administration du Genève Servette Hockey Club (GSHC). Cette situation propage l'idée d'une structure proche de GSHC ce qui freine l'adhésion complète des autres clubs au projet de l'association. La Cour invite le comité à définir des modalités d'organisation permettant d'intégrer des membres d'autres clubs et de désigner un président qui soit reconnu par tous les clubs.

Relativement à la **tenue de la comptabilité** de Genève Futur Hockey, la Cour constate que :

- Les états financiers ne sont pas présentés selon les normes comptables imposées par la LIAF, à savoir les Swiss GAAP RPC, ce qui constitue une violation de dispositions légales.
- Le traitement comptable des heures de glace mises à disposition par la Ville de Genève à la patinoire des Vernets est différent suivant l'usage ; pour le Tournoi International, les heures ont été valorisées et comptabilisées comme une subvention en nature alors que pour les entraînements et compétitions des équipes de GFH, aucune valorisation des heures de glace n'a été calculée.
- Le montant total des subventions octroyées par les pouvoirs publics étant supérieur au million de francs, un contrôle ordinaire serait approprié, par analogie avec ce que prévoient les dispositions de la LIAF. La Cour relève avec satisfaction que le contrat de prestations pour les années 2013 à 2016, signé en cours d'audit, prévoit un contrôle ordinaire des comptes annuels à partir de l'exercice 2013-2014.
- La Cour n'a pas relevé d'éléments indiquant que les activités et l'utilisation des fonds à disposition ne sont pas en relation avec la mission et le contrat de prestations. Elle n'a pas relevé non plus d'éléments indiquant que les opérations comptables entre GFH et GSHC ne sont pas correctement séparées.

Concernant le **budget** de Genève Futur Hockey, la Cour relève que les revenus provenant des dons et sponsoring sont largement surévalués dans les budgets des exercices 2011-2012 et 2012-2013 par rapport aux montants reçus ; il en résulte que la part du financement de l'association par les pouvoirs publics reste très élevée (plus de 70%). La Cour invite GFH à s'assurer de la pertinence des chiffres au budget et de ne porter dans les recettes que des montants estimés avec prudence. La Cour relève avec satisfaction que la dernière version du contrat de prestations 2013-2016 a intégré l'objectif d'augmenter la part de financement provenant d'autres sources que les pouvoirs publics avec une valeur-cible, d'ici à 2015, d'au moins 40%.

Relativement aux **contrats de prestations**, la Cour relève ce qui suit :

- Pour le contrat de prestations 2011-2012, la Ville de Genève a octroyé une subvention de 500'000 F sans que la condition émise par la commission des finances, à savoir la signature de conventions entre GFH et tous les clubs formateurs du canton, soit remplie. Par contre, si le contrat de prestations 2013-2016 prévoit bien cette condition, les modalités des éventuelles sanctions que pourrait prendre la Ville de Genève si elle n'était pas réalisée ne sont pas définies.
- Le contrat de prestations 2013-2016 a apporté des améliorations importantes par rapport à son prédécesseur. Toutefois, des éléments demeurent à préciser tels que la définition de la « relève » ou des « jeunes talents » qui reste imprécise dans le nouveau contrat de prestations. Ce manque de précision laisse une importante marge d'interprétation quant aux équipes bénéficiaires et quant à la couverture de leurs charges par GFH. La Cour invite les pouvoirs publics à définir précisément les prestations attendues et l'ordre d'importance de ces dernières en précisant notamment les équipes concernées ainsi que leurs besoins, de même qu'une répartition des charges financières jugée acceptable pour chaque catégorie de joueurs qui bénéficie de subventions ou de prestations.

Concernant l'**organisation cantonale de la formation des joueurs**, la Cour constate, sur la base des différents entretiens qu'elle a menés, que l'organisation actuelle est insatisfaisante. Les raisons invoquées sont notamment les suivantes :

- Une coordination de tous les acteurs autour d'un concept cantonal du hockey sur glace n'est pas suffisamment structurée.
- La formation des plus jeunes (6-14 ans) est décentralisée dans les différents clubs du Canton, sans que la responsabilité de la coordination de la formation, du développement et du suivi des joueurs et entraîneurs ne soit définie et dévolue formellement à un des acteurs.
- GFH n'est pas perçue comme « neutre » par l'ensemble des acteurs, ce qui nuit à sa légitimité à porter la totalité du concept de formation de la relève genevoise.
- Les subventions des pouvoirs publics ne financent que très peu les parties du hockey « compétitif » et « récréatif ». Faute de moyens, le développement des joueurs, dès leur plus jeune âge, est ralenti et ne garantit pas d'accroître le nombre de joueurs professionnels formés à Genève qui est l'un des objectifs du contrat de prestation 2013-2016.
- L'ACGHG est perçue, par la majorité des acteurs, comme une entité sans réelle activité ni incidence sur la formation de la relève du Canton.

La Cour recommande donc aux pouvoirs publics, en lien avec les objectifs du projet de concept cantonal du sport, d'établir un concept de promotion de la relève du hockey sur glace permettant de fédérer l'ensemble des acteurs locaux (clubs, pouvoirs publics et association cantonale).

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'Association Genève Futur Hockey, le service cantonal des sports et le service des sports de la ville de Genève à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 7, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délaï de réalisation**.

La Cour souligne la collaboration constructive de l'Association Genève Futur Hockey, du service cantonal des sports et du service des sports de la ville de Genève dans le cadre de cet audit, de même que leur adhésion aux 10 recommandations. Seule la partie concernant la mise en place d'une présidence tournante indiquée dans la recommandation 2 a été refusée par l'audit. L'ensemble des rubriques du tableau a fait l'objet d'un remplissage adéquat par les audités qui ont affiché leur volonté d'apporter les améliorations recommandées.

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.

TABLE DES MATIERES

Liste des principales abréviations utilisées	7
1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT	8
2. MODALITES ET DEROULEMENT DE L'AUDIT	10
3. CONTEXTE GENERAL	12
3.1. Organisation et fonctionnement du hockey sur glace en Suisse	12
3.1.1. La Swiss Ice Hockey Federation	12
3.1.2. Bases réglementaires applicables en Suisse	12
3.1.3. La National League et la Regio League	13
3.1.4. Chiffres-clés du hockey sur glace en Suisse.....	14
3.2. Organisation et fonctionnement du hockey dans le canton de Genève.....	15
3.2.1. Association cantonale genevoise de hockey sur glace	15
3.2.2. Les clubs genevois de hockey sur glace	16
3.2.3. Les infrastructures et installations	17
3.3. Genève Futur Hockey.....	18
3.3.1. Historique et problèmes.....	18
3.3.2. Buts et organisation du GFH	20
3.3.3. Financement du GFH	21
3.3.4. Activités de GFH.....	22
3.4. Rôle des pouvoirs publics en matière de sport dans le canton de Genève	25
3.4.1. Implication des pouvoirs publics.....	25
3.4.2. Fonds de l'aide au sport	25
3.4.3. Concept cantonal du sport et son projet de révision	26
4. ORGANISATION DE GFH.....	28
4.1. Gouvernance et fonctionnement de GFH.....	28
4.1.1. Contexte	28
4.1.2. Constats.....	30
4.1.3. Risques découlant des constats.....	31
4.1.4. Recommandations.....	32
4.1.5. <i>Observations de GFH</i>	33
4.2. Tenue de la comptabilité	35
4.2.1. Contexte	35
4.2.2. Constats.....	36
4.2.3. Risques découlant des constats.....	37
4.2.4. Recommandations.....	37
4.2.5. <i>Observations de GFH</i>	38
4.2.6. <i>Observations conjointes du DIP et du Département de la culture et du sport de la ville de Genève ..</i>	38
4.2.7. <i>Observations du Département de la culture et du sport de la ville de Genève</i>	38
4.3. Le budget de GFH	39
4.3.1. Contexte	39
4.3.2. Constats.....	39
4.3.3. Risques découlant des constats.....	40
4.3.4. Recommandations.....	40
4.3.5. <i>Observations de GFH</i>	40
5. CONTRATS DE PRESTATIONS.....	41
5.1.1. Contexte	41
5.1.2. Constats.....	42
5.1.3. Risques découlant des constats.....	43
5.1.4. Recommandations.....	44
5.1.5. <i>Observations conjointes du DIP et du Département de la culture et du sport de la ville de Genève ..</i>	44
5.1.6. <i>Observations de GFH</i>	44

6.	ORGANISATION CANTONALE DE LA FORMATION DES JOUEURS DE HOCKEY	45
6.1.1.	Contexte	45
6.1.2.	Constats.....	46
6.1.3.	Risques.....	46
6.1.4.	Recommandations.....	46
6.1.5.	<i>Observations conjointes du DIP et du Département de la culture et du sport de la ville de Genève ..</i>	48
7.	TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS	49
8.	RECUEIL DES POINTS SOULEVES PAR LES AUTRES AUDITS PORTANT SUR LES MEMES THEMES.....	57
9.	DIVERS.....	58
9.1.	Glossaire des risques	58
9.2.	Remerciements	60

Liste des principales abréviations utilisées

ACGHG	Association cantonale genevoise de hockey sur glace
GFH	Genève Futur Hockey
CPM	Club des patineurs de Meyrin
DIP	Département de l'instruction publique, de la culture et du sport
GSHC	Genève-Servette hockey club
HC3C	Hockey Club Trois-Chêne
LIAF	Loi sur les indemnités et les aides financières
LESport	Loi sur l'encouragement aux sports
LSGAF	Loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques
MOJU	Genève-Servette Mouvement junior
NL A	National League A
NL B	National League B
SCS	Service cantonal du sport, rattaché au DIP
SIHF	Swiss Ice Hockey Federation (Fédération Suisse de Hockey sur glace)

1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

Dans le cadre des missions conduites par la Cour auprès de la commission cantonale d'aide au sport¹ et plus récemment auprès de l'Association du Genève Servette Football Club / Servette Football Club 1890 SA², la Cour a identifié l'octroi et l'utilisation du financement des activités sportives par les pouvoirs publics comme un risque au vu des montants octroyés et des insuffisances de contrôles constatées lors de ces audits.

Dès lors, la Cour a décidé de conduire une mission auprès de l'Association Genève Futur Hockey (GFH) qui bénéficie, depuis 2011, d'une subvention de 1 million de francs, octroyée conjointement et paritairement par l'État de Genève et la Ville de Genève, dont les modalités d'utilisation sont décrites dans un contrat de prestations.

Genève Futur Hockey est une association qui a notamment pour objectifs, selon ses statuts, de promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace sur tout le territoire de la région genevoise, d'encadrer professionnellement au niveau compétitif les jeunes talents issus du hockey sur glace, d'accompagner les mouvements juniors afin d'améliorer la communication, la coordination et la gestion des équipes, de développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine. La création en 2007 de GFH résulte de la décision des dirigeants du Genève-Servette Hockey Club SA (GSHC) avec pour objectif d'apporter une aide financière au mouvement junior Elite du GSHC. Depuis quelques années, les activités de GFH se sont élargies et sont destinées à tous les clubs du canton qui le souhaitent.

Ainsi, par lettre adressée le 12 février 2013 à M. Hugues Quennec, président de GFH, la Cour l'a informé de sa décision de procéder à un audit de légalité, de gestion et financier de l'association qu'il préside. Une copie de ce courrier a été adressée à M. Charles Beer, conseiller d'État en charge du département de l'instruction publique, de la culture et du sport et à M. Sami Kanaan, conseiller administratif en charge du département de la culture et du sport de la Ville de Genève.

L'audit de légalité, de gestion et financier porte sur les aspects suivants :

- L'adéquation de l'organisation de GFH (chapitre 4.1), afin de vérifier si :
 - o les organes et le personnel de GFH travaillent effectivement pour cette dernière ;
 - o les dispositions statutaires en matière de gouvernance et de relations avec les autres clubs ou associations sont respectées ;
 - o les activités et l'utilisation des fonds à disposition sont bien en relation avec la mission et le contrat de prestations.
- La qualité de l'information financière et de la tenue de la comptabilité de GFH (chapitre 4.2), qui doivent permettre :
 - o une dissociation claire des produits et des charges afférents à GFH de ceux de GSHC
 - o un suivi des coûts par équipes et
 - o un suivi pour renseigner les indicateurs du contrat de prestations.
- Le respect des dispositions légales et réglementaires, notamment de la LIAF et de la LSGAF, par les instances de GFH (chapitre 4.3).

¹¹ Rapport no 34 du 30 septembre 2010 : « *Audit de gestion relatif à la commission cantonale d'aide au sport* »

² Rapport no 53 du 31 mai 2012 : *Association du Servette Football Club / Servette Football Club 1890 SA - Audit de légalité et financier relatif à l'utilisation des subventions publiques versées en faveur de la formation de la relève sportive* »

Par ailleurs, dans le cadre de l'audit, la Cour a été amenée à analyser les deux contrats de prestations, le premier portant sur les années 2011-2012 et le deuxième sur les années 2013-2016 afin de s'assurer de l'adéquation des objectifs et des indicateurs par rapport à la nature et au volume d'activité de GFH (chapitre 5). Par contre, le travail de la Cour n'a pas porté sur les effets du contrat de prestations 2011-2012, estimant que les buts principaux, notamment la promotion de la relève, de 6 ans à 19 ans, est un objectif à long terme. Enfin, la Cour a également étendu son analyse à l'organisation cantonale de la formation des joueurs de hockey sur glace (chapitre 6).

Les travaux de la Cour ont traité de ces aspects sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation pour s'assurer du bon emploi des fonds publics.

En outre, la Cour a décidé d'exclure du présent audit le contrôle des opérations en comptabilité (écritures) en relation avec les comptes annuels, étant entendu que GFH fait réviser ses comptes chaque année par un organe de révision externe.

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'Évaluation des Politiques Publiques, etc.), portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport. Il s'agit des rapports suivants :

- Premier audit mené par des experts de l'État et de la Ville de Genève, rapport daté du 3 juin 2010, portant sur :
 - o l'analyse financière des comptes du GSHC SA et de ses filiales, notamment de GFH,
 - o l'étanchéité des structures entre le GSHC SA et ses filiales, notamment de GFH
 - o la vérification des montants avancés par le GSHC SA pour le compte de GFH
- Rapport de révision effectué par une fiduciaire concernant le compte courant du GSHC SA au sein de GFH. Les conclusions de ce rapport permettent d'affirmer que la somme avancée par le GSHC SA a servi intégralement à la réalisation du but de GFH. Aucune recommandation n'a donc été émise.
- Deuxième audit mené par des experts de l'État et de la Ville de Genève, rapport daté du 25 mars 2011 portant sur :
 - o le suivi des recommandations ressortant du premier audit,
 - o la comptabilisation de l'octroi de 1.6 millions par la commission cantonale d'aide au sport (CCAS). Ce montant avait été initialement pris en charge par le GSHC SA pour la rénovation de la patinoire des Vernets,
 - o l'analyse de l'endettement de GFH.

La Cour précise au tableau comparatif présenté au chapitre 8 les principales constatations faites par ces différentes instances. Le cas échéant, la Cour a indiqué l'origine de celles ayant servi de base aux constats et recommandations contenus dans le présent rapport.

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'État 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 12 février et le 23 août 2013 sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens ciblés avec :

- Le président et le directeur sportif de Genève Futur Hockey
- Le directeur administratif et financier de GSHC qui œuvre également à temps partiel bénévolement pour GFH
- Le directeur et le directeur adjoint du service cantonal du sport rattaché au département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP)
- L'administrateur, la cheffe de service et deux adjoints de direction du service des sports de la Ville de Genève ainsi qu'un conseiller scientifique à la direction et secrétariat du département de la culture et du sport de la Ville de Genève.

En outre, la Cour a rencontré d'autres acteurs du hockey sur glace du canton de Genève qui sont ou pourront devenir des parties prenantes du projet de GFH :

- Le président du Club des patineurs de Meyrin (CP Meyrin)
- Le président du Hockey Club Trois-Chêne (HC3C)
- Le vice-président du Genève-Servette Mouvement junior (MOJU)
- Le président et un membre de l'Association cantonale genevoise de hockey sur glace (ACGHG).

La Cour précise que le rapport de l'organe de révision sur les états financiers 2012-2013 n'était pas disponible à la date du rapport.

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. A ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

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.

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'audité.

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 9](#).

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au [chapitre 7](#) 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. Organisation et fonctionnement du hockey sur glace en Suisse

3.1.1. La Swiss Ice Hockey Federation

Le hockey sur glace est géré au niveau national par la Swiss Ice Hockey Federation (SIHF), association à but non lucratif dont le siège est à Zurich. Selon l'article 2 des statuts, elle a pour but, conjointement avec ses membres, de promouvoir et d'encourager le hockey sur glace en Suisse, tant au niveau de l'élite que de la base, en particulier par l'organisation et la réalisation de compétitions sur le plan national.

C'est la SIHF qui définit les règlements de jeux applicables en Suisse et détermine les conditions d'octroi de l'autorisation de jouer (licence) qui donne le droit de participer au championnat suisse. Pour y participer, les clubs doivent être membres de la SIHF et remplir les conditions suivantes (art. 9 des statuts) :

- Le club doit disposer de la personnalité juridique, en tant que société anonyme ou en tant qu'association
- Le club doit disposer de l'autorisation de jouer, qui s'obtient lorsque celui-ci dispose d'au moins 10 joueurs licenciés
- Le club atteste annuellement qu'il adhère aux statuts de la SIHF
- Les statuts du club ne contiennent pas de dispositions contraires aux statuts de la SIHF.

Hormis les clubs, des associations cantonales et locales ainsi que des groupements de hockey sur glace peuvent également devenir membres de la SIHF (article 10 des statuts).

La SIHF est membre de la fédération internationale de hockey sur glace (abrégée IIHF pour *International Ice Hockey Federation*).

3.1.2. Bases réglementaires applicables en Suisse

Les règlements et directives qui régissent le hockey sur glace en Suisse sont édictés par la SIHF et sont conformes aux règlements internationaux de la IIHF. Cette règle de concordance est une des conditions de l'appartenance à la fédération internationale.

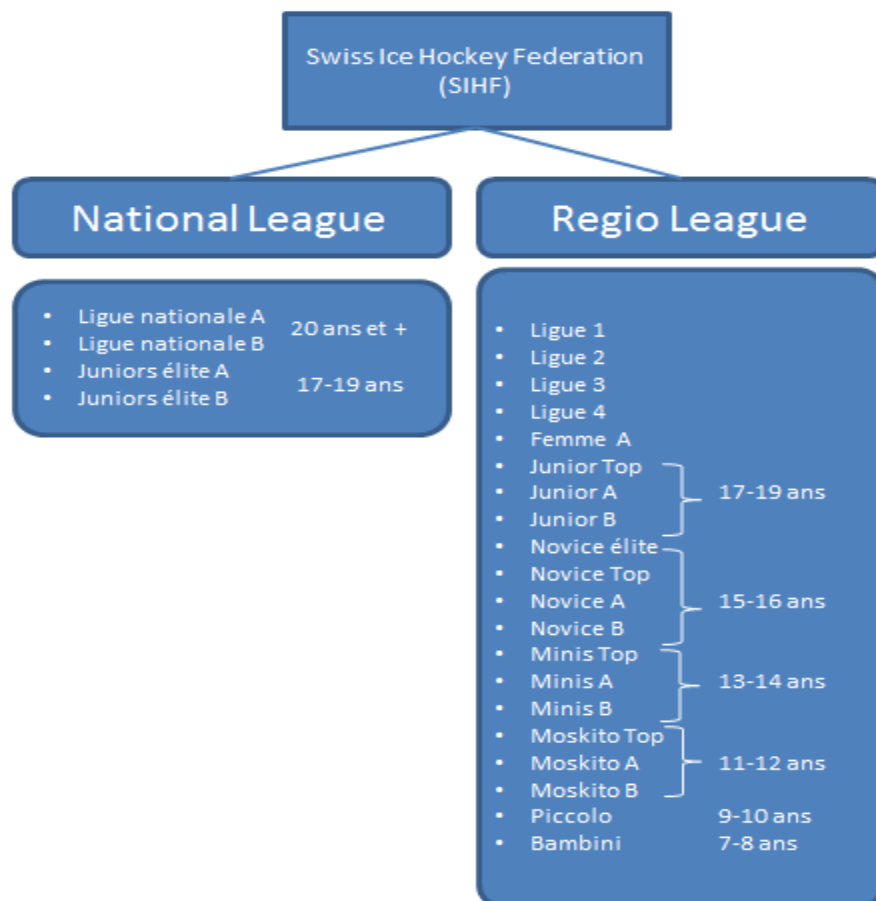
Les bases réglementaires du hockey sur glace en Suisse sont nombreuses, et comprennent notamment :

- Les statuts de la SIHF
- Les règlements des jeux pour les sports espoirs et amateurs et pour le sport d'élite :
 - o Règlement et directives pour le déroulement de jeu au sein du sport d'élite et du sport espoir et amateur de la SIHF
 - o Règlement sur l'enregistrement des joueurs, la redevance pour l'enregistrement et les indemnités de formation du sport espoir et amateur et du sport d'élite

- Règlement « Système des 2 enregistrements de joueurs » (licence B) valable pour le sport d'élite et pour le sport espoir et amateur.
- Règlement pour l'attribution de l'autorisation de jouer en LNA et LNB, qui impose aux clubs de satisfaire à certains critères juridiques et économiques pour l'obtention de la licence, notamment :
 - Etre constitué en société anonyme
 - Ne pas être en situation de surendettement au sens de l'art. 725 CO
 - Satisfaire aux critères définis par l'assemblée de la National League (NL), notamment dans les domaines de la rentabilité (critères d'évaluation des valeurs de joueurs, indicateurs, mesures), du sport, de la logistique, de l'infrastructure et du service de médecine sportive / dopage.
- Règlement concernant l'autorisation de jouer et la formation des juniors-élites A « Label » qui prévoit que les Juniors élites A doivent être formés et suivis à un niveau qualitatif élevé et de ce fait être rattachés à la première équipe.

3.1.3. La National League et la Regio League

La SIHF constitue l'organisation faîtière du hockey sur glace et comprend la National League qui est la ligue professionnelle et la Regio League qui est la ligue amateur. Les équipes composant les deux ligues sont les suivantes :



National League

Dès l'âge de 17 ans les joueurs peuvent être intégrés dans une équipe évoluant en National League si leur niveau le permet ; dans le cas contraire, ils continuent d'évoluer en Regio League.

Les catégories Junior élite A et Junior élite B sont rattachées à la National League, en raison de l'obligation de formation de la relève imposée aux clubs évoluant en National League pour conserver leur licence donnant droit d'évoluer dans ces deux catégories de jeu.

Les championnats des équipes de la National League se déroulent sur l'ensemble du territoire suisse.

Regio League

Les joueurs évoluent dans les différentes catégories de jeu en fonction de leur âge et de leur niveau. Ainsi, un joueur de 15 ans qui a un très bon niveau jouera avec les « Novices élite », alors qu'un joueur du même âge mais moins talentueux jouera avec les « Novices Top, A ou B ».

Dans les championnats de la Regio League, seules les équipes du même secteur géographique et de la même classe s'affrontent. Trois secteurs ont été définis :

- La Suisse centrale
- La Suisse de l'est
- La Suisse de l'ouest

Avant d'entrer dans la Regio League, les nouveaux praticiens de hockey sur glace passent par l'école de glace où les techniques de jeu et de patinage leur sont enseignées. L'âge d'admission à l'école de glace est entre 4 et 9 ans.

3.1.4. Chiffres-clés du hockey sur glace en Suisse

Au début de la saison 2012-2013, la SIHF dénombrait dans la National League et la Regio League:

- 320 clubs membres (licenciés)
- 800 arbitres
- 11'400 joueuses actives/joueurs actifs (âgés de 20 ans et plus)
- 13'500 joueuses/joueurs espoirs (âgés de moins de 20 ans)
- 1'200 équipes qui disputent environ 16'000 matches par année.

Il existe 158 patinoires intérieures et 29 patinoires extérieures de taille réglementaire sur le territoire suisse.

3.2. Organisation et fonctionnement du hockey dans le canton de Genève

3.2.1. Association cantonale genevoise de hockey sur glace

L'Association cantonale genevoise de hockey sur glace (ACGHG) est l'association faîtière des clubs de hockey sur glace du canton de Genève et est membre de la Swiss Ice Hockey Federation (SIHF). Selon l'article 2 des statuts, elle poursuit deux buts, à savoir :

- développer et encourager le hockey sur glace dans la République et canton de Genève par des manifestations et des organisations appropriées en collaboration avec les clubs membres et la SIHF ;
- s'employer à obtenir des subventions en faveur du hockey sur glace, dans le cadre de son activité.

Conformément à la réglementation de la SIHF, l'ACGHG est également en charge des sélections cantonales des moins de 13 ans (U13) et des moins de 14 ans (U14).

A fin juin 2013, les clubs suivants sont membres de l'ACGHG :

- Le Mouvement junior du Genève-Servette Hockey Club (MOJU)
- Le Hockey Club Trois-Chêne (HC3C)
- Le Club des Patineurs de Meyrin (CPM)

Il n'y a aucune obligation pour un club d'être membre de son association cantonale s'il veut participer au championnat suisse.

Le budget des charges et produits de l'ACGHG pour la saison 2011-2012 représente un montant d'environ 28'000 F. Les produits proviennent de la subvention du Fonds cantonal de l'aide au sport pour près de 12'000 F, de cotisations de clubs pour 6'000 F et de l'organisation d'un camp d'été pour près de 9'500 F. Les charges sont représentées par les coûts des tournois et camps des sélections des U13 et U14.

3.2.2. Les clubs genevois de hockey sur glace

Le canton de Genève compte environ 1'000 joueurs qui se répartissent entre neuf clubs. Parmi ceux-ci, sept ont une licence SIHF :

Clubs	Licence SIHF
Genève-Servette Hockey Club SA (GSHC SA) (31 joueurs)	oui
Genève Futur-Hockey (GFH) (61 joueurs)	oui
Le Mouvement junior du Genève-Servette Hockey Club (MOJU) (204 joueurs)	oui
Le Club des Patineurs de Meyrin (CPM) (370 joueurs)	oui
Hockey Club 3Chêne (HC3C) (174 joueurs)	oui
Hockey Club de Plan-les-Ouates (HC PLO) (27 joueurs)	oui
Académique Genève-Uni (nombre de joueurs non communiqué)	oui
Genthod-Bellevue (nombre de joueurs non communiqué)	non
Carouge (nombre de joueurs non communiqué)	non

Parmi ces clubs, il faut distinguer les clubs formateurs, c'est-à-dire ceux qui forment les joueurs jusqu'à l'âge de 19 ans (dès cet âge, les joueurs sont intégrés soit dans la ligue professionnelle (National League A ou National League B), soit dans la ligue amateur active, Regio League qui va de la 1^{ère} à la 4^{ème} ligue). Il s'agit actuellement des clubs suivants :

- Genève Futur Hockey
- Mouvement junior du Genève-Servette Hockey Club
- Club des Patineurs de Meyrin
- Hockey Club Trois-Chêne

La pyramide de formation et la répartition des équipes genevoises, par ligue et par niveaux, pour la saison 2012-2013, se présentait de la manière suivante :

Ligues	Niveaux	Âges			
National League	Junior Elites A	17-19	GFH		
	Junior Top	17-19	GFH		
Regio League	Junior A	17-19	GFH	CPMEYRIN	
	Novice Elite	15-16	MOJU		
	Novice Top	15-16	MOJU		
	Novice A	15-16	CPMEYRIN HC3C		
	Minis Top	13-14	MOJU		
	Minis A	13-14	MOJU	CPMEYRIN	HC3C
	Minis B	13-14	CPMEYRIN		
	Moskito Top	11-12	MOJU		
	Moskito A	11-12	MOJU	CPMEYRIN	HC3C
	Moskito B	11-12	MOJU	CPMEYRIN	HC3C
	Piccolo 1	9-10	MOJU	CPMEYRIN	HC3C
	Piccolo 2	9-10	MOJU	CPMEYRIN	HC3C
	Bambini avancés	8-9	MOJU	CPMEYRIN	HC3C
	Bambini débutants	8-9	MOJU	CPMEYRIN	HC3C

Chaque club a sa propre politique de formation et il est complètement autonome dans sa gestion. En fonction de leur niveau et de leur envie, les joueurs sont amenés à jouer dans un club plutôt qu'un autre. Par exemple, un joueur de 12 ans qui est très prometteur et qui a envie de progresser en vue de rejoindre à terme la National League ira jouer au MOJU, car c'est le seul club qui dispose d'une équipe en « Moskito Top » (niveau le plus élevé dans cette tranche d'âge).

A l'exception du Genève-Servette Hockey Club SA, les clubs de hockey sur glace du canton sont organisés en association. Les membres des comités qui dirigent ces organisations agissent à titre bénévole.

3.2.3. Les infrastructures et installations

Le canton de Genève compte trois sites disposant de patinoires aux dimensions réglementaires (d'une surface de 1'800 m²) et qui permettent d'organiser des matchs de championnat. Il s'agit des infrastructures suivantes :

- Centre sportif des Vernets en Ville de Genève, avec une patinoire extérieure couverte et une patinoire intérieure
- Centre sportif des Vergers à Meyrin, avec une patinoire extérieure et une patinoire intérieure
- Centre sportif de Sous-Moulin, à Thônex avec une patinoire intérieure.

Par ailleurs, certaines communes installent des patinoires saisonnières, ouvertes de mi-novembre à début/mi-mars.

- Plan-les-Ouates
- Genthod-Bellevue
- Carouge
- Grand-Saconnex
- Versoix
- Anières
- Collonge-Bellerive.

Bien que ces patinoires ne soient pas aux dimensions réglementaires pour disputer des matchs de championnat, des clubs se sont créés et ont été acceptés par les instances dirigeantes.

Durant la saison 2012-2013, la moyenne suisse du nombre de joueurs licenciés par patinoire de taille réglementaire se situe autour de 140 joueurs, tandis qu'à Genève elle se situe à 200 joueurs. Ce chiffre met en évidence une pénurie de patinoires de taille réglementaire sur le territoire du canton.

Dans le contexte de ce besoin en infrastructure, une convention relative à l'étude de faisabilité d'une nouvelle patinoire a été conclue en date du 29 mars 2012 entre le Conseil d'État, les Conseils administratifs des villes de Genève et de Lancy et le GSHC SA. Cette convention confiait au GSHC SA le pilotage des études. Un rapport a été présenté par le GSHC SA le 5 février 2013 aux parties à la convention. Dans un extrait de PV du 12 juin 2013, le Conseil d'État décidait de créer un groupe de travail chargé d'évaluer les options proposées dans le rapport du GSHC SA et de ses mandataires. Le groupe de travail doit rendre son analyse au Conseil d'État à la fin du mois de septembre 2013.

3.3. Genève Futur Hockey

3.3.1. Historique et problèmes

Origine de GFH

Depuis que Genève-Servette Hockey Club (GSHC) a retrouvé la ligue nationale A au terme de la saison 2001-2002, il est devenu un club moteur de la région et un partenaire incontournable en matière de formation des meilleurs juniors du hockey genevois. Afin de capitaliser sur cet engouement pour le hockey sur glace à Genève, M. Hugues Quennec (président du GSHC) a créé en 2007 l'Association Genève-Servette Junior Elite Hockey Club à l'image des structures de formation des autres clubs suisses de hockey. Le but de cette structure était d'apporter une aide financière au mouvement junior Elite du Genève-Servette Hockey Club.

Relations avec les principaux clubs de hockey sur glace

Dans le but de renforcer la formation de la relève au niveau cantonal, M. Quennec a approché les autres clubs de hockey du canton pour leur proposer de travailler ensemble à cet objectif. Ainsi, un protocole d'accord a été signé en 2008 entre le GSHC SA et le GFH (Anciennement Association « Genève-Servette Junior Elite ») d'un côté, et les trois clubs disposant d'un mouvement junior de l'autre côté, à savoir le CP Meyrin, le Genève-Servette Mouvement junior et le Hockey Club Trois-Chêne. L'objectif de ce protocole était de professionnaliser la formation des jeunes entre 17 et 20 ans et de créer une entité indépendante techniquement destinée aux joueurs du niveau junior. Il prévoyait notamment que :

- Les mouvements juniors s'entendent pour confier à GFH la formation des joueurs de la catégorie Junior
- La direction technique de GFH est placée sous la responsabilité du responsable technique du GSHC SA
- Le GSHC SA assume la responsabilité financière de GFH
- Les mouvements juniors (les clubs) siègeront au sein d'un comité de pilotage de GFH qui aura comme principale mission de définir le « contrat de prestations » des responsables techniques de GFH et de s'assurer de sa bonne exécution
- Les mouvements Juniors et GFH s'engagent à étudier le principe d'une libre circulation des joueurs entre leurs clubs respectifs afin de promouvoir le hockey régional
- Les clubs contribuent au développement progressif de GFH pour une mise en place pleinement opérationnel pour la saison prochaine
- Les mouvements juniors et GFH s'engagent à rédiger les statuts de GFH, le contrat de prestations et le cahier des charges du comité de pilotage.

Comme le prévoyait le protocole d'accord, c'est le GSHC SA qui assumait la responsabilité financière de GFH. La comptabilité de GFH était intégrée à celle du GSHC SA par le biais d'un compte courant.

En dépit du protocole d'accord signé en 2008, les relations entre les principaux clubs et GFH sont restées difficiles, de sorte que le CP Meyrin et le HC3C, lorsqu'ils ont été auditionnés par les commissions des finances du Grand Conseil et du Conseil municipal de la Ville de Genève en 2010 et 2011, ont exprimé des réticences au versement d'une subvention annuelle d'un million de francs à GFH, notamment parce que :

- Ce protocole limitait la collaboration entre les clubs aux équipes de catégorie « Junior » et il n'était question ni de sport-études, ni de hockey féminin, ni de patinoires temporaires, ni d'autres activités sans relation directe avec la relève ;
- Les clubs n'ont pas été consultés sur les objectifs de GFH ni sur les moyens à engager pour les réaliser ;
- La collaboration entre GFH et les clubs s'est révélée difficile, notamment parce que les besoins en prestations des clubs n'étaient pas toujours en adéquation avec l'offre de GFH. Par exemple, cette dernière souhaitait offrir des formations pour les gardiens alors que cette prestation existait déjà au CPM.

Problèmes financiers

Faisant face depuis plusieurs années à de graves problèmes de trésorerie qui pouvaient conduire le GSHC à perdre sa licence, notamment à cause de son investissement dans la formation des jeunes dans le GFH, le président du GSHC a alerté les pouvoirs publics et a sollicité leur aide financière. Il s'en est suivi que l'État et la Ville de Genève ont décidé deux mesures dès 2010 : d'une part, assainir la dette de GFH (et rembourser les avances faites par le GSHC) par le biais de subventions extraordinaires, d'autre part, contribuer de manière pérenne au financement de l'activité de GFH.

Toutefois, afin de s'assurer que l'opération d'assainissement, d'un montant de 2.3 millions, couvrait bien des frais relatifs à la formation de la relève (et non pas des charges en faveur de la première équipe) et de valider le montant de la subvention pérenne évaluée à 1 million de francs, plusieurs audits ont été menés conjointement par des représentants de la Ville et de l'État de Genève.

Sur la base, notamment, des résultats de ces audits, les subventions extraordinaires et ordinaires ont été versées par les entités suivantes :

Subvention ponctuelle d'assainissement	2010	2011	2012
Ville de Genève	750'000	500'000	
Commission cantonale d'aide au sport		500'000	
Fonds intercommunal		550'000	
Total	750'000	1'550'000	-
Subvention récurrentes	2010	2011	2012
Ville de Genève - contrat de prestations		500'000	500'000
Etat de Genève - contrat de prestations		500'000	500'000
Fonds d'aide au sport - garantie de déficit (tournoi international)		35'000	30'000
Total	-	1'035'000	1'030'000
Total reçu par GFH*	750'000	2'585'000	1'030'000
<i>* hors prestations en nature</i>			

3.3.2. Buts et organisation du GFH

Genève Futur Hockey est une association domiciliée à Genève, dont la version actuelle des statuts date de novembre 2011. L'exercice social porte sur la période du 1^{er} mai au 30 avril. GFH a demandé et obtenu l'exonération fiscale de ses bénéficiaires par l'administration cantonale fiscale, mais ne l'a pas fait auprès de l'administration fédérale des contributions.

Buts

D'après ses statuts, GFH a notamment pour but de :

- Promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace ;
- Développer des synergies avec les collectivités publiques, les communes et les associations sportives existantes ;
- Encourager les enfants au niveau populaire à pratiquer les sports de glace avec plaisir et promouvoir la création de nouvelles patinoires extérieures communautaires ;
- Encadrer professionnellement au niveau compétitif les jeunes talents issus du hockey sur glace ;
- Offrir aux jeunes talents un programme de Sport-Études de haut niveau ;
- Développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine ;
- Forger une identité au niveau de l'Association.

Organisation

Selon l'article 4 des statuts, le GFH comprend deux catégories de **membres** :

- Les membres avec droit de vote : peuvent faire partie de cette catégorie toutes personnes morales ou physiques, notamment des associations ou clubs sportifs, quelle que soit leur forme juridique, dont le Comité a accepté l'adhésion et qui remplissent les autres conditions fixées par la loi, les statuts et/ou le Comité. Les clubs membres du GFH à fin mai 2013 sont les suivants :
 - o Genève-Servette Hockey Club
 - o HC Genthod-Bellevue
 - o Le Mouvement junior du Genève-Servette Hockey Club
 - o Le Hockey Club des Trois-Chêne
- Les membres sans droit de vote : peuvent faire partie de cette catégorie :
 - o Les hockeyeurs de l'association dont le Comité a accepté l'adhésion et qui remplissent les autres conditions fixées par la loi, les statuts et/ou le Comité
 - o Tout autre membre dont le Comité a accepté l'adhésion et qui remplit les autres conditions fixées par la loi, les statuts et/ou le Comité.

L'Assemblée générale est l'organe suprême de l'Association. Elle se réunit au minimum une fois par an sur convocation du Comité, ce qui a été le cas lors des derniers exercices.

Le Comité, selon les statuts, se compose de deux personnes au moins qui sont élues par l'Assemblée générale pour une année et sont rééligibles. Les membres du Comité agissent bénévolement et ne peuvent prétendre qu'à l'indemnisation de leurs frais effectifs et de leurs frais de déplacement. Le Comité a, notamment, les compétences suivantes :

- Etablir les règlements de l'Association
- Etablir, le cas échéant, la convention de collaboration qui lie l'Association au GSHC SA, à qui sont déléguées notamment les tâches de choisir, engager et diriger les responsables techniques qui encadrent et assurent le suivi des équipes de l'Association, à savoir les entraîneurs professionnels, les coaches assistants et les administrateurs des équipes et d'organiser les entraînements et matchs de championnat
- Décider de l'admission et de l'exclusion d'un membre
- Soumettre un budget annuel à l'Assemblée générale.

Actuellement, le Comité se compose de quatre personnes, dont trois sont également membres du Conseil d'administration du Genève-Servette Hockey Club SA.

Collaborateurs : l'encadrement sportif et administratif comprend les postes suivants :

- 1 entraîneur professionnel à 100% pour l'équipe « Junior Elite A »
- 1 entraîneur assistant à 100% pour l'équipe « Junior Elite A » et les « Novice Elite »
- 1 entraîneur professionnel à 100% pour l'équipe « Junior Top » et le programme de patinoires extérieures
- 1 directeur sportif à 100%
- 1 auxiliaire à 100%
- 1 apprenti de commerce.

GFH fait également appel à des prestataires externes, notamment pour les entraînements spécialisés des gardiens de but ou la tenue de la comptabilité.

3.3.3. Financement du GFH

Sur la base des derniers chiffres audités (exercice 2011-2012), le financement des charges annuelles du GFH provient de deux sources principalement. D'une part, des recettes propres d'environ 300'000 F, d'autre part, du financement par les pouvoirs publics d'un montant d'un peu plus d'un million de francs.

Financement propre

Les ressources propres au GFH sont constituées des recettes suivantes :

- Contributions de la SIHF, de Jeunesse et Sport
- Recettes du match de gala
- Cotisations des membres
- Dons et sponsoring.

Financement par les pouvoirs publics

Le financement de GFH par les pouvoirs publics fait l'objet d'un contrat de prestations qui est signé par l'État de Genève, la Ville de Genève, et GFH. Le premier a été conclu le 20 janvier 2012 et il portait sur le versement d'un montant de 1 million par année pour 2011 et 2012, versés pour moitié par la Ville et par l'État de Genève. Un nouveau contrat de prestations pour les années 2013 à 2016, déjà signé par les protagonistes et adopté par le Conseil d'État en date du 4 septembre 2013, doit encore être ratifié par le Grand Conseil pour la part versée par le canton. Si le montant versé par la Ville de Genève reste inchangé, celui du canton est réduit de 1% à 495'000 F comme pour toutes les subventions.

Les aides financières de l'État sont soumises à la Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF). Cette dernière prévoit notamment que les aides financières sont régies par un contrat écrit de droit public (contrat de prestations), ce dernier devant être adopté par le Conseil d'État et annexé au projet de loi soumis au Grand Conseil. D'après l'article 21, le contenu minimum du contrat est le suivant :

- a) la base légale, le but et les objectifs visés, le bénéficiaire, la catégorie, la forme, la durée et le montant de l'indemnité ou de l'aide financière ;
- b) les prestations offertes par le bénéficiaire et les conditions des modifications éventuelles de celles-ci ;
- c) les obligations contractuelles, les conditions et les charges et, le cas échéant, les indicateurs de performance permettant de garantir que la prestation soit utilisée conformément aux exigences de la présente loi ;
- d) le nombre et l'échéance des versements ;
- e) le moment à partir duquel l'acte déploie ses effets, les conditions de sa révocation ou de sa résiliation et les voies de droit.

La loi prévoit également que les tâches prévues par les contrats soient contrôlées périodiquement sous *l'angle notamment de leur nécessité, leur utilité, leur efficacité, leur efficience et de leur opportunité.*

Dans le cas où l'aide financière n'a pas été utilisée en conformité avec l'affectation prévue, que le bénéficiaire n'accomplit pas de manière satisfaisante les tâches prévues ou que l'aide financière est tout simplement versée indûment, les pouvoirs publics peuvent révoquer la décision d'octroi, résilier le contrat et réduire partiellement ou totalement l'aide financière et en exiger la restitution.

La Ville de Genève ne dispose pas à ce jour de directive en lien avec l'établissement d'un contrat de prestations, et une directive interdépartementale concernant les subventions est en cours de préparation.

Autres aides accordées à GFH

De plus, le GFH bénéficie d'autres subventions dans le cadre de l'organisation de son tournoi international sous la forme d'une garantie de déficit financier octroyée par le Fonds d'aide au sport, ainsi que d'un montant forfaitaire octroyé par la Ville de Genève.

3.3.4. Activités de GFH

Conformément aux buts ressortant des statuts, GFH organise ses activités de la manière suivante :

Les équipes de GFH

GFH compte trois équipes juniors représentant au total 60 joueurs. Trois niveaux de jeu leur sont proposés : Junior Elites A, Junior Top et Junior A. Les Juniors Elite A participent au championnat de la National League. Certains d'entre eux sont appelés à jouer avec la première équipe (GSHC SA). Les Juniors Top et les Juniors A participent au championnat de la Regio League.

Les joueurs de ces trois équipes sont entraînés par des entraîneurs qualifiés. Des sélections ont lieu chaque saison pour permettre à tous les joueurs d'évoluer au niveau qui leur correspond. Dès la saison 2013-2014, GFH va intégrer l'équipe de Novice élite, actuellement au Mouvement junior du Genève-Servette Hockey Club.

Pour la saison 2012-2013, 6 joueurs d'âge juniors ont joué en ligue nationale, comptabilisant 44 matchs de ligue nationale A et 4 matchs de ligue nationale B. Parmi ces joueurs, un a été sélectionné en équipe nationale pour le championnat du monde M20 ou il a été aligné à 6 reprises.

Le hockey féminin

Depuis septembre 2011, GFH organise une série de programmes d'initiation au hockey pour les filles, afin de les encourager à découvrir le hockey sur glace tout en surmontant les préjugés.

Lors de la saison 2012-2013, GFH a créé une ligue de hockey féminin dans laquelle 3 équipes se sont affrontées tout au long de la saison. En tout, ce sont 21 entraînements pour 322 filles et 11 matchs regroupant 140 filles qui ont pu être organisés.

Le hockey récréatif

Le hockey récréatif se déroule sur les patinoires communales (7) et a pour but d'initier les enfants des écoles primaires et enfantines au hockey sur glace sans esprit de compétition. GFH soutient la promotion du hockey sur ces patinoires, notamment :

- En déléguant des entraîneurs qualifiés lors de certains entraînements
- En organisant de visites de joueurs du GSHC SA
- Par la mise sur pied de programmes avec les établissements scolaires
- En animant des journées à thème
- En organisant des ventes de matériel de hockey de seconde main.

Lors de la saison 2012-2013, il y a eu 12 entraînements regroupant 162 enfants.

Dans le cadre de l'école de hockey mise en place par le service des sports de la Ville de Genève, GFH met à disposition un entraîneur professionnel pour assurer la formation des 4-9 ans. Les entraînements ont lieu tous les mercredis matins et concernent, en moyenne, 60 jeunes.

Tournoi international

En plus des championnats national et régional organisés par la SIHF, le GFH organise chaque année depuis 2011 un tournoi international à la fin de la saison régulière. Les participants sont des joueurs et des joueuses entre 11 et 15 ans. En 2013, le tournoi s'est déroulé du 4 au 7 avril et 28 équipes de 10 pays différents y ont participé. Cela représente 700 personnes entre joueurs et accompagnants, 150 bénévoles et 60 familles d'accueil.

Formation spécialisée de gardien de but

Le GFH offre à tous les gardiens de but, et notamment à ceux des clubs de hockey des patinoires extérieures du niveau « Bambini » au niveau « Junior Elites » (jusqu'à 20 ans), un entraînement sur mesure, grâce aux conseils d'un entraîneur professionnel spécialisé dans ce domaine. Les autres clubs du canton (CPM, HC3C, etc.) qui le désirent peuvent eux aussi bénéficier de cette prestation s'ils en font la demande.

Accompagnement scolaire

Un accord a été conclu entre le GFH et la Direction générale de l'enseignement primaire (DGEP) pour accompagner les classes primaires sur les patinoires du canton de Genève. Cette prestation est fournie par le GFH sur demande des maîtres de sport et des enseignants.

L'objectif est d'encourager les jeunes à pratiquer une activité physique en leur permettant d'assimiler les bases du patinage et du hockey sur glace. Lors de la saison 2012-2013, 56 classes représentant 1069 élèves ont bénéficié de cette prestation.

Cours et conférences

GFH a développé, en collaboration avec les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG), un cours de sécurité et de premiers secours spécialement destiné aux entraîneurs et « team managers » des équipes de hockey. Ce cours couvre spécifiquement les blessures courantes dans le hockey sur glace, ainsi que la mise en pratique de mesures préventives.³ Les 4 éditions de ce cours ont affiché complet.

³ Source : www.genevefuturhockey.ch

3.4. Rôle des pouvoirs publics en matière de sport dans le canton de Genève

3.4.1. Implication des pouvoirs publics

Au niveau cantonal

Selon la loi sur l'encouragement aux sports du 26 janvier 1985, le Conseil d'État encourage la pratique du sport en étroite collaboration avec les communes dans toutes les classes d'âge de la population.

Le service cantonal du sport (SCS) du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) est chargé de la mise en œuvre de la politique cantonale du sport. Ses principales missions sont pour le canton, en lien avec la Confédération, les communes et les organisations sportives, de :

- Contribuer au développement des activités physiques et sportives à l'école publique, en particulier dans le cadre de l'accueil à journée continue ;
- Encourager la pratique des activités physiques et sportives de manière individuelle et au sein des associations et clubs sportifs ;
- Encourager la promotion de la relève et contribuer à la mise en place de conditions cadres favorables à la pratique du sport d'élite ;
- Contribuer à une planification optimale des infrastructures sportives ;
- Favoriser l'accueil de manifestations sportives régionales, nationales et internationales.⁴

Au niveau des communes

Celles-ci soutiennent les associations sportives situées sur leur territoire. Quant à la Ville de Genève, elle a une politique en terme de subventionnement qui va au de-là des limites communales. Les aides peuvent prendre la forme de subventions monétaires ou non-monétaires, telles que la mise à disposition des infrastructures. Bien que l'engagement financier des communes soit important pour la gestion des installations sportives et pour le soutien aux associations sportives, il n'existe pas de concept communal du sport à l'instar d'autres communes en Suisse et du Canton.

3.4.2. Fonds de l'aide au sport

Le Fonds de l'aide au sport, doté de la personnalité juridique, est alimenté chaque année par 1/6^{ème} de la part du canton de Genève aux bénéfices de la Loterie Romande, ce qui représente un montant global de près de 4 millions de francs à distribuer.

Le Fonds de l'aide au sport est destiné à encourager l'activité physique ou sportive, le développement du sport amateur, la promotion de la relève et l'organisation de manifestations sportives. Les attributions sont décidées par le Conseil d'État sur la base des propositions de la commission cantonale d'aide au sport (CCAS). Les bénéficiaires de ce soutien sont :

- Les associations cantonales

⁴ Source : www.ge.ch/scs/

- Les clubs sportifs
- Les jeunes talents
- Les organisateurs de manifestations sportives d'envergure
- Les communes, en fonction des projets présentés.

Dans le cadre de l'assainissement du GFH en 2011, un montant de 500'000 F a été prélevé dans ce fonds à titre d'une aide exceptionnelle par décision du Conseil d'État.

La Commission cantonale d'aide au sport (CCAS)

La CCAS est une commission officielle de l'État de Genève, composée de représentants des milieux sportifs et de l'État. Elle est chargée principalement de gérer le Fonds d'aide au sport et de faire des recommandations au Conseil d'État quant à la répartition de ce fonds.

GFH a demandé une participation financière au canton de Genève, par le biais du Fonds de l'aide au sport, pour l'organisation de son tournoi international qui a lieu chaque année depuis 2011. L'aide financière a été accordée à GFH sous forme de garantie de déficit. Le versement de la garantie de déficit ne s'effectue que sur la présentation du budget de la manifestation. Voici les montants qui ont été versés à GFH :

- En 2011 : 35'000 F
- En 2012 : 30'000 F
- En 2013 : 25'000 F

3.4.3. Concept cantonal du sport et son projet de révision

L'actuel concept cantonal du sport a été adopté par le Conseil d'État le 29 juin 2005. Il s'agit du pendant du concept du Conseil fédéral pour une politique du sport qui a été adopté en 2000. Le concept cantonal du sport actuellement en vigueur ne fixe pas de cadre stratégique d'action pour le Conseil d'État. En effet, il s'agit davantage d'un inventaire quasi exhaustif des différentes pratiques sportives présentes sur le canton de Genève. Seules trois priorités d'action se dégagent du document :

- *La mise en valeur du sport populaire avec l'appui du Sport Toto ;*
- *La généralisation de la culture du mouvement ;*
- *Le soutien renforcé au sport-études.*

Depuis lors, le Conseil d'État, le Grand Conseil, les communes genevoises et les partis politiques ont manifesté durant l'année 2010 leur intérêt pour la mise en place d'une nouvelle politique cantonale du sport avec un nouveau concept cantonal du sport qui précise et structure l'action du canton dans le domaine du sport. La mise à jour de la politique cantonale du sport est également en lien avec l'entrée en vigueur, le 1^{er} octobre 2012, de la nouvelle loi fédérale sur l'encouragement au sport et à l'activité physique.

Dès lors, le DIP a établi un avant-projet de loi cantonale sur le sport ainsi qu'un projet de révision du concept cantonal du sport, afin de répondre aux attentes des milieux concernés. L'avant-projet de loi cantonale du sport et le concept cantonal ont été soumis à une large consultation menée entre mars et avril 2013. Parmi les entités consultées figurent notamment les partis politiques, les commissions cantonales en matière de sport, les 45 communes, les associations et les clubs sportifs, les associations organisatrices de manifestations sportives et des centres sportifs.

A l'issue de la consultation, 69 entités, en plus des 45 communes qui ont répondu collectivement à travers l'Association des communes genevoises, ont pu exprimer leurs points de vue, ce qui a permis d'intégrer plusieurs demandes d'amendements dans la version finale du projet de loi.

Le projet de concept cantonal du sport repose sur le partenariat avec les acteurs associatifs et publics et sur les collectivités ayant pour mission première de fédérer des projets qui ont un impact sur l'ensemble de la population. Les pouvoirs publics doivent quant à eux donner l'impulsion et soutenir le mouvement.

Le projet de concept cantonal du sport définit cinq axes :

- **Le sport à l'école** : l'objectif est de renforcer l'éducation physique à l'école obligatoire et de soutenir et développer les tournois scolaires. Le canton va également proposer de développer l'offre d'activités sportives dans le cadre de l'accueil à la journée continue.
- **Le sport pour tous** : le canton entend contribuer au développement des associations et clubs sportifs de façon coordonnée avec les communes, par des soutiens financiers et par la mise à disposition d'infrastructures, en veillant à une répartition équitable entre les bénéficiaires. Il entend également davantage encourager et valoriser l'engagement bénévole.
- Le canton souhaite également apporter son soutien financier aux initiatives qui permettent la pratique « libre » du sport, c'est-à-dire, sans devoir être membre d'un club ou d'une association.
- **Le sport d'élite** : le canton souhaite permettre aux jeunes talents sportifs de mener une formation sportive combinée à une formation scolaire ou professionnelle à tous les degrés d'enseignement, en consolidant le dispositif « sport-art-études ».
- Le canton veut également soutenir le développement de centres de performance nationaux ou régionaux en collaboration étroite avec les milieux sportifs et les cantons romands. Pour ce faire, l'État doit opérer des choix et se spécialiser dans les sports localement bien ancrés, fédérant l'ensemble des acteurs locaux et reconnus par leur fédération nationale.
- Les collectivités publiques doivent également soutenir les équipes de l'élite à travers le soutien à des structures de formation sportive de la relève et par un appui financier aux charges sportives des équipes de l'élite, à l'exclusion des sociétés à but lucratif.
- **Les infrastructures** : les collectivités publiques doivent mettre à disposition les infrastructures nécessaires à la pratique du sport, en cohérence avec leurs objectifs de développement du sport. Le canton doit notamment renforcer ses liens avec la Confédération pour bénéficier de soutiens financiers fédéraux pour la construction de nouvelles infrastructures.
- **Les manifestations sportives** : les manifestations sportives sont aujourd'hui des outils de promotion et d'animation d'un territoire. Les collectivités publiques doivent soutenir l'accueil des grands événements sportifs par des mesures proactives qui comprennent la valorisation et la mise en commun des compétences de tous les partenaires engagés, à commencer par le canton et les communes.

4. ORGANISATION DE GFH

L'analyse de la Cour en matière d'organisation a porté notamment sur la gouvernance et le fonctionnement, la tenue de la comptabilité et l'établissement des budgets.

4.1. Gouvernance et fonctionnement de GFH

La gouvernance désigne « l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale »⁵.

4.1.1. Contexte

L'actuel GFH a été créée en 2007 sous le nom d'Association Genève-Servette Junior Elite Hockey Club, avec pour but d'apporter une aide financière au mouvement junior Elite du Genève-Servette Hockey Club.

En novembre 2009, l'association change de nom pour prendre celui de Genève Futur Hockey (GFH). Ses buts s'élargissent et comprennent pour la plupart ceux qui sont indiqués ci-dessous.

En mai 2011, GFH modifie encore ses statuts en intégrant dans ses buts, notamment, de promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace sur tout le territoire de la région genevoise, de développer des synergies avec les collectivités publiques et la promotion de nouvelles patinoires.

En novembre 2011, les statuts font à nouveau l'objet de modifications, dont la principale consiste à supprimer le droit de veto donné au représentant du GSHC. A ce jour, selon l'article 3 des statuts, GFH a pour but de :

- Promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace sur tout le territoire de la région genevoise ;
- Mettre à disposition des principaux acteurs une plateforme d'information sur les activités de l'Association et qui vise la promotion du hockey sur glace ;
- Développer des synergies avec les collectivités publiques (notamment la Ville et le Canton de Genève), les communes et les associations sportives existantes ;
- Encourager les enfants au niveau populaire à pratiquer les sports de glace avec plaisir et promouvoir la création de nouvelles patinoires extérieures communautaires. Conseiller, aider et créer des programmes de hockey sur glace sur ces patinoires extérieures communautaires ;
- Encadrer professionnellement au niveau compétitif les jeunes talents issus du hockey sur glace, et accompagner les mouvements juniors afin d'améliorer la communication, la coordination et la gestion des équipes. L'objectif visé étant d'assurer que chaque joueur puisse évoluer dans une équipe qui correspond à son niveau de jeu et à ses ambitions ;

⁵ Source : Institut de Recherche sur la Gouvernance et l'Economie des Institutions (<http://www.irgei.org>).

- Motiver, au niveau de l'équipe professionnelle, tous les jeunes de la région genevoise à pratiquer le hockey sur glace à un haut niveau et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise ;
- Offrir aux jeunes talents un programme de Sport-Études de haut niveau en étroite collaboration avec les collectivités publiques ;
- Encourager les jeunes âgés de 17 à 20 ans à continuer la pratique du hockey sur glace après leurs 16 ans en créant un programme adapté à leurs besoins particuliers afin de leur permettre de profiter de leur adolescence tout en les préparant à la vie adulte ;
- Organiser des conférences pour les joueurs et leurs parents sur les thématiques de la nutrition, de l'importance des études, des dangers de la consommation de drogues, de la préparation physique et psychologique ;
- Développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine ;
- Organiser un tournoi international de hockey sur glace pour les jeunes ;
- Organiser différents événements sportifs et en gérer les aspects administratifs ;
- Encadrer des équipes de hockey sur glace dans des championnats organisés par la SIHF ;
- Former et aider au développement d'entraîneurs et d'arbitres issus de la population de la région genevoise ;
- Forger une identité au niveau de l'Association.

Rappelons également que l'un des principaux clubs du canton, le CP Meyrin ne fait pas partie du GFH et n'a pas signé de convention de prestations à fournir par GFH.

En outre, les contrats de prestations incluent plusieurs dispositions organisationnelles, telles que le respect des lois, règlements et conventions collectives en matière de conditions de travail, l'inscription des objectifs et des actions de GFH dans une perspective de développement durable et de mettre en place et maintenir un système de contrôle interne adapté à ses missions et à sa structure conformément à la LSGAF.

Comme mentionné en détail au chapitre 3.3, les pouvoirs publics ont versés un montant de 2.3 millions en 2011 afin d'annuler le surendettement de GFH. Cette opération a permis de dégager un bénéfice d'autant. Dans la déclaration fiscale relative à l'exercice 2010-2011, la totalité des pertes cumulées des exercices antérieurs n'a pas été portée en déduction du bénéfice de l'exercice ce qui a laissé un bénéfice imposable de 1.3 millions. Il est résulté de cet oubli, auquel il faut ajouter le fait que GFH n'a pas demandé d'exonération fiscale auprès de l'administration fédérale des contributions, que cette dernière a taxé le bénéfice (bénéfice annuel moins les pertes reportées), avec pour conséquence un montant d'impôt fédéral direct à payer de plus de 54'000 F. GFH a fait une demande de reconsidération de cette décision auprès du Conseiller d'Etat en charge du département des finances.

4.1.2. Constats

Les statuts de GFH

Constat 1

Les buts statutaires sont très nombreux, soit 15 au total, et ne sont pas hiérarchisés. Tous ceux qui sont mentionnés ne sont pas des buts, mais pour certains il s'agit plutôt de moyens. A titre d'exemple :

- organiser un tournoi international de hockey sur glace pour les jeunes. Il s'agit typiquement d'un moyen pour motiver les joueurs et attirer les (jeunes) spectateurs au hockey ;
- organiser des conférences pour les joueurs et leurs parents sur les thématiques de la nutrition, de l'importance des études, des dangers de la consommation de drogues, de la préparation physique et psychologique. Pour certaines activités (nutrition, importance des études, préparation physique et psychologique), elles sont à organiser lorsque les jeunes sont dans GFH ; pour d'autres (prévention et dangers d'addictions), elles sont du ressort de l'école, des associations constituées à cet effet, etc. ;
- organiser différents événements sportifs et en gérer les aspects administratifs. Ce but est trop flou et il manque de direction.

Il résulte de cette absence de hiérarchisation des buts et de séparation entre les buts et les moyens de les atteindre qu'il est très difficile de faire le lien entre les statuts de GFH et les prestations attendues par les pouvoirs publics qui sont l'objet du contrat de prestations.

Constat 2

Certains buts pourraient être partagés, certains dévolus à d'autres structures, par exemple :

- développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine ;
- former et aider au développement d'entraîneurs et d'arbitres issus de la population de la région genevoise.

Certains buts n'ont pas leur place dans des statuts, par exemple :

- offrir aux jeunes talents un programme de Sport-Études de haut niveau en étroite collaboration avec les collectivités publiques. En effet, seul le DIP peut organiser un tel programme, ce qui est le cas, mais qui touche de nombreux sportifs et pas seulement les joueurs de hockey ;
- forger une identité au niveau de l'association. Ce but ne peut être atteint que par la reconnaissance de tous les acteurs du monde du hockey de la qualité des prestations fournies et par l'intégration de tous les clubs de hockey du canton ; en outre, il ne peut être atteint qu'après plusieurs années.

Compte tenu de ce qui précède, il devient très difficile au comité du GFH d'organiser un pilotage correct de tous les buts. Il en va de même pour la supervision des pouvoirs publics dont plusieurs acteurs devraient être impliqués.

Les organes de GFH

Constat 3

La composition du comité de l'association n'est pas adéquate, car :

- 3 membres sur 4 sont également membres du Conseil d'administration du GSHC SA.

- le président de GFH est également le président de GSHC SA.

Les conséquences de cette composition sont :

- un frein au but qui vise à fédérer tous les clubs genevois. En effet, certains d'entre eux considèrent que GFH est une entité qui est d'abord au service du GSHC ;
- aucun club, hormis le GSHC, n'est disposé à mettre des moyens en temps et en hommes pour déléguer un représentant au comité de GFH puisque ces personnes sont déjà bénévoles dans leur club. Il est donc d'autant plus difficile de réunir les représentants des quelques clubs genevois pour discuter des problèmes ;
- le déroulement des séances du comité n'est qu'informel (par circulation de documents ou via e-mail et que lorsqu'un problème est à traiter) ce qui conduit à ne pas établir de procès-verbaux et à renforcer le sentiment que GFH est une entité trop proche du GSHC.

Le système de contrôle interne

Constat 4

La Cour relève que des procédures ne sont pas à jour ou inexistantes, par exemple :

- le règlement interne n'est pas à jour, car il fait toujours référence au droit de veto qui a été supprimé en novembre 2011 ;
- le cahier des charges du comité prévu par le règlement interne n'est pas rédigé ;
- les directives relatives au bouclage, à la révision et à la présentation des comptes annuels ne définissent pas les modalités d'établissement des comptes, notamment le détail de la présentation des produits et charges (par équipes, par catégories d'équipes, autre), les normes comptables applicables, le planning compte tenu des attentes des pouvoirs publics ;
- une directive indiquant le statut fiscal actuel de GFH et les modalités d'établissement de la déclaration fiscale.

4.1.3. Risques découlant des constats

Le risque **opérationnel** tient au fait que l'organisation actuelle pourrait être un frein à un pilotage efficace de l'entité, notamment dans la réalisation des objectifs actuellement trop nombreux.

Le risque **d'image** tient au fait que GFH est considérée par certains clubs comme une émanation du Genève-Servette Hockey Club et non pas comme une entité au service du hockey sur glace et ses pratiquants dans le canton de Genève.

Le risque **financier et de contrôle** tient au fait que les fonds disponibles pourraient être utilisés à des buts qui ne ressortent pas de la mission première de GFH, voire ne correspondent pas à des prestations ressortant du contrat de prestations.

4.1.4. Recommandations

Actions

[cf. constats 1 et 2] La Cour invite le comité du GFH à proposer à l'assemblée générale de réduire les buts pour permettre un pilotage financier et opérationnel plus efficace et performant. En outre, ils pourraient être accompagnés par des moyens ou des actions pour les atteindre.

A titre d'exemple, les buts actuels pourraient être structurés de la manière suivante :

- Promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace sur tout le territoire de la région genevoise. A cet effet :
 - o Développer des synergies avec les collectivités publiques (notamment la Ville et le Canton de Genève), les communes et les associations sportives existantes ;
 - o Mettre à disposition des principaux acteurs une plateforme d'information sur les activités de l'association et qui vise la promotion du hockey sur glace ;
 - o Développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine ;
 - o Organiser un tournoi international de hockey sur glace pour les jeunes ;
 - o Encourager les jeunes âgés de 17 à 20 ans à continuer la pratique du hockey sur glace après leurs 16 ans en créant un programme adapté à leurs besoins particuliers afin de leur permettre de profiter de leur adolescence tout en les préparant à la vie adulte.

- Encadrer professionnellement au niveau compétitif les jeunes talents issus du hockey sur glace et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise. L'atteinte de ce but se ferait notamment par les moyens ou actions suivants :
 - o Motiver, au niveau de l'équipe professionnelle, tous les jeunes de la région genevoise à pratiquer le hockey sur glace à un haut niveau et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise ;
 - o Organiser des conférences pour les joueurs et leurs parents sur les thématiques de la nutrition, de l'importance des études, des dangers de la consommation de drogues, de la préparation physique et psychologique ;
 - o Offrir aux jeunes talents un programme de Sport-Études de haut niveau en étroite collaboration avec les collectivités publiques ;
 - o Encadrer des équipes de hockey sur glace dans des championnats organisés par la SIHF.

- Former et aider au développement d'entraîneurs et d'arbitres issus de la population de la région genevoise.

- Développer la promotion des patinoires sur le territoire de la région genevoise.

Dans le cadre de la refonte des statuts, le Cour invite également le comité à s'assurer que les buts sont en adéquation avec les prestations ressortant du contrat de prestations.

[cf. constat 3] La Cour invite les membres de l'association et du comité à définir des modalités d'organisation permettant :

- d'intégrer au comité des membres provenant d'autres clubs du canton
- de désigner un président qui soit reconnu par tous les clubs.

Une des mesures visant à permettre une légitimité du président par tous les clubs pourrait consister à prévoir une durée limitée du mandat présidentiel, ce qui introduirait de fait un tournus.

[cf. constat 4] La Cour invite le comité à renforcer le système de contrôle interne en mettant à jour les documents actuels ou en créant ceux requis, par exemple en instituant des règles ou en complétant celles existantes concernant les sujets suivants :

- établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ;
- suivi des comptes annuels et des budgets ;
- établissement de la déclaration fiscale
- modalités d'engagements financiers ;
- conclusion des contrats ;
- achats et fournisseurs ;
- factures et paiements,

et de les mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôle devant être effectuées.

En outre, nous recommandons à GFH de solliciter rapidement l'exonération fiscale au niveau fédéral.

Avantages attendus

Favoriser l'intégration de tous les clubs genevois dans GFH.

Permettre une représentation de tous les clubs genevois dans le comité de GFH.

Offrir une transparence du fonctionnement de GFH.

4.1.5. Observations de GFH

GFH accepte les recommandations de la Cour des comptes sauf celle concernant la présidence tournante, pour laquelle nous n'avons aucune intention d'entrer en matière sur ce sujet.

Le président actuel a porté seul ce projet et l'a longtemps financé de sa poche et a donc à cœur de le voir aboutir. Nous ne voyons dès lors pas la nécessité de le remplacer sachant que ce n'est en aucun cas aux collectivités de décider qui doit assumer la présidence de ce projet et d'une association certes subventionnée mais indépendante.

Nous tenons à préciser que le projet de sport-études ne serait pas devenu réalité si GFH ne s'était pas impliqué avec le DIP dans sa mise en place. Il faut préciser qu'avant que le concept sport-art-études soit mis en place, nous assumions déjà la coordination avec les responsables d'établissements scolaires pour aménager les horaires de nos sportifs et les appuyer dans leur parcours. Il est certain que le projet a pris une autre envergure avec l'implication du DIP.

Concernant l'ouverture du comité à des personnes extérieures à GSHC, c'est l'objectif à terme. Pour rappel, le comité a été volontairement bloqué par des membres du GSHC afin de ne pas couler le projet. Aujourd'hui, nous pouvons inmanquablement ouvrir la porte, ce qui n'était pas le cas avant. Pour rappel, lors de la constitution de l'association, nous avons proposé à d'autres clubs d'entrer dans le comité, mais ces derniers soucieux de ne pas assumer de responsabilité supplémentaire ni un risque personnel (financier au travers de leur statut d'administrateur) ont tous refusés.

4.2. Tenue de la comptabilité

4.2.1. 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.

Le règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières (D 11.01) indique à son article 17 que sous réserve des dispositions du règlement sur l'établissement des états financiers du 15 décembre 2010, les entités qui reçoivent de l'État de Genève une subvention (monétaire et non monétaire) annuelle supérieure à 200 000 F présentent leurs états financiers conformément aux « Swiss GAAP RPC » (RPC). Ces entités sont tenues d'appliquer l'intégralité de ces recommandations. Elles peuvent choisir de se conformer aux normes IPSAS moyennant l'accord du département concerné.

Ce même règlement indique, à l'article 18, que les entités qui reçoivent des indemnités et des aides financières annuelles supérieures à 1 million de francs font l'objet d'un contrôle ordinaire au sens des articles 728a et 728b du code des obligations, applicables par analogie à titre de droit cantonal supplétif. L'alinéa 2 quant à lui mentionne que les entités qui reçoivent des indemnités et des aides financières annuelles inférieures ou égales à 1 million de francs font l'objet d'un contrôle restreint⁶ au sens de l'article 729a du code des obligations, applicable par analogie à titre de droit cantonal supplétif. Demeurent réservées des dispositions spécifiques de droit cantonal ou fédéral applicables à ces entités. Le département concerné peut en outre demander la mise en œuvre d'un contrôle ordinaire.

L'art. 26 de la LIAF indique à son alinéa 1 que la créance d'un bénéficiaire d'une indemnité ou d'une aide financière naît lorsque :

- a) une loi fondant l'octroi d'une indemnité ou d'une aide financière, et répondant aux exigences de la présente loi, a été votée par le Grand Conseil et est entrée en vigueur et que,
- b) une autorisation de dépense, d'un montant déterminé dans le budget, a été accordée par le Grand Conseil au Conseil d'État, à l'occasion du vote annuel du budget, en relation avec la loi mentionnée sous lettre a, et que,
- c) une décision a été notifiée ou un contrat de droit public a été approuvé et ratifié par les organes compétents et les conditions d'octroi de l'indemnité ou de l'aide financière sont réalisées.

L'alinéa 2 du même article indique que la créance ne devient exigible qu'aux conditions et dans les modalités fixées par le contrat de droit public ou la décision.

La mise à disposition gratuite de la patinoire des Vernets est une des aides fournies par les pouvoirs publics, en l'occurrence la Ville de Genève, mais dont les modalités n'ont pas été formalisées. Actuellement, seule une convention de mise à disposition entre le GSHC SA et la Ville de Genève existe.

⁶ Contrôle restreint : Ce type de contrôle est défini par le Code des obligations (articles 727 et ss) et s'applique en priorité aux petites et moyennes entreprises privées. Il restreint fortement la nature et l'étendue des vérifications détaillées, ce qui a pour conséquence que le type d'assurance fourni est limité et conduit l'auditeur à délivrer une opinion négative libellée de la manière suivante : « [...] Lors de notre contrôle, nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que les comptes annuels ainsi que la proposition concernant l'emploi du bénéfice au bilan ne sont pas conformes à la loi et aux statuts ».

4.2.2. Constats

Constat 1

Le GFH a reçu des pouvoirs publics (État et Ville de Genève) des subventions qui représentent un million de francs pour chacune des années 2011 et 2012. Ce même montant est prévu dans le contrat de prestations dont le projet de loi devrait être soumis au Grand Conseil au cours du deuxième semestre 2013 et qui porte sur les années 2013 à 2016. Or, les comptes de GFH ne sont pas tenus selon les normes RPC en violation de l'article 17 al. 1 de la LIAF qui prévoit l'application de ces normes pour un montant de subvention supérieur à 200'000 F

Par ailleurs, l'organe de révision n'a pas relevé cette violation de disposition légale dans son rapport de révision sur les comptes annuels 2011-2012. Il en est de même des pouvoirs publics.

Constat 2

Le GFH pratique un traitement comptable différencié des heures de glace mises à disposition gratuitement par la Ville de Genève à la patinoire des Vernets. En effet, pour le Tournoi International (qui dure 3 jours), les heures ont fait l'objet d'une valorisation et de la comptabilisation d'une subvention en nature pour un montant de 40'725 F, alors que la mise à disposition de la patinoire pour les entraînements et compétitions des équipes de GFH (représentant une durée d'utilisation bien plus importante) ne font l'objet ni d'une valorisation, ni d'une comptabilisation dans les livres comptables de GFH, ni d'une formalisation dans une convention, ce qui a pour effet d'avoir une comptabilité qui ne reflète pas la réalité financière des opérations.

Constat 3

La LIAF est applicable aux montants versés par l'État de Genève (soit 500'000 F pour les années 2011 et 2012). Ainsi, le contrôle restreint de la part de l'organe de révision est effectué selon les dispositions légales.

Cependant, le GFH reçoit des pouvoirs publics (État de Genève, Ville de Genève, Fonds de l'aide au sport) un montant de subvention dépassant le million de francs. Cette subvention totale justifie la mise en place d'un contrôle ordinaire de la part de l'organe de révision.

Constat 4

L'enregistrement des subventions ordinaires (1 million) et extraordinaires (2.3 millions) dans un seul exercice (2010-2011), alors qu'elles n'étaient largement pas acquises (les votes des autorités cantonales et communales n'étaient pas encore intervenus), avait pour objectif de montrer une situation financière du GFH sans endettement. Cependant, cette comptabilisation a eu pour conséquence de violer des principes comptables (la délimitation périodique des exercices) et l'article 26 de la LIAF.

Constat 5

La Cour n'a pas relevé d'éléments indiquant que les activités et l'utilisation des fonds à disposition ne sont pas en relation avec la mission et le contrat de prestations. Elle n'a pas relevé non plus d'éléments indiquant que les opérations comptables entre GFH et GSHC ne sont pas correctement séparées.

4.2.3. Risques découlant des constats

Le risque de **conformité** est avéré et tient à la violation du règlement d'application de la LIAF liée à la non application des normes RPC, à l'enregistrement des subventions ordinaires et extraordinaires sur un seul exercice et au traitement comptable différencié de la mise à disposition gratuite de la patinoire des Vernets.

Le **risque de contrôle** tient à un contrôle des états financiers de GFH par son organe de révision pas assez rigoureux en regard des montants de subventions publiques versés.

4.2.4. Recommandations

Actions

[cf. constat 1] Nous recommandons à GFH de se conformer sans délai aux dispositions de la LIAF et de mettre en place les normes RPC dès l'exercice 2013-2014.

[cf. constat 2] Nous recommandons à la Ville de Genève de fournir à GFH toutes les informations pertinentes quant à la valorisation de l'utilisation des heures de glace à la patinoire des Vernets pour les équipes de GFH et de formaliser ceci dans une convention de mise à disposition. Il s'agira ensuite pour GFH de comptabiliser une subvention en nature qui répondra aux exigences de la LIAF et des normes RPC.

Le passage aux normes RPC doit se faire sous la forme de gestion de projet avec la désignation d'un responsable de projet et un phasage des différentes étapes qui permettent de garantir le succès de ce projet important.

[cf. constat 3] Le montant des subventions publiques versées, toutes administrations confondues, mériterait une surveillance accrue comme le permet un contrôle ordinaire des états financiers, tel que préconisé par la LIAF pour les entités recevant des subventions supérieures à 1 million de francs.

Nous recommandons à l'État et à la Ville de Genève de faire appliquer la LIAF par analogie, lorsque des subventions de différentes administrations publiques s'additionnent. Dans le cas de GFH, un contrôle ordinaire de ses états financiers devrait être requis.

A noter que suite à un entretien de la Cour des comptes avec des représentants des pouvoirs publics (État et Ville de Genève), la dernière version du contrat de prestations 2013-2016 prévoit un contrôle ordinaire des comptes annuels à partir de la saison 2013-2014.

[cf. constat 4] Dans le cadre du suivi du rapport No 34 relatif à la Commission cantonale d'aide au sport, la Cour avait déjà communiqué, en septembre 2011, par lettre au Conseiller d'État en charge du Département de l'Instruction Publique, de la non-conformité de la comptabilisation des subventions en totalité dans l'exercice 2010-2011.

La Cour n'a pas d'autre recommandation à émettre relative à ce constat.

Avantages attendus

Fournir une information financière complète à disposition des parties concernées, plus particulièrement des pouvoirs publics.

Respecter les dispositions légales et réglementaires.

4.2.5. Observations de GFH

GFH accepte les recommandations de la Cour des comptes.

4.2.6. Observations conjointes du DIP et du Département de la culture et du sport de la ville de Genève

A la suite d'échanges entre la Cour des comptes et les représentants des pouvoirs publics (État et Ville de Genève), les collectivités publiques ont formulé dans le cadre du contrat de prestations 2013-2016 l'exigence dès 2015 de l'application des normes Swiss GAPP RPC pour la présentation des comptes de GFH et la mise en œuvre d'un contrôle ordinaire.

4.2.7. Observations du Département de la culture et du sport de la ville de Genève

Après avoir mis en place une procédure pour déterminer le coût de mise à disposition du personnel du Service des Sports, des infrastructures et autres frais pour les manifestations d'envergure, nous avons débuté en 2013 ce calcul pour les clubs résidents. GFH sera donc traité pour la saison 13-14.

Le Service des sports indique sur les autorisations délivrées, le montant des gratuités.

4.3. Le budget de GFH

4.3.1. Contexte

En vue d'obtenir un soutien des collectivités publiques pour la saison 2011-2012, GFH a établi un budget pour la saison 2011-2012 ainsi qu'un plan résumé financier pour la période 2013-2016. Il se présente de la manière suivante :

	Budget 2011-2012	Réalisé 2011-2012	Budget 2012-2013	Réalisé 2012-2013	Budget 2013-2014	Budget 2014-2015	Budget 2015-2016
Charges de personnel	843'553	628'987	757'300		884'450	913'900	925'000
Frais de matériel	88'400	86'183	95'000		95'000	95'000	95'000
Frais de matchs et entraînements	648'200	326'470	393'000		467'750	474'609	479'359
Charges de structure	129'000	275'710	148'000		148'000	148'000	148'000
Tournoi international	-	643	1'000		1'000	1'000	1'000
Total Coûts	1'709'153	1'317'993	1'394'300	-	1'596'200	1'632'509	1'648'359
Subvention VdG + EGE	1'000'000	1'000'000	1'000'000		1'000'000	1'000'000	1'000'000
Dons et sponsoring	587'000	31'187	236'000		429'000	465'000	479'000
Contributions LSHG	70'000	102'859	105'000		105'000	105'000	105'000
Cotisations	44'500	11'225	13'500		16'000	16'000	17'600
Match de Gala	-	99'780	-		-	-	-
Jeunesse et sport + autres subventions	10'000	30'837	32'000		47'000	47'000	47'000
Divers		40'531	8'000		-	-	-
Total Revenus	1'711'500	1'316'419	1'394'500	-	1'597'000	1'633'000	1'648'600
Résultat Net	2'347	-1'574	200	-	800	491	241

*Le rapport de l'organe de révision sur les états financiers 2012-2013 n'étant pas disponible à la date du rapport, la Cour n'a pas pu indiquer les chiffres dans la colonne « Réalisé 2012-2013 ».

Les chiffres du plan financier prennent en compte l'intégration dans GFH de l'équipe des novices-élite dès la saison 2013-2014 (auparavant à l'Association du Genève-Servette).

Le résultat net de l'exercice 2011-2012 est globalement en ligne avec les prévisions. Ceci n'a cependant été possible que par une réduction des coûts, car les revenus ont été inférieurs aux attentes, essentiellement les dons et sponsorings. La situation est identique pour la saison 2012-2013 en fonction des chiffres au 31 mars 2013 qui ont été mis à disposition de la Cour.

En décembre 2012, le service des sports de la Ville de Genève et le service cantonal du sport de l'État de Genève ont procédé conjointement à des analyses détaillées des comptes 2011-2012 de GFH ainsi que des perspectives pour le contrat de prestations 2013-2016, et notamment le budget 2012-2013 de GFH. Les constatations ressortant de cette analyse ont fait l'objet d'un courrier de la part du chef du département de l'instruction publique (DIP) à l'administrateur de GFH.

En juillet 2011, un responsable commercial a été engagé en vue d'accroître les revenus provenant de dons et sponsors. La personne est tombée rapidement malade et son contrat a été résilié au 31 mars 2013.

4.3.2. Constats

Constat 1

Les revenus provenant de dons et sponsoring sont largement surévalués dans les budgets. Pour l'exercice 2011-2012, ils n'ont représenté que 31'187 F contre un budget de 587'000 F. Pour l'exercice 2012-2013, les chiffres mis à disposition de la Cour montraient un total de dons et sponsoring de 153'336 F au 31 mars 2013 pour un budget de 236'000 F.

Par ailleurs, les montants budgétés pour les exercices à venir sont tous proches du demi-million, ce qui est nettement plus élevé que les résultats obtenus à ce jour.

Ainsi, le financement par les pouvoirs publics représente encore la part prépondérante du financement de GFH avec des subventions monétaires représentant environ 75% des revenus alors que le budget 2011-2012 ne l'estimait qu'à 58%.

Constat 2

Les mesures prises par GFH en vue d'augmenter les dons et sponsoring n'ayant pas eu les effets escomptés, ce dernier aurait dû en prendre d'autres.

4.3.3. Risques découlant des constats

Le risque **opérationnel** est avéré et tient au fait de l'absence de revenus suffisants provenant de dons et sponsoring, permettant au GFH de développer ses activités conformément à sa stratégie.

Le risque de **contrôle** tient au fait que les budgets remis par GFH aux pouvoirs publics ne sont pas fiables et peuvent conduire ces derniers à revoir tout ou partie de leurs aides financières.

4.3.4. Recommandations

Actions

[cf. constats 1 et 2] La Cour recommande à GFH d'établir le budget de la ligne dons et sponsoring de manière plus précise et plus prudente, de manière à correspondre aux possibilités effectives offertes par le marché genevois. Si, toutefois, des opportunités nouvelles sérieuses existent, elles doivent être étayées par une documentation adéquate.

A noter que suite à un entretien de la Cour des comptes avec des représentants des pouvoirs publics (État et Ville de Genève), la dernière version du contrat de prestations 2013-2016 a intégré l'objectif suivant : « *Augmenter la part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics* ». Cet objectif a pour valeur-cible : « *D'ici à 2015, au moins 40% de part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics* »

Avantages attendus

Présenter un budget basé sur des estimations prudentes et ressortant de documents attestant de probables engagements de sponsors.

Disposer de moyens et d'actions qui permettent la recherche de dons et sponsorings afin d'atteindre les objectifs du contrat de prestations 2013-2016.

4.3.5. Observations de GFH

GFH accepte les recommandations de la Cour des comptes.

5. CONTRATS DE PRESTATIONS

5.1.1. Contexte

L'État et la Ville de Genève accordent depuis 2011 une aide annuelle globale de 1'000'000 F sur la base d'un contrat de prestations. Pour les années 2011 et 2012, ce document a été signé en janvier 2012 et les montants ont été versés selon des modalités propres à chaque entité signataire.

Conformément aux dispositions de la LIAF, le contrat portant sur les années 2011 et 2012 a fait l'objet d'une évaluation par les pouvoirs publics. Les conclusions de cette évaluation indiquent que les prestations de GFH ont été rendues avec satisfaction et dans le cadre d'une structure désormais séparée de la structure professionnelle (GSHC). En revanche, le climat n'est pas encore complètement apaisé entre les différents clubs genevois, ce qui prêterait la mise en place pérenne d'un projet global de formation pour le hockey genevois.

Le projet de loi concernant la ratification du contrat de prestations 2013-2016 pour la part concernant le canton a été adopté à l'intention du Grand Conseil par le Conseil d'État le 4 septembre 2013. Toutefois, des montants ont déjà été versés depuis le début de l'année 2013 par l'État de Genève, soit 165'000 F pour chacun des mois de janvier à avril, conformément à la loi 11083⁷. Dès le vote du budget 2013, ces versements ont cessé. Quant à la Ville de Genève, la subvention 2013 a été votée dans le cadre du budget annuel pour un montant de 500'000 F, mais aucun versement n'était encore intervenu à fin août 2013.

Les objectifs initiaux du contrat de prestations 2013-2016 sont les suivants :

Prestation 1 : Former les meilleurs éléments de la relève genevoise		
Objectifs	Indicateurs de qualité	Valeurs cibles
GFH constitue un pôle d'excellence dans la formation de la relève en hockey sur glace des meilleurs éléments des catégories juniors et novices.	Présence d'une équipe de GFH en juniors élite et en novices élite.	Inscription d'une équipe de GFH dans les championnats de juniors élite et de novices élite.
Garantir un niveau d'encadrement adapté.	Taux d'encadrement des joueurs par des entraîneurs diplômés.	Garantir au moins un entraîneur diplômé par groupe de 20 licenciés dans les équipes de GFH.
Favoriser l'intégration dans des équipes professionnelles de jeunes issus de Genève Futur.	Nombre de jeunes joueurs du GFH évoluant dans des équipes professionnelles (LNB, LNA).	Au moins trois jeunes issus de GFH évoluent chaque année dans des équipes professionnelles (LNB, LNA).
S'assurer que les jeunes sportifs suivent une formation scolaire ou professionnelle en parallèle à leur formation sportive.	Nombre d'élèves scolarisés et/ou en formation professionnelle en emploi en priorité dans le dispositif sport-études du DIP.	100% des jeunes de GFH scolarisés ou en emploi 95% des jeunes de GFH titulaires d'un diplôme qualifiant au terme de leur formation sportive.

⁷ L 11083 : loi autorisant le Conseil d'État à pourvoir aux charges du budget de fonctionnement ainsi qu'aux dépenses du budget d'investissement jusqu'à promulgation du budget administratif de l'État de Genève pour l'année 2013.

Prestation 2 : Offrir des prestations aux clubs de hockey sur glace du canton ayant des mouvements juniors		
Objectifs	Indicateurs de qualité	Valeurs cibles
Formaliser les partenariats avec les clubs formateurs disposant de mouvements juniors.	Les conventions de collaboration contenant des prestations en nature chiffrées en faveur des autres clubs formateurs genevois sont signées avec ces derniers et la coordination technique est satisfaisante.	Dès le début de la saison 2013-2014, trois conventions de collaboration (avec CPM, HC3C et le Mouvement juniors du Genève-Servette Association) sont signées et mises en œuvre.
Assurer une formation performante des gardiens.	Heures de formation des gardiens genevois par un coach professionnel.	4 heures par mois de formation des gardiens en formation par un coach professionnel dans tous les clubs partenaires de GFH.

Prestation 3 : Proposer une offre suffisante et adaptée à chaque enfant désireux de pratiquer le hockey à Genève		
Objectifs	Indicateurs de qualité	Valeurs cibles
Améliorer l'encadrement des enfants des écoles genevoises sur les patinoires extérieures.	Nombre d'enfants bénéficiant du programme d'accompagnement scolaire de GFH (présence d'un entraîneur professionnel - initiation des élèves au hockey sur glace).	Progression annuelle de 5% du nombre d'élèves accompagnés par GFH (785 en 2012, 1069 en 2013).
Promouvoir le hockey féminin.	Nombre de filles et de femmes pratiquant le hockey.	Organisation de quatre manifestations annuelles dédiées à la promotion du hockey féminin.

5.1.2. Constats

Constat 1

La résolution R-141 de la Ville de Genève, acceptée le 13 décembre 2010, accordait une subvention ordinaire de 500'000 F en faveur de GFH aux conditions suivantes :

- Présentation des comptes 2009 détaillés du GFH avalisés par une assemblée générale et dûment révisés par une fiduciaire externe autre que celle de GSHC SA,
- Signature du contrat de prestations 2011-2012 entre le GFH, la Ville de Genève et l'État,
- Présentation d'une convention de collaboration signée entre GFH et chacun des principaux clubs formateurs (HC3C, CP Meyrin et Genève-Servette Association),
- Présentation d'un business plan démontrant la réalité et la viabilité du projet sportif.

De fait, la subvention de 500'000 F a été versée à GFH alors que la condition relative à la signature de conventions de collaboration entre GFH et les autres clubs formateurs n'a pas été remplie.

Cette condition, recommandée par la commission municipale des finances dans son rapport du 3 juin 2010 n'était, de plus, pas reprise dans le contrat de prestations 2011-2012.

Constat 2

Les pouvoirs publics ont intégré la signature de conventions de collaboration entre le GFH et les autres clubs formateurs dans le contrat de prestations 2013-2016 et vont s'assurer qu'elle sera réalisée au 13 septembre, date du début de la saison 2013-2014. Toutefois, aucune démarche n'a été formalisée pour le cas où cette condition ne devait pas être remplie. A fin août 2013, seule la convention avec le CP Meyrin n'est pas encore signée.

Constat 3

Le contrat de prestations 2011-2012 n'était pas suffisamment précis quant aux objectifs visés. Suite à un entretien de la Cour des comptes avec les représentants des pouvoirs publics, le projet de contrat de prestations 2013-2016 a fait l'objet de modifications en cours d'audit qui ont permis d'ajouter ou de préciser certains objectifs. Les objectifs ajoutés sont les suivants :

Prestation 1 : Former les meilleurs éléments de la relève genevoise		
Objectifs	Indicateurs de qualité	Valeurs cibles
Assurer à moyen terme que les joueurs des équipes élite soient issus, pour la majorité d'entre eux, du canton de Genève.	Nombre de joueurs des équipes de GFH en juniors élite et en novices élite ayant été formés dans un club du canton de Genève.	D'ici à 2016, au moins 50% de joueurs des équipes de GFH en juniors élite et en novices élite ayant été formés dans un club du canton de Genève.
Augmenter la part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics.	Part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics.	D'ici à 2015, au moins 40% de part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics.

Quant aux précisions, elles concernent principalement les valeurs cibles à atteindre, notamment les clubs concernés par les prestations.

La définition de la « relève » ou des « jeunes talents » est imprécise dans le nouveau contrat de prestations comme elle l'était dans l'ancien. Ce manque de précision laisse une importante marge d'interprétation quant aux équipes bénéficiaires et quant à la couverture de leurs charges par GFH. Les attentes des pouvoirs publics en la matière et les priorités à définir dans les nombreux buts de GFH ne sont ainsi pas formalisées.

5.1.3. Risques découlant des constats

Les risques **financier et de contrôle** résultent du fait que le contrat de prestations, laissant par son manque de précision une marge de manœuvre importante à GFH dans l'allocation des dépenses financées par la subvention, pourrait ne pas atteindre tous les buts que les pouvoirs publics ont définis.

5.1.4. Recommandations

Actions

[cf. constats 1 et 2] En cours d'audit et suite à un entretien entre la Cour des comptes et les représentants des pouvoirs publics, ces derniers ont apporté des mesures correctrices dans le nouveau contrat de prestations 2013-2016.

À la lecture du dernier projet de contrat de prestations 2013-2016, la Cour recommande aux autorités de définir les conditions qui mèneraient à une réduction partielle ou totale de leur subvention en fonction de l'atteinte ou non des objectifs.

[cf. constat 3] Les pouvoirs publics doivent définir précisément les prestations attendues et l'ordre d'importance de ces dernières. Il s'agit notamment de préciser:

- quelles équipes (catégorie, niveau, âge) sont concernées et définir les besoins de ces dernières.
- une répartition des charges financières jugée acceptable pour chaque catégorie qui bénéficie de subventions ou de prestations.

Avantages attendus

Définir clairement les bénéficiaires des subventions ressortant du contrat de prestations.

S'assurer que les prestations financées soient conformes aux attentes des autorités.

5.1.5. Observations conjointes du DIP et du Département de la culture et du sport de la ville de Genève

Sur la base de l'article 20, chiffre 1, lettre b, du contrat de prestations 2013-2016, les collectivités publiques peuvent d'ores et déjà mettre en demeure l'association GFH en cas de non-respect du contrat, avec pour conséquence des décisions de tout ordre pouvant aller jusqu'à sa résiliation.

A la demande des collectivités publiques, un travail de clarification des équipes concernées a déjà été accompli, de même qu'une comptabilité analytique par équipe a déjà été mise en place par l'association GFH. Le travail d'analyse et de précision des moyens octroyés pour chaque équipe concernée par les prestations de l'association GFH sera affiné régulièrement.

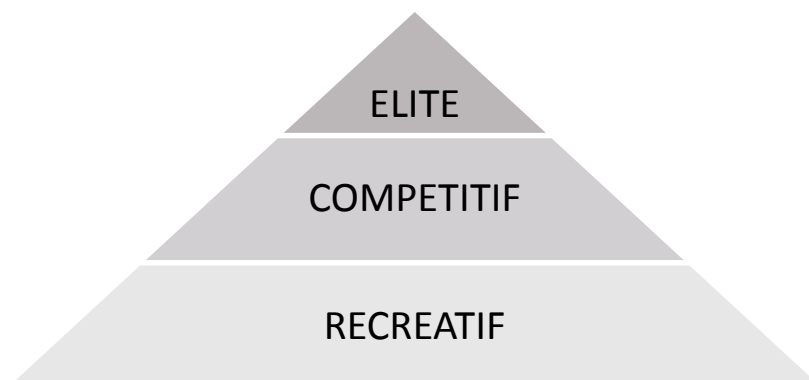
5.1.6. Observations de GFH

GFH tient à préciser que des prestations sont d'ores et déjà fournies au CP Meyrin.

6. ORGANISATION CANTONALE DE LA FORMATION DES JOUEURS DE HOCKEY

6.1.1. Contexte

La vision de la formation de la relève du hockey, partagée par les différents acteurs à Genève (Clubs, Association cantonale, DIP, VdG), est celle basée sur le principe d'une pyramide à 3 niveaux :



La partie « Elite » représente la filière des joueurs les plus talentueux, ayant l'ambition et le potentiel de devenir professionnels. La catégorie d'âge généralement touchée par ce niveau est celle des 14-20 ans.

La partie « Compétitif » représente les jeunes joueurs qui pratiquent le hockey de façon régulière en participant à des compétitions, sans pour autant montrer un potentiel pour devenir professionnels. La catégorie d'âge généralement touchée par ce niveau est celle des 14-20 ans.

La partie « Récréatif » représente la base du hockey cantonal dès le plus jeune âge, lorsqu'il est encore trop tôt pour identifier un potentiel futur professionnel. La catégorie d'âge généralement touchée par ce niveau est celle des 6-14 ans (filles et garçons).

GFH se veut comme le centre de référence du hockey sur glace à Genève et ainsi couvrir l'entier de la pyramide. Il n'a cependant qu'une équipe (Juniors TOP A) représentant le hockey « compétitif » et « récréatif » et contribue à ces 2 niveaux de la pyramide uniquement par l'organisation de manifestations (séminaires, tournoi international, formation de gardien). Le budget de GFH est destiné à plus de 80% aux équipes « élites ». Le CP Meyrin, qui a le mouvement junior le plus important du canton, n'a pas souhaité pour l'instant devenir membre de GFH.

De son côté, l'Association Cantonale Genevoise de Hockey sur Glace a comme mission d'encourager la formation en accompagnant des joueurs vers l'équipe nationale des moins de 16 ans. Dans ce cadre, son unique activité aujourd'hui est la prise en charge des sélections cantonales U13 et U14. L'affiliation à l'ACGHG n'étant pas obligatoire, GFH n'a pas souhaité en devenir membre.

Les pouvoirs publics contribuent à la formation de la relève par l'octroi de subventions et la mise en place d'un contrat de prestations avec GFH uniquement. Le canton intervient également au travers du dispositif sport-études qui regroupe une trentaine de jeunes hockeyeurs de GFH.

De plus, comme évoqué au chapitre 3.4, le canton a établi un projet de concept cantonal du sport qui est actuellement à l'étude auprès des différentes associations sportives et autres intervenants dans le domaine du sport. Ce concept indique notamment que le canton veut soutenir le développement de centres de performance nationaux ou régionaux en collaboration étroite avec les milieux sportifs et les cantons romands. Pour ce faire, l'État doit opérer des choix et se spécialiser dans les sports localement bien ancrés, fédérant l'ensemble des acteurs locaux et reconnus par leur fédération nationale.

6.1.2. Constats

Il ressort des différents entretiens menés par la Cour que l'organisation cantonale actuelle est insatisfaisante. Les raisons invoquées sont notamment les suivantes :

- Une coordination de tous les acteurs autour d'un concept cantonal du hockey sur glace n'est pas suffisamment structurée et ce malgré l'importance du hockey sur glace dans le canton de Genève avec ses 1000 licenciés et le nombre important de jeunes entrant dans le dispositif de sport-études.
- Si la formation et le développement des élites sont assurés et regroupés dans GFH, la formation des plus jeunes (6-14 ans) est décentralisée dans les différents clubs du Canton, sans que la responsabilité de la coordination de la formation, du développement et du suivi des joueurs et entraîneurs ne soit définie et dévolue formellement à un des acteurs. Les interlocuteurs de la Cour indiquent que ceci peut être un frein au développement des plus jeunes joueurs et empêcher d'accroître à l'avenir le nombre de joueurs professionnels formés à Genève qui est l'un des objectifs du contrat de prestation 2013-2016.
- GFH n'est pas perçue comme « neutre » par l'ensemble des acteurs, ce qui nuit à sa légitimité à porter la totalité du concept de formation de la relève genevoise.
- Les subventions des pouvoirs publics ne financent que très peu les parties du hockey « compétitif » et « récréatif ». Faut de moyens, le développement des joueurs, dès leur plus jeune âge, est ralenti et ne garantit pas d'accroître le nombre de joueurs professionnels formés à Genève qui est l'un des objectifs du contrat de prestation 2013-2016.
- L'ACGHG est perçue, par la majorité des acteurs, comme une entité sans réelle activité ni incidence sur la formation de la relève du Canton.

6.1.3. Risques

Le **risque opérationnel** tient à la non-atteinte des objectifs de politique du sport et notamment le développement des centres de performance régionaux.

6.1.4. Recommandations

La Cour recommande aux pouvoirs publics, en lien avec les objectifs du projet de concept cantonal du sport, d'établir un concept de promotion de la relève du hockey sur glace en vue de fédérer l'ensemble des acteurs locaux (clubs, pouvoirs publics et association cantonale). Pour ce faire, il sera nécessaire de définir, notamment :

- Les différents publics cibles
- Les missions de chacun des acteurs en lien avec les publics cibles définis

- Le besoin et l'utilisation (temps de glace) des infrastructures
- L'organisation de manifestations sportives.

Dans ce cadre, une des priorités sera de désigner une entité en charge de la coordination, de la surveillance et du suivi de la formation des jeunes joueurs de 6 à 14 ans.

Dans le cas où cette mission échoirait à GFH, la Cour recommande :

- à GFH :
 - o De faire inscrire cette mission dans ses statuts
 - o De revoir la composition du comité de direction afin qu'il soit composé de représentants de plusieurs clubs.
- aux pouvoirs publics de faire inscrire formellement cette mission dans le cadre du concept de promotion de la relève en définissant des objectifs tels que :
 - o La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de GFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous).
 - o L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans.

Dans le cas où cette mission échoirait à l'ACGHG, la Cour recommande :

- à l'ACGHG :
 - o De faire inscrire cette mission dans ses statuts.
- aux pouvoirs publics :
 - o D'établir un contrat de prestations en vue de donner des moyens à cette association.
 - o De définir des indicateurs et objectifs en relation dans le contrat de prestations tels que :
 - La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de l'AGFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous)
 - L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans.

6.1.5. Observations conjointes du DIP et du Département de la culture et du sport de la ville de Genève

Les collectivités publiques vont poursuivre leur travail auprès de l'association GFH, de l'association cantonale et des différents clubs de hockey sur glace genevois pour les inciter à se fédérer autour d'un projet commun de formation de la relève à Genève qui intègre autant la formation de base que celle de la relève de l'élite. Les collectivités publiques n'entendent pas se substituer aux acteurs associatifs dans leur rôle de gestion du sport au niveau local, mais elles veilleront à la définition et à la mise en place d'un concept de promotion de la relève pour le hockey sur glace par les différents acteurs associatifs concernés.

7. 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
4.1.4	<p>Recommandation 1</p> <p>La Cour invite le comité du GFH à proposer à l'Assemblée générale de réduire les buts pour permettre un pilotage financier et opérationnel plus efficace et performant. En outre, ils pourraient être accompagnés par des moyens ou des actions pour les atteindre.</p> <p>A titre d'exemple, les buts actuels pourraient être structurés de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace sur tout le territoire de la région genevoise. A cet effet : <ul style="list-style-type: none"> ○ Développer des synergies avec les collectivités publiques (notamment la Ville et le Canton de Genève), les communes et les associations sportives existantes ○ Mettre à disposition des principaux acteurs une plateforme d'information sur les activités de l'association et qui vise la promotion du hockey sur glace ○ Développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine ○ Organiser un tournoi international de hockey sur glace pour les jeunes ○ Encourager les jeunes âgés de 17 à 20 ans à continuer la pratique du hockey sur glace après leurs 16 ans en créant un programme adapté à leurs besoins particuliers afin de leur permettre de profiter de leur adolescence tout en les préparant à la vie adulte. 	1	Comité	30.04.2015	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Décal au	Fait le
	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrer professionnellement au niveau compétitif les jeunes talents issus du hockey sur glace et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise. L'atteinte de ce but se ferait notamment par les moyens ou actions suivants : <ul style="list-style-type: none"> o Motiver, au niveau de l'équipe professionnelle, tous les jeunes de la région genevoise à pratiquer le hockey sur glace à un haut niveau et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise o Organiser des conférences pour les joueurs et leurs parents sur les thématiques de la nutrition, de l'importance des études, des dangers de la consommation de drogues, de la préparation physique et psychologique o Offrir aux jeunes talents un programme de Sport-Études de haut niveau en étroite collaboration avec les collectivités publiques o Encadrer des équipes de hockey sur glace dans des championnats organisés par la SIHF. - Former et aider au développement d'entraîneurs et d'arbitres issus de la population de la région genevoise. - Développer la promotion des patinoires sur le territoire de la région genevoise. <p>Dans le cadre de la refonte des statuts, le Cour invite également le comité à s'assurer que les buts sont en adéquation avec les prestations ressortant du contrat de prestations.</p>				

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le
4.1.4	<p>Recommandation 2</p> <p>La Cour invite les membres de l'association et du comité à définir des modalités d'organisation permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'intégrer au comité des membres provenant d'autres clubs du canton - de désigner un président qui soit reconnu par tous les clubs. <p>Une des mesures visant à permettre une légitimité du président par tous les clubs pourrait consister à prévoir une durée limitée du mandat présidentiel, ce qui introduirait de fait un tournus.</p>	2	Président	30.04.2014	
			Refusée		
4.1.4	<p>Recommandation 3</p> <p>La Cour invite le comité à renforcer le système de contrôle interne en mettant à jour les documents actuels ou en créant ceux requis, par exemple en instituant des règles ou en complétant celles existantes concernant les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ; • suivi des comptes annuels et des budgets ; • établissement de la déclaration fiscale • modalités d'engagements financiers ; • conclusion des contrats ; • achats et fournisseurs ; • factures et paiements, <p>et de les mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôle devant être effectuées.</p> <p>En outre, nous recommandons à GFH de solliciter rapidement l'exonération fiscale au niveau fédéral.</p>	1	Président	30.04.2016	
		3	Comité	31.12.2013	
4.2.4	<p>Recommandation 4</p> <p>Nous recommandons à GFH de se conformer sans délai aux dispositions de la LIAF et de mettre en place les normes RPC dès l'exercice 2013-2014.</p>	2	GFH	01.05.2014	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Décal au	Fait le
4.2.4	Recommandation 5 Nous recommandons à la Ville de Genève de fournir à GFH toutes les informations pertinentes quant à la valorisation de l'utilisation des heures de glace à la patinoire des Vernets pour les équipes de GFH et de formaliser ceci dans une convention de mise à disposition. Il s'agira ensuite pour GFH de comptabiliser une subvention en nature qui répondra aux exigences de la LIAF et des normes RPC.	2	DCS	30.6.2014	
	Le passage aux normes RPC doit se faire sous la forme de gestion de projet avec la désignation d'un responsable de projet et un phasage des différentes étapes qui permettent de garantir le succès de ce projet important.	2	GFH	01.05.2014	
4.2.4	Recommandation 6 Le montant des subventions publiques versées, toutes administrations confondues, mériterait une surveillance accrue comme le permet un contrôle ordinaire des états financiers, tel que préconisé par la LIAF pour les entités recevant des subventions supérieures à 1 million de francs. Nous recommandons à l'État et à la Ville de Genève de faire appliquer la LIAF par analogie, lorsque des subventions de différentes administrations publiques s'additionnent. Dans le cas de GFH, un contrôle ordinaire de ses états financiers devrait être requis. A noter que suite à un entretien de la Cour des comptes avec des représentants des pouvoirs publics (État et Ville de Genève), la dernière version du contrat de prestations 2013-2016 prévoit un contrôle ordinaire des comptes annuels à partir de la saison 2013-2014.	2	DIP / DCS	30.9.2014	

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
4.3.4	<p>Recommandation 7</p> <p>La Cour recommande à GFH d'établir le budget de la ligne dons et sponsoring de manière plus précise et plus prudente, de manière à correspondre aux possibilités effectives offertes par le marché genevois. Si, toutefois, des opportunités nouvelles sérieuses existent, elles doivent être étayées par une documentation adéquate.</p> <p>A noter que suite à un entretien de la Cour des comptes avec des représentants des pouvoirs publics (État et Ville de Genève), la dernière version du contrat de prestations 2013-2016 a intégré l'objectif suivant : « Augmenter la part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics ». Cet objectif a pour valeur-cible : « D'ici à 2015, au moins 40% de part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics »</p>	3	Comité	30.04.2014	
5.4	<p>Recommandation 8</p> <p>En cours d'audit et suite à un entretien entre la Cour des comptes et les représentants des pouvoirs publics, ces derniers ont apporté des mesures correctrices dans le nouveau contrat de prestations 2013-2016.</p> <p>À la lecture du dernier projet de contrat de prestations 2013-2016, la Cour recommande aux autorités de définir les conditions qui mèneraient à une réduction partielle ou totale de leur subvention en fonction de l'atteinte ou non des objectifs.</p>	1	DIP / DCS	04.09.2014	
5.4	<p>Recommandation 9</p> <p>Les pouvoirs publics doivent définir précisément les prestations attendues et l'ordre d'importance de ces dernières. Il s'agit notamment de préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • quelles équipes (catégorie, niveau, âge) sont concernées et définir les besoins de ces dernières. • une répartition des charges financières jugée acceptable pour chaque catégorie qui bénéficie de subventions ou de prestations. 	2	DIP / DCS	30.06.2014	

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
6.4	<p>Recommandation 10</p> <p>La Cour recommande aux pouvoirs publics, en lien avec les objectifs du projet de concept cantonal du sport, d'établir un concept de promotion de la relève du hockey sur glace en vue de fédérer l'ensemble des acteurs locaux (clubs, pouvoirs publics et association cantonale). Pour ce faire, il sera nécessaire de définir, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différents publics cibles • Les missions de chacun des acteurs en lien avec les publics cibles définis • Le besoin et l'utilisation (temps de glace) des infrastructures • L'organisation de manifestations sportives. <p>Dans ce cadre, une des priorités sera de désigner une entité en charge de la coordination, de la surveillance et du suivi de la formation des jeunes joueurs de 6 à 14 ans.</p> <p>Dans le cas où cette mission échoirait à GFH, la Cour recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ à GFH : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De faire inscrire cette mission dans ses statuts ▪ De revoir la composition du comité de direction afin qu'il soit composé de représentants de plusieurs clubs. 	2	GFH, ACGHG et clubs avec le soutien du DIP et du DCS.	30.06.2014	

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
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aux pouvoirs publics de faire inscrire formellement cette mission dans le cadre du concept de promotion de la relève en définissant des objectifs tels que : <ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de GFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous). ▪ L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans. 				

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
	<p>Dans le cas où cette mission échoirait à l'ACGHG, la Cour recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ à l'ACGHG : <ul style="list-style-type: none"> ▪ de faire inscrire cette mission dans ses statuts. ➤ aux pouvoirs publics : <ul style="list-style-type: none"> ▪ D'établir un contrat de prestations en vue de donner des moyens à cette association. ▪ De définir des indicateurs et objectifs en relation dans le contrat de prestations tels que : <ul style="list-style-type: none"> - La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de l'AGFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous) - L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans. 				

8. RECUEIL DES POINTS SOULEVÉS PAR LES AUTRES AUDITS PORTANT SUR LES MEMES THEMES

Observations et recommandations des audits portant sur les mêmes entités et/ou thématiques	Rapport concerné	Position de la CDC par rapport à ces points et / ou actions recommandées par la CDC
<p>Recommandation destinée à GFH La comptabilité de GFH doit impérativement être dissociée de celle de la SA.</p>	Rapport des experts de l'État et de la VdG du 3 juin 2010	Recommandation mise en place par GFH
<p>Recommandation destinée à GFH Un réviseur autre que celui de la SA et/ou de la « Fondation du club de hockey Genève-Servette pour l'enfance humanitaire » doit être désigné pour la révision annuelle des comptes.</p>	Rapport des experts de l'État et de la VdG du 3 juin 2010	Recommandation mise en place par GFH
<p>Recommandation destinée à GFH Les flux entre GFH et GSHC SA doivent être clairement identifiés dans les états financiers de chaque entité afin d'avoir une transparence totale sur les opérations ainsi réalisées.</p>	Rapport des experts de l'État et de la VdG du 3 juin 2010	Recommandation mise en place par GFH
<p>Recommandation destinée à GFH L'association doit impérativement respecter les exigences minimums prévues aux articles 60 et suivants du code des obligations.</p>	Rapport des experts de l'État et de la VdG du 3 juin 2010	Recommandation mise en place par GFH
<p>Recommandation destinée à GFH Les responsables de GFH doivent redimensionner le budget 2010-2011 et ne pas s'engager à de nouvelles dépenses tant qu'il n'y a pas de confirmation définitive des nouvelles contributions à recevoir.</p>	Rapport des experts de l'État et de la VdG du 3 juin 2010	Cette recommandation va dans le même sens que celle de la Cour (voir chapitre 4.3.4 du présent rapport)
<p>Recommandation destinée aux autorités cantonales Les coûts de l'association étant portés essentiellement par le GSHC SA, il convient d'envisager un dédommagement pour les activités antérieures au 30.04.2010. La contribution ne devant pas excéder la somme de CHF 1'528'199.46. Cette contribution devrait être allouée à l'association avec pour condition d'affecter cette aide au remboursement des avances consenties par GSHC SA :</p>	Rapport des experts de l'État et de la VdG du 3 juin 2010	Recommandation mise en place par les autorités
<p>Recommandation destinée aux autorités cantonales GSHC n'ayant pas la capacité financière de porter cette association, un soutien pérenne des autorités est indispensable si les collectivités concernées estiment que les activités doivent être maintenues. Il s'agirait, dans ce cas, d'établir un projet de loi de financement pluriannuel assorti d'un contrat de prestations tripartite.</p>	Rapport des experts de l'État et de la VdG du 3 juin 2010	Recommandation mise en place par les autorités

9. DIVERS

9.1. Glossaire des risques

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'État 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'État 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'État 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'État 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'État 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'État ;
- 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.

9.2. Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des collaborateurs de l'association Genève Futur Hockey, du service cantonal des sports et du service des sports de la ville de Genève qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé le 23 août 2013. Le rapport complet a été transmis aux audités le 12 septembre 2013 dont les observations remises les 24 et 25 septembre ont été dûment reproduites dans le rapport.

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

Genève, le 30 septembre 2013

François Paychère
Président

Marco Ziegler
Magistrat suppléant

Stanislas Zuin
Magistrat titulaire

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État 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.cdc-ge.ch/>



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.cdc-ge.ch/>