

COUR DES COMPTES

RAPPORT N°117

AVRIL 2017

AUDIT DE LÉGALITÉ, FINANCIER ET DE GESTION

LANCY FOOTBALL CLUB (LFC)

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. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques.

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 visées par ses missions. La **Cour des comptes** peut également évaluer la **pertinence**, **l'efficacité** et **l'efficience** de l'action de l'État. 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 des entités concernées.

Le champ d'application des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes:

- L'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- Les institutions cantonales de droit public ;
- Les entités subventionnées ;
- Les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- Le secrétariat général du Grand Conseil ;
- L'administration du pouvoir judiciaire ;
- Les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

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 au cours de ses missions.

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 effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La confidentialité est garantie à l'auteur d'une communication, sauf ordonnance de séquestre rendue par l'autorité judiciaire compétente. La Cour n'accepte pas de communication anonyme.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou courrier électronique.

SYNTHÈSE

Le Lancy Football Club (LFC) est une association à but non lucratif qui regroupe l'ensemble des joueurs et joueuses de football de la Ville de Lancy. Né en 2012 de la fusion du Lancy-Sports FC et du Grand-Lancy FC, le LFC a perçu de la Ville de Lancy en 2016 à la fois une subvention monétaire annuelle de 750'000 F et une subvention non monétaire (mise à disposition des trois stades communaux, impliquant pour la Ville de Lancy des charges de fonctionnement de 2.3 millions F). Ces éléments font l'objet d'un contrat de prestations et de conventions conclues entre la Ville de Lancy et le LFC.

Le Conseil administratif de la Ville de Lancy ainsi que plusieurs citoyens évoquant de potentielles irrégularités dans la gestion du LFC ont saisi la Cour des comptes. Celle-ci a décidé de réaliser un audit de légalité, financier et de gestion, avec pour objectif principal d'examiner si les conditions d'octroi et de suivi de la subvention monétaire annuelle versée au LFC par la Ville de Lancy, ainsi que la gestion mise en place par le club, garantissent un bon emploi des fonds publics.

La Cour a tenu compte de la taille limitée de l'entité auditée dans ses analyses et recommandations. Il ressort de l'audit les principaux constats et recommandations suivants :

Ville de Lancy

Si les attentes de la Ville de Lancy à l'égard du LFC, ainsi que les conditions liées au soutien de la commune, ont été définies dans un contrat de prestations, ce dernier n'est cependant pas suffisamment précis. Il ne prévoit notamment pas d'indicateurs et de valeurs-cibles permettant de mesurer et de vérifier l'atteinte ou non des objectifs fixés par la Ville de Lancy. À titre d'exemple, l'objectif « *gérer un centre de formation jeunesse sur le territoire de la Ville de Lancy* », ne prévoit pas de valeurs-cibles telles que nombre minimal d'heures de formation à fournir ou nombre minimum de jeunes à encadrer par tranches d'âges. En outre, le contrat de prestations ne définit pas les éventuels degrés de priorité des objectifs fixés et la manière dont la subvention annuelle de 750'000 F doit être ventilée entre ceux-ci. Cette absence d'indicateurs et de priorités laisse une trop grande latitude aux dirigeants du club dans l'affectation concrète de la subvention.

Il convient de constater par ailleurs que la surveillance exercée par la Ville de Lancy n'est pas suffisante. La Cour a pu constater en particulier que :

- en dépit de l'exigence formulée par le contrat de prestations, le LFC n'a jamais désigné d'auditeur professionnel pour effectuer la révision des états financiers. La Ville, bien qu'ayant été régulièrement invitée à l'assemblée générale annuelle, n'a de surcroît pas réagi face au non-respect de ses propres exigences ;
- les informations actuellement transmises à la Ville par le LFC ne permettent pas d'avoir une vision d'ensemble, formalisée et suffisante, des coûts de l'entretien courant des bâtiments (par exemple : coûts annuels par bâtiment et par type d'installations, fréquence des entretiens et des remplacements). Cela induit le risque que des coûts d'entretien courant devant contractuellement être supportés par le LFC (par exemple : achat de petites fournitures de remplacement, nettoyage des locaux, entretien et réparation de l'électroménager) soient en réalité pris en charge par la Ville de Lancy.

LFC

Les faiblesses relevées ci-avant en matière de précision des objectifs fixés par la Ville de Lancy, et de surveillance de leur atteinte, n'ont pas soutenu la mise en place d'une gouvernance appropriée au sein du LFC. La Cour estime en effet qu'au vu de l'importance de la subvention monétaire et des infrastructures mises à disposition, la gouvernance au sein du LFC n'était pas à la hauteur des enjeux sportifs et opérationnels au cours des saisons 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016. Les principaux constats de la Cour établissant cette appréciation sont les suivants :

- le Comité central ne s'est pas suffisamment organisé de manière à assurer une gestion administrative et financière rigoureuse du club. À titre d'illustrations, les procès-verbaux des Comités dont la Cour a pris connaissance ne permettaient pas de savoir quels membres étaient réellement présents, quelles décisions ont été prises ou encore quels points ont été discutés lors d'une séance du Comité. Celui-ci n'exerçant pas pleinement ses prérogatives, la gestion reposait de fait sur un membre du Comité, lequel a régulièrement été amené à prendre seul des décisions relevant de la

compétence du Comité, comme par exemple celle d'autoriser un dépassement budgétaire de 27'000 F pour les frais de camps de la saison 2015-2016 (dépassement budgétaire de plus de 80%) ;

- outre ce non-respect des règles statutaires de compétences, certaines des décisions prises par un membre du Comité central du LFC (engagements au sein du LFC, octroi de mandat ou de contrat de fournitures) concernaient des membres de sa famille ou des proches, sans qu'une procédure permettant de limiter les risques potentiels liés à l'existence de liens d'intérêts ne soit mise en place ;
- les contrôles en matière de gestion administrative et financière mis en place au sein du LFC sont insuffisants au vu des subventions perçues. La Cour observe notamment qu'un collaborateur dispose d'une signature individuelle sur les comptes bancaires et postaux du LFC et ce en contradiction avec les statuts.

La Cour a émis par conséquent 8 recommandations invitant d'une part la Ville de Lancy à mieux utiliser l'outil du contrat de prestations et à renforcer sa surveillance et incitant d'autre part les organes du LFC à améliorer l'ensemble de la gouvernance et de la gestion du club.

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 effet. À cette fin, elle a invité les audités à remplir le « tableau de suivi des recommandations et actions » qui figure au chapitre 6, et qui synthétise les améliorations à apporter et indique leur niveau de risque, le responsable de leur mise en place ainsi que leur délai de réalisation.

Les **8 recommandations** de la Cour ont toutes été acceptées et le tableau de suivi a été rempli de manière adéquate.

OBSERVATIONS DE L'AUDITÉ

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

TABLE DES MATIÈRES

Liste des principales abréviations utilisées	6
1. CADRE ET CONTEXTE	7
2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT	9
3. CONTEXTE GÉNÉRAL	11
3.1. Soutien public au sport dans le canton de Genève.....	11
3.2. Organisation du football en Suisse et à Genève	11
3.3. Organisation du LFC	12
3.4. Chiffres clés du LFC	14
3.5. Lancy Management Sàrl.....	15
3.6. Subventions de la Ville de Lancy	15
4. ANALYSE – VILLE DE LANCY	17
4.1. Soutiens publics et surveillance	17
4.1.1. Contexte	17
4.1.2. Constats.....	18
4.1.3. Risques découlant des constats	20
4.1.4. Recommandations.....	20
4.1.5. <i>Observations de la Ville de Lancy</i>	21
5. ANALYSE — LFC	22
5.1. Gouvernance et gestion des conflits d'intérêts	22
5.1.1. Contexte	22
5.1.2. Constats.....	22
5.1.3. Risques découlant des constats	25
5.1.4. Recommandations.....	25
5.1.5. <i>Observations du Comité central 2016-2017 du LFC</i>	27
6. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS	29
7. DIVERS.....	32
7.1. Glossaire des risques	32
7.2. Remerciements	34

Liste des principales abréviations utilisées

ACGF	Association cantonale genevoise de football
ASF	Association Suisse de Football
CCS	Code civil suisse
FC	Football Club
LFC	Lancy Football Club
LM	Lancy Management Sàrl
LSurv	Loi sur la surveillance de l'État (D 1 09)
SCI	Système de contrôle interne
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

1. CADRE ET CONTEXTE

Le Lancy Football Club (LFC) est une association à but non lucratif destinée à regrouper l'ensemble des joueurs-joueuses de football de la Ville de Lancy. Le club est né de la fusion, en 2012, du Lancy-Sports FC et du Grand-Lancy FC. Le club perçoit de la Ville de Lancy d'une part une subvention monétaire annuelle de 750'000 F¹ et d'autre part une subvention non monétaire, consistant en la mise à disposition des infrastructures sportives communales liées à la pratique du football (trois stades impliquant des charges de fonctionnement pour la Ville de Lancy en 2016 de 2.3 millions F, dont 1.7 million F d'amortissements). Ces éléments font l'objet d'un contrat de prestations et de conventions conclues entre la Ville de Lancy et le LFC.

La Cour a été saisie le 21 septembre 2016 d'une demande du Conseil administratif de la Ville de Lancy l'invitant à examiner l'opportunité de procéder à un audit des comptes du club. La Cour a reçu par ailleurs plusieurs communications citoyennes évoquant de potentielles irrégularités dans la gestion du LFC.

Une telle mission s'inscrit dans le champ d'activités de la Cour. En effet, en application des articles 34 et 38 de la loi sur la surveillance de l'État entrée en vigueur le 1^{er} juin 2014 (LSurv, D 1 09), il appartient à la Cour de s'assurer notamment de la régularité des comptes, de la légalité des activités ainsi que du bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique. Quant au champ d'application de la loi, il s'étend en particulier aux autorités communales et aux institutions qui en dépendent.

Ainsi, par lettres du 8 novembre 2016 adressées au conseiller administratif délégué aux sports de la Ville de Lancy, ainsi qu'à la Présidence du LFC, la Cour les a informés de sa décision de procéder à un audit de légalité, financier et de gestion relatif à la subvention annuelle versée au LFC par la Ville de Lancy.

Cet audit a pour objectif principal de s'assurer que les conditions d'octroi et de suivi de cette subvention, ainsi que la gouvernance mise en place par le LFC, limitent le risque de mauvais emploi de l'aide publique consentie par la Ville de Lancy. Il ne s'agit donc pas d'un audit des comptes au sens de la demande de la commune, dès lors que cette compétence échoit à l'organe de révision auquel la Cour ne saurait se substituer.

Dans ce cadre, la Cour s'est notamment penchée sur l'organisation et le fonctionnement effectif des organes du LFC, sur l'analyse des contrats établis entre le LFC et d'autres partenaires (mandataires, Lancy Management Sàrl (LM), Ville de Lancy, etc.), ainsi que sur les flux financiers et la bonne affectation de la subvention communale accordée. Les travaux de la Cour ont principalement porté sur les saisons 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016.

Compte tenu des caractéristiques propres à cet audit, la Cour a notamment décidé de ne pas inclure dans son analyse les éléments suivants :

- la révision des comptes du LFC et de LM telle qu'elle serait réalisée par un organe de révision ;
- l'audit des applications informatiques ;
- le respect des exigences légales résultant de l'adhésion du LFC à d'autres autorités « footballistiques » (par exemple : Association cantonale genevoise de football – ACGF) ;

¹ Montant de 700'000 F dès le 1^{er} juillet 2017, pour les saisons 2017-2018 à 2020-2021.

- la viabilité financière du LFC, la qualité de l'encadrement sportif et le niveau de ses dépenses (par exemple, la rémunération des joueurs, des entraîneurs ou du personnel).

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations l'ensemble des rapports d'audit préalables effectués par des tiers, tant internes qu'externes, portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport. Dans le présent audit, la Cour n'a pas identifié de rapports d'audits préalablement effectués par des tiers. La Cour a pour sa part mené plusieurs audits qui touchent au domaine sportif et qui ont relevé certaines insuffisances de contrôles².

² Ces analyses ont toutes donné lieu à des rapports publics (rapports n ° 34, 53, 71), librement disponibles sur le site www.cdc-ge.ch

2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT

La Cour a conduit cet audit entre les mois de novembre 2016 et mars 2017 sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens ciblés, notamment avec :

- l'ancienne présidente du LFC³ ;
- des représentants du Comité central actuel du LFC⁴ ;
- le secrétaire général du LFC ;
- le mandataire comptable du LFC ;
- le conseiller administratif en charge des sports, du social et de la sécurité de la Ville de Lancy ;
- le responsable du service des sports de la Ville de Lancy.

Dans le cadre de ses analyses, la Cour a également vérifié, en procédant par échantillonnage, la bonne mise en œuvre de contrôles notamment en matière de gestion des salaires et des charges sociales, de traitement des factures fournisseurs et de saisies comptables. Les échantillons portent essentiellement sur la période allant du 30 juin 2013 au 30 juin 2016. L'ensemble des travaux de la Cour ayant principalement porté sur cette période, les faiblesses constatées concernent donc la situation en vigueur au moment de l'audit⁵.

Comme le veut la LSurv, 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. Ainsi, les constats des chapitres 4 et 5 doivent être mis en relation avec les ressources et possibilités d'actions effectives du LFC, ce qui a été pris en compte par la Cour dans ses analyses et recommandations.

En outre, la Cour précise qu'elle a renoncé à mentionner dans le présent rapport les constats d'importance mineure. Il en va de même avec les informations personnalisées dont la publication pouvait constituer une atteinte injustifiée aux droits de la personnalité. L'ensemble de ces éléments a été signalé par courrier séparé aux deux coprésidents du LFC, avec copie adressée au conseiller administratif délégué aux sports de la Ville de Lancy⁶.

La Cour a conduit ses travaux conformément à la Loi sur la surveillance de l'État, à sa charte éthique et à ses procédures internes. Celles-ci s'inspirent des normes professionnelles en vigueur (normes INTOSAI, NAS, IIA, ISA, ISACA), dans la mesure où elles sont applicables et compatibles avec la nature particulière de la mission.

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.

³ En fonction jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire du LFC du 23 novembre 2016.

⁴ En fonction depuis le 23 novembre 2016.

⁵ Le nouveau Comité central étant en fonction depuis le 23 novembre 2016, les recommandations de la Cour lui sont adressées en vue de pallier les manquements.

⁶ Conformément à l'article 44 al. 2 de la LSurv entrée en vigueur le 1^{er} juin 2014.

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. À 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 des audités.

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

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

3. CONTEXTE GÉNÉRAL

3.1. Soutien public au sport dans le canton de Genève

Le rôle et les tâches du canton en matière de politique du sport sont définis dans la loi sur le sport (LSport, C 1 50). L'article 3 LSport précise, entre autres, que « *la pratique des activités physiques et sportives relève en premier lieu de la responsabilité individuelle et des organisations sportives* ». Il indique également que « *le canton et les communes encouragent et soutiennent les activités physiques et sportives dans la mesure où cette tâche n'est pas assumée par la Confédération* ».

La politique cantonale du sport⁷ « *précise et structure l'action du canton dans le domaine du sport selon sept axes : le sport à l'école, le sport associatif, le sport pour tous, la promotion de la relève, le sport d'élite, les infrastructures et les manifestations sportives. Trois domaines transversaux viennent compléter le concept : le sport handicap, l'éthique, la santé et la sécurité, ainsi que la gouvernance.* »

En ce qui concerne la Ville de Lancy, c'est dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique du sport qu'elle soutient la pratique du football en son sein (voir le détail en ce qui concerne le LFC au chapitre 3.6) : « *Convaincue que la richesse des infrastructures sportives mises à disposition de la population contribue fortement à la qualité de vie d'une commune, la Ville de Lancy met à disposition plusieurs installations sportives (piscines, stades, salles omnisports) et soutient activement une cinquantaine de clubs assurant un encadrement dans de nombreuses disciplines.* »⁸

3.2. Organisation du football en Suisse et à Genève

En Suisse⁹

L'Association Suisse de Football (ASF) est l'organisation faîtière du football en Suisse. Elle fait partie des membres fondateurs de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), et de l'Union des Associations européennes de Football (UEFA). Elle comprend trois sections, la Swiss Football League (SFL), la Première Ligue et la Ligue Amateur (LA).

En mars 2017, l'ASF indique sur son site internet qu'elle compte 1'431 clubs, 13'811 équipes et 250'779 joueurs et joueuses.

À Genève

L'association cantonale genevoise de football (ACGF) a pour but d'encourager le développement du football en regroupant les clubs du canton de Genève qui pratiquent ce sport. Elle sauvegarde et représente les intérêts des clubs affiliés à l'ASF qui ont leur siège sur le canton de Genève ou qui lui sont soumis.

Le LFC est affilié à l'ACGF.

⁷ Source : <http://ge.ch/sport/politique-cantonale-du-sport>.

⁸ Source : <http://www.lancy.ch/culture/sports>.

⁹ Source : www.football.ch.

3.3. Organisation du LFC

Le LFC est issu de la fusion en 2012 du Lancy-Sports FC et du Grand-Lancy FC. Cette fusion répondait notamment au souhait de la commune de résoudre les difficultés financières de l'un de ces deux clubs, en favorisant une gestion administrative renforcée de la nouvelle entité et en augmentant le montant de la subvention monétaire dans ce but. Il s'agissait, du point de vue sportif, de créer une structure d'encadrement performante pour la jeunesse.

Le LFC est organisé sous la forme d'une association à but non lucratif au sens des articles 60 et suivants du code civil suisse (CCS), qui a pour but la pratique du football dans le respect du fair-play ainsi que la promotion de la camaraderie. Le club a son siège central et administratif à Lancy. Il n'est pas inscrit au registre du commerce.

L'association gère administrativement et financièrement sous une même appellation trois clubs, dont chacun dispose d'un numéro de licence spécifique auprès de l'ASF : Lancy-Fraisiers FC, Lancy-Florimont FC et LFC. Chaque joueur est « rattaché » à l'un ou à l'autre de ces clubs. Cette structuration sportive permet d'obtenir un plus grand nombre d'équipes et donc plus de possibilités d'intégrer l'ensemble des jeunes souhaitant pratiquer le football.

L'exercice social du LFC dure du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année suivante.

Les organes

Selon les statuts, les organes du LFC sont :

- **l'Assemblée générale** ordinaire et extraordinaire (organe suprême)
L'Assemblée générale ordinaire est convoquée par le Comité central. Elle a lieu une fois par an, à la fin de la saison, mais au plus tard avant le 31 mars de l'année qui suit la fin du dernier exercice.
L'Assemblée générale peut valablement prendre des décisions lorsqu'au minimum 20 sociétaires ayant le droit de vote sont présents. Les décisions sont prises à la majorité simple des sociétaires présents.

De par les statuts du LFC, l'Assemblée générale a notamment les compétences suivantes :

- l'approbation du procès-verbal de l'Assemblée générale précédente ;
- l'approbation des rapports annuels du président, du Comité central ainsi que des éventuels rapports annuels des entraîneurs, de la direction sportive et des Commissions ;
- l'approbation des comptes annuels et du rapport des vérificateurs des comptes ;
- l'approbation du budget ;
- l'élection et la révocation des membres du Comité central, des vérificateurs des comptes et de leurs suppléants (ces derniers sont rééligibles pour deux exercices comptables successifs au plus).

L'Assemblée générale nomme chaque année une personne à la présidence ou à la coprésidence du LFC. **Le président et le co-président** sont rééligibles. Ils sont notamment chargés de :

- s'assurer du bon fonctionnement du LFC ;
- représenter les intérêts du LFC auprès des autorités de la Ville de Lancy ;
- promouvoir le respect et l'équité sportive au sein du LFC.

- **le Comité central** (ci-après désigné par le Comité)
Le Comité administre et gère le LFC. Il assume les compétences qui ne sont pas confiées par les statuts à un autre organe. Il lui incombe par conséquent de veiller à la tenue des comptes de l'association, conformément à l'article 69a CCS.
Le Comité peut valablement engager le LFC par la signature collective à deux, rétribuer des fonctions qu'il détermine unilatéralement, répartir les fonctions en son sein pour la gestion et l'administration des sections de joueurs actifs et juniors. Il présente un rapport à l'Assemblée générale et met en œuvre les décisions de l'Assemblée générale.
Tous les sociétaires ayant le droit de vote et d'élection sont éligibles au Comité par l'Assemblée générale. La durée du mandat est d'une année. Ils sont rééligibles.
Le Comité doit comprendre au minimum trois membres. Chaque membre du Comité peut cumuler plusieurs fonctions, mais n'a qu'une seule voix, indépendamment du nombre de fonctions assumées. Toute décision prise au sein du Comité est votée par le président et les membres présents à la majorité absolue ; en cas d'égalité, le vote du président compte double.
- **les vérificateurs aux comptes** et les vérificateurs suppléants aux comptes
L'Assemblée générale ordinaire nomme chaque année deux vérificateurs aux comptes et deux suppléants. Tous les sociétaires ayant le droit de vote peuvent être élus comme vérificateurs aux comptes ou comme suppléants. Les vérificateurs sont rééligibles pour deux exercices comptables successifs au plus. Lors de l'Assemblée générale ordinaire suivante, le suppléant devient deuxième vérificateur. Le premier vérificateur sortant est rééligible en tant que suppléant.
Les vérificateurs sont chargés de la vérification des comptes du LFC aussi souvent qu'ils le jugent nécessaire, de la rédaction pour la lecture lors de l'Assemblée générale ordinaire du rapport annuel sur la situation financière du LFC et les comptes présentés par le Comité central et ils ont le droit de procéder en tout temps à une vérification de la caisse.

3.4. Chiffres clés du LFC

Les tableaux ci-dessous présentent, de manière synthétique, les états financiers du LFC pour les saisons 2013-2014 à 2015-2016 :

(En francs)	Situation au 30.06.2014	Situation au 30.06.2015	Situation au 30.06.2016
Actif			
Actifs à court terme	412'394	242'506	202'681
Actifs à long terme	52'181	43'221	48'296
Total de l'actif	464'575	285'727	250'977
Passif			
Dettes à court terme	331'114	133'969	143'608
Fonds propres	133'461	151'758	107'369
Total du passif	464'575	285'727	250'977

(En francs)	Saison 2013-2014	Saison 2014-2015	Saison 2015-2016
Produits			
Produits liés à l'activité du club	415'510	424'865	535'574
Produits de sponsoring, merchandising et dons	80'507	84'400	74'060
Cotisations institutionnelles	901'057	887'903	896'921
<i>dont subventions monétaires de la Ville de Lancy</i>	<i>750'000</i>	<i>750'000</i>	<i>750'000</i>
Total des produits	1'397'074	1'397'168	1'506'555
Charges			
Charges directes (liées aux matchs, équipes, LFC)	528'645	328'123	393'359
Frais de personnel	754'480	891'442	1'025'819
Autres charges indirectes (entretien, assurances, SIG, frais de bureau et de représentation, etc.)	55'503	70'580	64'145
Charges indirectes - divers	31'198	61'020	48'675
Amortissements	20'745	26'637	17'280
Charges financières	1'114	1'068	1'667
Total des charges	1'391'685	1'378'870	1'550'945
Excédent de revenus / (charges)	5'389	18'298	-44'390

À fin juin 2016, le LFC comptait 1'080 membres, dont 575 résidents communaux, répartis selon les catégories d'âges suivantes :

Membres (nombre)	
5-10 ans (Jeunesse et Sports)	310
11-20 ans (Jeunesse et Sports)	589
21-54 ans (Adultes)	169
Dès 55 ans (seniors)	12
Total	1'080

Le nombre d'équipes du LFC à la même période était le suivant :

Équipes (nombre)	
Juniors	60
Actifs	5
Seniors	4

3.5. Lancy Management Sàrl

Lancy Management Sàrl (LM) est une société à responsabilité limitée, inscrite au registre du commerce depuis juillet 2012. Elle a pour but « *la gestion et la mise à disposition de personnel administratif en faveur de clubs sportifs, notamment le FC Lancy* ». En pratique, elle ne fournit des services qu'à l'attention du LFC.

Une convention lie le LFC et LM. Elle prévoit que la gestion administrative et technique du club soit confiée à LM. Pour l'accomplissement des tâches confiées, LM refacture au LFC l'entier de ses charges brutes plus une marge de 5 % (« management fees »).

La création de LM faisait suite à une étude qui a conclu que « l'externalisation » des collaborateurs administratifs permettrait de minimiser le coût des primes d'assurances-accident pour cette catégorie de personnel. En effet, s'il était employé directement par le LFC, ce personnel se verrait appliquer les mêmes taux que ceux appliqués aux joueurs de football, soit avec des niveaux de risques et donc de cotisations beaucoup plus élevés. Par exemple, pour l'année 2015, l'application des taux de cotisations accidents du LFC à la masse salariale annuelle de LM aurait induit une charge complémentaire d'environ 42'000 F.

En 2016, LM employait, et mettait donc à disposition du LFC, le secrétariat et le personnel administratif, l'entraîneur de la première équipe, le directeur technique et son adjoint ainsi que les concierges, soit un total de 8 collaborateurs. Les autres contrats (joueurs des première et deuxième équipes et entraîneurs) sont tous directement signés avec le LFC.

Le tableau ci-dessous présente, de manière synthétique, les chiffres clés de LM pour les saisons 2013-2014 à 2015-2016¹⁰ :

(En francs)	Saison 2013-2014	Saison 2014-2015	Saison 2015-2016
Charges directes de personnel	417'925	438'292	448'996
Revenus ("management fees")	441'663	459'957	475'817
Excédent de revenus / (charges) de la période	20'792	21'903	-54'324

3.6. Subventions de la Ville de Lancy

Subvention monétaire

Un premier contrat de prestations a été signé entre le LFC et la Ville de Lancy en 2012 pour une période de 4 ans. Un second contrat de prestations est entré en vigueur au 1^{er} juillet 2016, prévoyant une durée jusqu'au 30 juin 2021.

La subvention annuelle de la Ville de Lancy est de 750'000 F (pour les saisons 2012-2013 à 2016-2017) et de 700'000 F pour les saisons suivantes, sous réserve de l'approbation du budget communal par le Conseil municipal. En principe, la subvention est versée en douze parts égales à chaque début de mois. La subvention est versée exclusivement au LFC, qui est seul responsable de la répartition et de l'affectation des montants reçus entre les clubs-partenaires (Lancy-Fraisiers FC, Lancy-Florimont FC et LFC).

¹⁰ L'excédent de charges de la saison 2015-2016 s'explique par la comptabilisation au 30 juin 2016 d'une écriture de 76'889 F correspondant au « rapatriement » des bénéfices reportés au LFC (voir détail au chapitre 5.1.2).

Conformément au second contrat de prestations, le LFC est tenu de suivre en permanence sa situation financière et celle de ses clubs-partenaires et de fournir annuellement, au plus tard le 31 mai pour la période allant du 1^{er} juillet au 30 juin, à la Ville de Lancy, un plan comptable, comprenant son plan de trésorerie reflétant sa situation financière du moment. Il doit également fournir annuellement les comptes de LM, aussi longtemps que cette structure existe.

Selon le contrat de prestations, les comptes de la société doivent être révisés par des auditeurs professionnels externes au club. Le mandat doit être approuvé par l'Assemblée générale et ne peut pas excéder 5 ans. En outre, la Ville de Lancy est habilitée à procéder ou faire procéder par un tiers à un contrôle des finances du LFC et de ses clubs-partenaires.

Les missions principales du LFC prévues par le contrat de prestations sont de :

- « *gérer un centre de formation jeunesse sur le territoire de la Ville de Lancy ;*
- *promouvoir le football sous toutes ses formes sur le territoire communal ;*
- *promouvoir et développer le respect et l'éthique dans le sport ;*
- *lutter contre les dérives (dopage, toxicodépendances, débordements, etc.) ;*
- *participer aux activités et à la vie communale ;*
- *s'assurer du respect des obligations financières à l'égard des assurances sociales et autres institutions de droit public.*

Le centre de formation doit offrir une organisation permettant au plus grand nombre de jeunes filles et de jeunes garçons de pratiquer le football sur le territoire communal, quel que soit leur niveau de jeu ».

Subventions non monétaires

De plus, la Ville de Lancy met à disposition du LFC (qui les attribue entre les clubs-partenaires selon des conventions spécifiques signées en mars 2015) l'ensemble des installations sportives des stades de :

- Lancy-Florimont au Petit-Lancy (y compris la buvette) ;
- Lancy-Fraisiers au Grand-Lancy ;
- Marignac au Grand-Lancy (y compris la buvette).

Selon les conventions en vigueur, l'entretien des installations est réparti de la manière suivante :

- l'entretien lourd du bâtiment (murs, toitures, électricité, etc.) et des terrains est à la charge de la Ville de Lancy ;
- l'entretien courant du bâtiment (petit mobilier, électroménager courant, nettoyage, entretien régulier, etc.) est à la charge du LFC (remplacement compris).

Les charges de fonctionnement en lien avec les infrastructures sportives de la Ville de Lancy liées à la pratique du football (trois stades) se montaient en 2016 à 2.3 millions F (dont 1.7 million F d'amortissements).

4. ANALYSE – VILLE DE LANCY

4.1. Soutiens publics et surveillance

4.1.1. Contexte

Depuis la constitution du club en 2012, deux contrats de prestations ont été conclus entre le LFC et la Ville de Lancy : un premier en 2012 pour une période de 4 ans et un second qui est entré en vigueur au 1^{er} juillet 2016, prévoyant une durée jusqu'au 30 juin 2021. La teneur de ces contrats est relativement similaire ; les éléments qui diffèrent font l'objet d'une mention spécifique dans le présent contexte. Il ressort notamment de ces documents les aspects suivants :

Article 4 – Missions du LFC et de ses clubs-partenaires

Par la signature du présent contrat, le LFC s'engage à respecter et faire respecter par ses clubs-partenaires les missions suivantes :

- *gérer un centre de formation jeunesse sur le territoire de la Ville de Lancy ;*
- *promouvoir le football sous toutes ses formes sur le territoire communal ;*
- *promouvoir et développer le respect et l'éthique dans le sport ;*
- *lutter contre les dérives (dopage, toxicodépendances, débordements, etc.) ;*
- *participer aux activités et à la vie communale ;*
- *s'assurer du respect des obligations financières à l'égard des assurances sociales et autres institutions de droit public.*

Le centre de formation doit offrir une organisation permettant au plus grand nombre de jeunes filles et de jeunes garçons de pratiquer le football sur le territoire communal, quel que soit leur niveau de jeu.

Article 6 – Entretien des installations et du mobilier

L'entretien des installations est réparti selon la clé suivante :

- *entretien lourd du bâtiment (murs, toitures, chenaux, grillages, installations sanitaires, plomberie, électricité, peinture, revêtements de murs et de sols et leur entretien régulier) et des terrains sont à la charge de la Ville de Lancy ;*
- *entretien courant du bâtiment (petit mobilier, électroménager courant, nettoyage, entretien régulier, vitres, serrurerie, vaissellerie) sont à la charge du LFC, ainsi que leur remplacement le cas échéant.*

Article 7 – Financement

Pour soutenir la réalisation des buts poursuivis par le LFC, notamment ceux visés à l'article 4 ci-avant, la Ville de Lancy s'engage à lui verser une subvention d'un montant de 750'000 F (sept cent cinquante mille francs) par année [respectivement 700'000 F dès mi-2017], sous réserve toutefois de l'approbation du budget par le Conseil municipal.

Article 8¹¹ – Rapports

[...] Le LFC est tenu de faire contrôler ses comptes et ceux de ses clubs-partenaires par un auditeur professionnel externe au club. Ce dernier doit rendre son rapport préalablement à l'Assemblée générale. Il doit attester que ni l'entreprise, ni les employés ayant exercé le contrôle ne sont membres ou partenaires du LFC et/ou de ses clubs-partenaires.

¹¹ Respectivement : article 8 du contrat de prestations actuel 2016-2021 et article 9 du premier contrat de prestations 2012-2016.

Son mandat doit être approuvé par l'Assemblée générale et ne peut excéder 5 ans. Ledit mandat ne sera en outre pas immédiatement renouvelable.

[...] Le LFC est tenu de suivre en permanence sa situation financière et celle de ses clubs-partenaires et de fournir à la Ville de Lancy :

- *[Contrat de prestations 2012-2016] semestriellement (le 15 juillet pour la période allant du 1^{er} janvier au 30 juin et le 15 janvier pour la période allant du 1^{er} juillet au 31 décembre) un plan comptable, comprenant son plan de trésorerie, reflétant la situation financière du moment.*
- *[Contrat de prestations 2016-2021] annuellement (le 31 mai pour la période allant du 1^{er} juillet au 30 juin) un plan comptable, comprenant son plan de trésorerie, reflétant la situation financière du moment.*

En outre, le dernier contrat de prestations amène l'exigence complémentaire suivante : *[...] Le LFC fournira également annuellement les comptes de la société Lancy Management Sàrl [...] aussi longtemps que cette structure existe.*

4.1.2. Constats

Constat 1 : des attentes insuffisamment définies par la Ville de Lancy

Bien qu'un certain nombre d'éléments aient été définis dans le contrat de prestations, les objectifs visés, les conditions et les exigences relatives à l'octroi de la subvention monétaire n'ont pas été définis de manière suffisamment précise par la Ville de Lancy.

À titre d'illustrations, la Cour relève que :

- la Ville de Lancy n'a pas défini d'indicateurs et de valeurs-cibles permettant de mesurer et de vérifier l'atteinte ou non des objectifs fixés. Par exemple, la Ville de Lancy n'a pas « défini » d'indicateurs ou de valeurs-cibles associées à l'objectif de « *gérer un centre de formation jeunesse sur le territoire de la Ville de Lancy* », tels que par exemple un nombre minimal d'heures de formation à fournir, un nombre minimum de jeunes à encadrer par tranches d'âges ou le pourcentage maximal d'enfants domiciliés hors du territoire communal. De même, le contrat de prestations indique, à l'article 4, que le LFC doit « *promouvoir et développer le respect et l'éthique dans le sport* ». Néanmoins, il n'y associe aucun indicateur tel que par exemple le nombre d'amendes reçues, ni une valeur-cible (par exemple, « pas plus de X amendes par saison »).
- le contrat de prestations n'indique pas les éventuels degrés de priorité des objectifs fixés. En effet, la Ville de Lancy n'a pas précisé la manière dont la subvention annuelle de 750'000 F devait être ventilée entre les différents objectifs fixés au LFC (article 4 du contrat de prestations). Dès lors, cette manière de faire laisse une latitude très importante au LFC, qui pourrait par exemple mettre l'accent sur la première équipe et sur les « élites juniors » au détriment des autres objectifs, tout en restant conforme au contrat de prestations.
- le contrat de prestations prévoit à l'article 8 que le LFC doit transmettre chaque année les comptes de LM à la Ville de Lancy. Par contre, aucune exigence n'a été fixée sur les informations financières que la Ville souhaite recevoir et surveiller (par exemple, les flux de trésorerie ou une annexe détaillée). De même, la Ville n'a pas demandé que les états financiers de LM soient révisés conformément au code des obligations.

La Cour observe en effet que LM a renoncé au contrôle restreint, sans que la Ville ne demande à LM de revenir sur cette décision.

- la Ville de Lancy n'a pas requis que les budgets ou les comptes annuels du LFC soient établis conformément à des exigences comptables minimales, tel que celles relatives à la présentation des comptes selon les articles 958 et ss. du code des obligations. Dès lors, le LFC pourrait renoncer à appliquer des principes comptables essentiels (par exemple, la délimitation périodique des exercices) permettant de garantir que ses états financiers reflètent correctement sa situation financière.
- la Ville de Lancy n'a pas défini de manière suffisamment précise les attentes en matière « *d'auditeur professionnel* » (par exemple : doit-il être agréé par l'ASR¹²) ou le type de contrôle devant être réalisé (par exemple : contrôle ordinaire ou contrôle restreint¹³, attestation quant à l'existence d'un système de contrôle interne).

Constat 2 : une surveillance insuffisante de la subvention par la Ville de Lancy

Les informations demandées par la Ville de Lancy au LFC, dans le cadre des contrats de prestations, ne sont pas suffisantes pour lui permettre, entre autres, de :

- suivre de manière appropriée l'utilisation par le LFC de la subvention communale ;
- s'assurer que les objectifs, les conditions, les exigences ou les termes du contrat de prestations sont respectés.

À titre d'illustrations, la Cour relève que :

- la Ville de Lancy n'examine pas de manière appropriée la situation financière du LFC. Par exemple, le plan comptable, comprenant le plan de trésorerie et la situation financière semestrielle du LFC, n'ont pas été demandé régulièrement au LFC, en non-conformité avec le contrat de prestations¹⁴. De même, la répartition de l'ensemble des revenus et des charges sur les différentes équipes n'est pas analysée par la Ville de Lancy (par exemple : coût des première et deuxième équipes versus celles des juniors). Ces manquements ne permettent pas d'anticiper de manière proactive d'éventuelles difficultés financières du LFC ou des non-conformités quant à l'utilisation de la subvention accordée.
- depuis la création du club en 2012, l'Assemblée générale annuelle du LFC n'a jamais désigné d'auditeur professionnel pour effectuer la révision des états financiers. Cette dernière a été confiée chaque année, conformément aux statuts du LFC (voir chapitre 3.3), à deux vérificateurs aux comptes non professionnels, membres du club. De plus, cette vérification des comptes ne répond pas aux exigences de l'article 8 du contrat de prestations. Ainsi, la Ville de Lancy n'a pas d'assurance suffisante sur l'exactitude des états financiers et n'est donc pas en mesure de se faire une opinion suffisamment informée sur l'usage de la subvention.

La Ville de Lancy, bien qu'étant régulièrement invitée à l'Assemblée générale annuelle du LFC, n'a pas réagi face au non-respect de ses propres exigences.

¹² ASR : Autorité fédérale de surveillance en matière de révision, <https://www.rab-asr.ch/fr/>.

¹³ Principes ressortant du droit de la révision (code des obligations).

¹⁴ Article 8 du contrat de prestations.

- les informations actuellement remontées ne permettent pas d'avoir une vision d'ensemble, formalisée et suffisante des coûts de l'entretien courant des bâtiments (par exemple : coûts annuels par bâtiment et par type d'installations, fréquence des entretiens et des remplacements). Un entretien courant insuffisant peut avoir un impact sur l'ampleur à termes de « l'entretien lourd » à la charge de la Ville de Lancy. Par ailleurs, la Cour ne peut pas exclure que des coûts d'entretien courant devant être supportés par le LFC (par exemple : l'achat de petites fournitures de remplacement comme les ampoules ou les néons, le nettoyage des locaux, l'entretien et la réparation de l'électroménager) ne soient pas en définitive supportés par la Ville de Lancy.

4.1.3. Risques découlant des constats

Les **risques financiers et de contrôle** tiennent au mauvais usage potentiel de la subvention communale, à l'inexactitude des états financiers établis et qui ne reflètent pas correctement la situation financière du club, ainsi qu'au suivi lacunaire de l'utilisation de la subvention.

Le **risque de conformité** est avéré de par les écarts constatés avec le contrat de prestations.

4.1.4. Recommandations

Recommandation 1 : [cf. constat 1] *Établir un avenant au contrat de prestations*

La Cour recommande à la Ville de Lancy d'ajouter un avenant au contrat de prestations avec le LFC et d'y inclure :

- les indicateurs et valeurs cibles à atteindre relatifs aux objectifs définis à l'article 4 du contrat de prestations ;
- l'affectation de la subvention attendue par rapport à ces objectifs (définition des axes prioritaires) ;
- les exigences en matière de normes comptables, de remontées d'informations financières et opérationnelles (flux de trésorerie, objectifs, indicateurs, fréquence des remontées d'informations, etc.) et de révision des états financiers tant pour le LFC que pour LM (pour autant que cette structure soit maintenue).

Recommandation 2 : [cf. constat 2] *Renforcer la surveillance de la subvention accordée*

Sur la base des informations transmises, la Cour recommande à la Ville de Lancy d'effectuer une revue régulière de la situation (par exemple de manière semestrielle) afin d'être en mesure d'exercer une surveillance adéquate de l'emploi de la subvention accordée, au vu de son ampleur. En cas de manquements constatés par rapport au contrat de prestations, la Ville de Lancy devrait prendre des mesures afin de remédier à la situation (par exemple, en obligeant le LFC à nommer un auditeur professionnel afin de réviser les comptes du club ou en le mandatant directement, comme le lui permet l'article 8 du contrat de prestations).

4.1.5. Observations de la Ville de Lancy

La Ville de Lancy accepte les recommandations de la Cour des comptes et précise qu'elle a rencontré de manière régulière, soit trimestriellement, le Comité afin de faire le point de manière complète au regard des éléments opérationnels du club (formation, finances, administration).

5. ANALYSE — LFC

5.1. Gouvernance et gestion des conflits d'intérêts

5.1.1. Contexte

Principes généraux

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

Ainsi, une bonne gouvernance ne doit pas seulement assurer la capacité de décision et l'efficacité des organes dirigeants d'une organisation, mais elle doit également permettre de promouvoir en son sein des règles d'éthique et des valeurs appropriées à la poursuite de son but social (par exemple, la défense des intérêts publics, le respect du principe d'égalité de traitement, le respect de l'égalité homme-femme) et garantir une gestion efficace de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte.

À cet égard, les statuts du LFC indiquent à l'article 19 que les sociétaires ont l'obligation de « *se montrer fidèles et loyaux envers le LFC* ».

Conflits d'intérêts

Le terme « conflit d'intérêts » correspond à un large éventail de définitions selon les domaines concernés ainsi que les cadres légaux. On peut néanmoins retenir qu'il y a un conflit d'intérêts potentiel lorsque les intérêts privés d'un collaborateur pourraient influencer la façon dont il s'acquitte de ses obligations et responsabilités au sein de l'organisation pour laquelle il œuvre. Par exemple, les liens familiaux, personnels ou commerciaux d'un collaborateur ou d'un membre du Comité central pourraient entraîner un conflit d'intérêts allant à l'encontre des intérêts de l'organisation pour laquelle il travaille. Les conflits d'intérêts ou l'apparence d'un tel conflit doivent être identifiés et communiqués afin que des mesures organisationnelles soient prises en vue de gérer ces situations (par exemple, récusation formelle).

5.1.2. Constats

La gouvernance au sein du LFC n'est pas à la hauteur des enjeux sportifs et opérationnels découlant de l'importance de la subvention monétaire reçue ainsi que des infrastructures mises à disposition. La Cour relève que les faiblesses des contrats de prestations et de la surveillance exercée par la Ville de Lancy (voir chapitre 4) n'ont pas soutenu la mise en place d'une gouvernance appropriée au sein du LFC, ce qui s'avérait pourtant nécessaire au vu des réflexions ayant conduit à l'augmentation de la subvention communale en 2012. Les constats de la Cour¹⁵ établissant cette appréciation sont les suivants :

¹⁵ Compte tenu de l'étendue volontairement limitée des travaux de la Cour, des contraintes inhérentes à son audit et des faiblesses de gouvernance observées, la Cour ne peut exclure l'existence d'autres erreurs ou situations problématiques.

Constat 3 : un Comité central et une gestion du club lacunaires

La Cour relève que le processus décisionnel mis en place par le Comité est lacunaire puisqu'il ne permet pas d'assurer une traçabilité suffisante des décisions prises ainsi que leur conformité aux statuts. En effet, d'une part, les procès-verbaux des séances du Comité ne permettent pas d'assurer un suivi adéquat des décisions prises (quels membres étaient « réellement présents » lors d'une séance ; quels points ont été discutés ; quelles décisions ont été prises par le Comité, par exemple pour l'octroi de mandats ou l'admission provisoire de nouveaux membres ; etc.).

D'autre part, la Cour observe que l'organisation des séances du Comité n'est pas effectuée de manière à permettre une gestion administrative et financière rigoureuse et régulière du club. Par exemple, certains dossiers importants ne sont communiqués aux membres que le jour même de la séance ou des séances du Comité ont été espacées de plusieurs mois pendant la saison 2015-2016.

Il découle, entre autres, des lacunes précitées qu'un membre du Comité a régulièrement pris des décisions de manière unilatérale et donc en non-conformité des statuts du LFC¹⁶ (par exemple, lors de la conclusion d'un contrat avec un fournisseur, en autorisant des dépenses engendrant un dépassement significatif d'une rubrique budgétaire¹⁷ ou avec l'octroi d'un mandat externe).

La Cour note également qu'en non-conformité avec le contrat de prestations conclu entre le LFC et la Ville de Lancy, le Comité central n'a pas mandaté « d'auditeur professionnel » pour effectuer la révision des comptes du LFC.

Finalement, la Cour constate que le LFC n'a pas été en mesure de fournir une liste fiable des membres avec droit de vote¹⁸ ayant pris part aux décisions des dernières Assemblées générales du club. Cette faiblesse pourrait amener des membres à remettre en question la validité des décisions prises lors de ces Assemblées générales, telles que l'approbation des états financiers ou du budget.

Constat 4 : une gestion inappropriée des conflits d'intérêts

Il n'existe pas de document ou de règles écrites décrivant les modalités de récusation des personnes pouvant engager le LFC, par exemple pour l'octroi de mandats, le recrutement d'un collaborateur ou l'acquisition d'équipements (ballons, maillots, etc.). Cette absence de cadre adéquat a contribué à l'instauration d'un « cadre éthique » inapproprié au sein du LFC.

En effet, la Cour relève qu'un membre du Comité central du LFC ne s'est pas récusé lors de décisions concernant des membres de sa famille ou des proches (pour des engagements au sein du LFC, lors de l'octroi de mandat ou de contrat à des proches ainsi qu'à des membres de sa famille). En outre, certaines de ces décisions ont été prises de manière individuelle et non collective par ce membre, en violation des statuts¹⁹.

¹⁶ Articles : 33 alinéa 1, 36 alinéa 3, 37 et 38.

¹⁷ Par exemple, dépassement budgétaire de plus de 80 % sur la rubrique des frais de camp pour la saison 2015-2016 (montant total d'environ 27'000 F).

¹⁸ Conformément à l'article 28 alinéa 1 des statuts du LFC, tous les sociétaires ne disposent pas d'un droit de vote (par exemple, les mineurs).

¹⁹ Au vu de la faible qualité des informations à disposition (voir « un Comité central et une gestion du club lacunaires » ci-dessus) et compte tenu du principe de proportionnalité, la Cour a renoncé à vérifier par des auditions complémentaires détaillées auprès d'anciens membres du Comité, pour l'ensemble des engagements du LFC, s'ils ont effectivement fait l'objet d'une information et/ou d'une prise de décisions appropriée par le Comité.

Par ailleurs, la Cour observe qu'un mandataire était membre du Comité central durant la saison 2015-2016, en non-conformité avec l'article 10 al.2 des statuts du LFC.

Ces manquements provoquent d'importants dégâts d'image au sein du LFC et ne favorisent en rien l'établissement d'une éthique adéquate pour une telle association.

Constat 5 : une structure de gestion administrative mal étudiée

Bien que permettant d'effectuer des économies au niveau des primes d'assurances accident, la Cour relève que la création de LM n'a pas été suffisamment étudiée. Par exemple, la question de la thésaurisation des bénéfices dus aux frais annuels de gestion versés par le LFC à LM (5 % des charges brutes de LM refacturées) n'a pas été anticipée. Pour la période allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2016, ces bénéfices cumulés représentaient un total de 76'889 F (soit un gain annuel sur la saison 2015-2016 de 22'565 F, ajouté aux bénéfices reportés dans les comptes de LM jusqu'au 1^{er} juillet 2015 de 54'324 F).

Au 30 juin 2016, afin de répondre à la demande de la commune de « rapatrier » ces excédents au LFC, des « autres charges d'exploitation » d'un même montant de 76'889 F ont été comptabilisées au compte de résultats de LM (respectivement, par symétrie, des « autres produits » dans la comptabilité du LFC). Si ces écritures avaient bien pour effet de neutraliser le bénéfice cumulé, cette manière de procéder n'est cependant pas conforme, pour LM, aux règles du code des obligations relatives à l'emploi du bénéfice résultant du bilan²⁰.

En outre, le cumul de la fonction d'administrateur de LM et de membre du Comité du LFC, ainsi que l'absence de définition suffisante des rôles et responsabilités respectifs, contribuent à générer un flou dans la gouvernance du LFC. Par exemple, l'engagement ou le licenciement du personnel « administratif » par LM a pour conséquence d'exclure potentiellement le Comité central de ces décisions.

Constat 6 : un système de contrôle interne déficient

La Cour relève que les contrôles en matière de gestion administrative et financière sont insuffisants au vu des subventions perçues. Ils ne permettent notamment pas de garantir en tout temps une affectation adéquate de la subvention communale perçue. À titre d'exemple :

- la caisse principale du club, dont les mouvements d'espèces peuvent aller jusqu'à environ 3'000 F - 4'000 F, est gérée par un collaborateur sans que des contrôles formels par une tierce personne n'aient été mis en place. Ce même collaborateur dispose également d'une signature individuelle sur les comptes bancaires et postaux du LFC, en non-conformité avec l'article 37 des statuts qui exigent une signature collective à deux des membres du Comité. Cette manière de procéder augmente, entre autres, la probabilité que des erreurs soient commises et ne soient pas détectées ;
- du matériel informatique, pour une valeur totale d'environ 4'700 F, a été mis à disposition d'un mandataire externe sans qu'un accusé de réception n'ait été requis ou qu'un contrat de prêt n'ait été établi ;

²⁰ Articles 798 et 804 alinéa 2 chiffre 5 du code des obligations.

- la comptabilité mise en place ne distingue pas le Lancy-Fraisiers FC, le Lancy-Florimont FC et le LFC²¹ comme l'exige une décision de l'administration fédérale des contributions (division principale de la taxe sur la valeur ajoutée) de juillet 2013. Ceci pourrait avoir de potentielles répercussions financières (reprises voire amendes) en cas de contrôle de l'administration fédérale ;
- des règles claires en matière de débours et de frais de représentation n'ont pas été définies. La Cour a constaté qu'un membre du Comité a invité en sus de collaborateurs du LFC de nombreux proches à une soirée de gala en lien avec le domaine du football, pour un montant d'environ 170 F par personne à charge du club.

Constat 7 : des états financiers peu transparents

La Cour relève que les états financiers de LM ne sont pas conformes aux nouvelles exigences comptables du code des obligations et par analogie il en va de même pour le LFC. En effet, ils ne présentent pas toutes les informations requises²², dont certaines sont nécessaires pour assurer une correcte surveillance de l'usage des fonds publics perçus.

De plus, ils ne présentent pas toutes les informations utiles à une appréciation correcte des états financiers et de la situation financière du club. À titre d'exemple, les frais de gestion versés à LM n'apparaissent pas clairement et les subventions perçues ne peuvent être distinguées des « cotisations institutionnelles ».

5.1.3. Risques découlant des constats

Les **risques financiers, opérationnels et de contrôle** tiennent aux lacunes de gouvernance relevée, notamment au niveau de la traçabilité des prises de décisions du Comité central, du système de contrôle interne déficient et de la gestion inappropriée des conflits d'intérêts

Le **risque de conformité** tient au non-respect des statuts du LFC, du code des obligations et de la décision de l'administration fédérale des contributions (division principale de la taxe sur la valeur ajoutée).

Les constats du chapitre 5.1.2 sont de nature à induire un **risque de fraude** potentiel.

5.1.4. Recommandations

Recommandation 3 : [cf. constats 3, 4 et 6] Améliorer la gouvernance du LFC à brève échéance

La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de mettre en place, à brève échéance, une gouvernance adéquate garantissant un bon usage des deniers publics. À cette fin, il s'agira notamment de s'assurer que les décisions engageant le LFC sont prises de manière conforme aux statuts du LFC, en particulier en ce qui concerne le nombre de membres du Comité central requis.

²¹ La décision de l'administration fédérale précisait notamment que chaque membre du groupe d'imposition doit tenir une comptabilité propre clôturée à la même date et établir des décomptes de TVA internes.

²² Par exemple, concernant les créances et les dettes des organes dirigeants et des parties liées.

Il conviendra également de s'assurer que les procès-verbaux du Comité central sont régulièrement tenus, et permettent de conserver une traçabilité appropriée des décisions prises (« procès-verbaux décisionnels signés »).

Recommandation 4 : [cf. constats 3, 4 et 6] Respecter les exigences statutaires ou contractuelles La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de prendre des mesures correctrices afin de s'assurer du respect de l'ensemble des exigences découlant des statuts du LFC (par exemple, tenir une liste des membres avec droit de vote), du contrat de prestations (par exemple, mandater un auditeur professionnel) ou d'autres décisions des autorités administratives (par exemple, décision de l'administration fédérale des contributions).

Le cas échéant, si des articles des statuts du LFC ne permettaient plus de répondre à une gestion efficace et efficiente du LFC, il s'agira alors pour le Comité central de proposer à l'Assemblée générale une révision des articles concernés.

Recommandation 5 : [cf. constat 4] Mettre en place une gestion appropriée des conflits d'intérêts

La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC d'établir un document de portée générale spécifiant que :

- tout conflit d'intérêts potentiel doit immédiatement être communiqué aux membres du Comité central ;
- la personne concernée doit se récuser lors du processus de décision. Une trace formelle de cette récusation doit être conservée dans le procès-verbal décisionnel.

Recommandation 6 : [cf. constats 4 et 6] Mettre en place un système de contrôle interne efficient

La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC d'établir des règles claires et formalisées en matière de débours et de frais de représentation.

Il s'agira également de renforcer les contrôles déjà en place en se focalisant notamment sur les points suivants :

- contrôles inopinés des caisses par une tierce personne membre du Comité central, avec formalisation de ces contrôles ;
- mise en place d'une double signature bancaire et postale pour libérer les paiements ;
- vérification par une seconde personne des documents salariaux établis (certificats annuels de salaire, déclarations annuelles, etc.).

Recommandation 7 : [cf. constat 5] Revoir la pertinence de la structure LFC – LM

La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de revoir la pertinence de la structure permettant la mise à disposition des collaborateurs administratifs sous la forme d'une société à responsabilité limitée. Il conviendra d'analyser l'ensemble de la situation en tenant compte notamment de la titularité des parts sociales, des aspects fiscaux (impôts directs et indirects) et financiers ou de gouvernance. Pour ce faire, il s'agira notamment pour le Comité central de prendre contact avec les autorités compétentes (administration fiscale cantonale, assureur accidents, etc.) afin d'obtenir une connaissance de l'ensemble des possibilités légales ou contractuelles existantes et futures. Tous les éléments devront faire l'objet d'une analyse formalisée permettant une prise de décision adéquate en la matière.

Recommandation 8 : [cf. constat 7] Respecter les exigences en matière de présentation des états financiers

La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de conformer les états financiers au code des obligations et de présenter des informations fiables et pertinentes telles que le détail des subventions perçues.

5.1.5. Observations du Comité central 2016-2017 du LFC

Le nouveau Comité en charge du Lancy FC partage les observations de la Cour et accepte ses recommandations.

Toutefois, le nouveau Comité en charge du Lancy FC souhaite rappeler que l'audit couvre une période gouvernée par l'ancien Comité et qu'un nouveau Comité s'est constitué en date du 23 novembre 2016, précisément dans le but de mettre fin à la gestion et à la gouvernance inappropriée, telles que décrites dans le présent audit.

Par ailleurs, étant donné le manque de transparence des états financiers présentés par l'ancien Comité, le nouveau Comité souhaite apporter quelques précisions importantes sur l'exercice comptable 2015/2016. Le budget 2015/2016 préparé par l'ancien Comité central prévoyait une perte pour le Lancy FC de CHF 17'250. En définitive, la perte réelle est de CHF 121'278.49 et celle consolidée avec le Lancy Management Sàrl s'élève à CHF 98'713.37.

Pour ce qui concerne les recommandations de la Cour, le nouveau Comité du Lancy FC souhaite préciser que, de manière générale, toutes sont soit à l'étude, soit en cours de réalisation, soit déjà réalisées, dans la mesure où tous les dysfonctionnements avaient déjà été identifiés par le nouveau Comité.

Recommandation 3 : [cf. constats 3, 4 et 6] Améliorer la gouvernance du LFC à brève échéance

Le nouveau Comité du Lancy FC est composé de 7 membres. Il se réunit régulièrement sur convocation des co-présidents et fonctionne en conformité des statuts du LFC. Les procès-verbaux des séances sont soigneusement rédigés, validés et signés par les membres du Comité afin de garantir la traçabilité des décisions prises.

Recommandation 4 : [cf. constats 3, 4 et 6] Respecter les exigences statutaires ou contractuelles

Cette recommandation est en cours de réalisation.

Recommandation 5 : [cf. constat 4] Mettre en place une gestion appropriée des conflits d'intérêts

Le nouveau Comité du Lancy FC n'est, depuis son entrée en fonction, pas exposé à des problèmes de conflits d'intérêts.

Recommandation 6 : [cf. constats 4 et 6] Mettre en place un système de contrôle interne efficient

Cette recommandation est à l'étude et sera en cours de réalisation aussitôt que possible.

Recommandation 7 : [cf. constat 5] Revoir la pertinence de la structure LFC – LM

Cette recommandation est à l'étude et sera en cours de réalisation aussitôt que possible.

Recommandation 8 : [cf. constat 7] Respecter les exigences en matière de présentation des états financiers

Cette recommandation est à l'étude et sera en cours de réalisation aussitôt que possible.

S'agissant de l'exercice comptable 2016/2017 (exercice en cours), ce dernier ne faisant malheureusement pas partie du périmètre de l'audit, le nouveau Comité du Lancy FC n'a malheureusement pas eu la possibilité de faire part de ses remarques. C'est pour cette raison que le nouveau Comité transmettra lors de la présentation du rapport d'audit (le 25 avril 2017) un communiqué afin d'expliquer de manière transparente à l'ensemble des parties les dégâts causés consécutivement à la mauvaise gouvernance de l'ancien Comité du Lancy FC.

En conclusion

Outre les disfonctionnements relevés dans ce rapport, le nouveau Comité ne peut exclure l'existence d'autres situations similaires durant la période de gouvernance qui a précédé la période en cours.

Le nouveau Comité a mis en place une Commission des finances composée de 2 membres du Comité, ce afin de veiller de manière objective à la bonne gouvernance financière du Lancy FC. Un rapport complet et transparent a été transmis à la Commission des finances de la Ville de Lancy en date du 10 avril 2017. Préalablement, le nouveau Comité avait alerté le magistrat en charge ainsi que la Commission des finances de la Ville de Lancy.

Le nouveau Comité du Lancy FC souhaiterait que la période d'audit se poursuive, au moins jusqu'au 31 décembre 2016, ce afin de pouvoir établir un lien évident de causalité entre la situation financière précaire du Lancy FC et la mauvaise gouvernance de l'ancien Comité.

6. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.1.4	<p>Recommandation 1 : établir un avenant au contrat de prestations</p> <p>La Cour recommande à la Ville de Lancy d'ajouter un avenant au contrat de prestations avec le LFC et d'y inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les indicateurs et valeurs cibles à atteindre relatifs aux objectifs définis à l'article 4 du contrat de prestations ; • l'affectation de la subvention attendue par rapport à ces objectifs (définition des axes prioritaires) ; • les exigences en matière de normes comptables, de remontées d'informations financières et opérationnelles (flux de trésorerie, objectifs, indicateurs, fréquence des remontées d'informations, etc.) et de révision des états financiers tant pour le LFC que pour LM (pour autant que cette structure soit maintenue). 	3	Chef du service des sports de la Ville de Lancy	30 septembre 2017	
4.1.4	<p>Recommandation 2 : renforcer la surveillance de la subvention accordée</p> <p>Sur la base des informations transmises, la Cour recommande à la Ville de Lancy d'effectuer une revue régulière de la situation (par exemple de manière semestrielle) afin d'être en mesure d'exercer une surveillance adéquate de l'emploi de la subvention accordée, au vu de son ampleur. En cas de manquements constatés par rapport au contrat de prestations, la Ville de Lancy devrait prendre des mesures afin de remédier à la situation (par exemple, en obligeant le LFC à nommer un auditeur professionnel afin de réviser les comptes du club ou en le mandatant directement, comme le lui permet l'article 8 du contrat de prestations).</p>	3	Chef du service des sports de la Ville de Lancy	31 janvier 2018	
5.1.4	<p>Recommandation 3 : améliorer la gouvernance du LFC à brève échéance</p> <p>La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de mettre en place, à brève échéance, une gouvernance adéquate garantissant un bon usage des deniers publics. À cette fin, il s'agira notamment de s'assurer que les décisions engageant le LFC sont prises de manière conforme aux statuts du LFC, en particulier en ce qui concerne le nombre de membres du Comité central requis. Il conviendra également de s'assurer que les procès-verbaux du Comité central sont régulièrement tenus, et permettent de conserver une traçabilité appropriée des décisions prises (« procès-verbaux décisionnels signés »).</p>	4	Comité central, Commission des finances du LFC	En cours, au plus tard au 30 juin 2017	

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5.1.4	<p>Recommandation 4 : respecter les exigences statutaires ou contractuelles</p> <p>La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de prendre des mesures correctrices afin de s'assurer du respect de l'ensemble des exigences découlant des statuts du LFC (par exemple, tenir une liste des membres avec droit de vote), du contrat de prestations (par exemple, mandater un auditeur professionnel) ou d'autres décisions des autorités administratives (par exemple, décision de l'administration fédérale des contributions).</p> <p>Le cas échéant, si des articles des statuts du LFC ne permettraient plus de répondre à une gestion efficace et efficiente du LFC, il s'agira alors pour le Comité central de proposer à l'Assemblée générale une révision des articles concernés.</p>	4	Comité central, Commission juridique et Commission des finances du LFC. AGE à organiser en juin 2017.	30 juin 2017	
5.1.4	<p>Recommandation 5 : mettre en place une gestion appropriée des conflits d'intérêts</p> <p>La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC d'établir un document de portée générale spécifiant que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tout conflit d'intérêts potentiel doit immédiatement être communiqué aux membres du Comité central ; • la personne concernée doit se récuser lors du processus de décision. Une trace formelle de cette récusation doit être conservée dans le procès-verbal décisionnel. 	3	Comité central du LFC, modification PV des séances du Comité central du LFC	En cours, au plus tard au 30 juin 2017	
5.1.4	<p>Recommandation 6 : mettre en place un système de contrôle interne efficient</p> <p>La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC d'établir des règles claires et formalisées en matière de débours et de frais de représentation. Il s'agira également de renforcer les contrôles déjà en place en se focalisant notamment sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • contrôles inopinés des caisses par une tierce personne membre du Comité central, avec formalisation de ces contrôles ; • mise en place d'une double signature bancaire et postale pour libérer les paiements ; • vérification par une seconde personne des documents salariaux établis (certificats annuels de salaire, déclarations annuelles, etc.). 	3	Comité central, Commission des finances du LFC	Dès que possible, au plus tard au 30 juin 2017	

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5.1.4	<p>Recommandation 7 : revoir la pertinence de la structure LFC – LM</p> <p>La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de revoir la pertinence de la structure permettant la mise à disposition des collaborateurs administratifs sous la forme d'une société à responsabilité limitée. Il conviendra d'analyser l'ensemble de la situation en tenant compte notamment de la titularité des parts sociales, des aspects fiscaux (impôts directs et indirects) et financiers ou de gouvernance. Pour ce faire, il s'agira notamment pour le Comité central de prendre contact avec les autorités compétentes (administration fiscale cantonale, assureur accidents, etc.) afin d'obtenir une connaissance de l'ensemble des possibilités légales ou contractuelles existantes et futures. Tous les éléments devront faire l'objet d'une analyse formalisée permettant une prise de décision adéquate en la matière.</p>	3	Comité central, Commission des finances du LFC	Dès que possible, au plus tard au 30 juin 2017	
5.1.4	<p>Recommandation 8 : respecter les exigences en matière de présentation des états financiers</p> <p>La Cour recommande au nouveau Comité central du LFC de conformer les états financiers au code des obligations et de présenter des informations fiables et pertinentes telles que le détail des subventions perçues.</p>	4	Comité central, Commission des finances du LFC	Dès que possible, au plus tard au 30 juin 2017	

7. DIVERS

7.1. 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 ;

À 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.

7.2. Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des personnes et collaborateurs du Lancy Football Club, de Lancy Management Sàrl et de la Ville de Lancy qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé en mars 2017. Le rapport complet a été transmis au Conseiller administratif de la Ville de Lancy ainsi qu'aux deux coprésidents du LFC le 27 mars 2017. Les observations des audités ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations.

Genève, le 25 avril 2017

Stanislas Zuin
Président

François Paychère
Magistrat titulaire

Marco Ziegler
Magistrat suppléant

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peut communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La confidentialité est garantie à l'auteur d'une communication, sauf ordonnance de séquestre rendue par l'autorité judiciaire compétente. La Cour n'accepte pas de communication anonyme.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou courrier électronique.

Cour des comptes — Route de Chêne 54 — 1208 Genève
tél. 022 388 77 90
<http://www.cdc-ge.ch>



Cour des comptes — Route de Chêne 54 — 1208 Genève
tél. 022 388 77 90
<http://www.cdc-ge.ch>