

Rapport de la Commission de Contrôle Économique et de Gestion

par Pascal Rossi, Président de la Commission

Préambule

Ce rapport, émanant de la Commission de Contrôle et de Gestion (CCEG), s'inscrit dans un cadre de transparence et de responsabilité financière. Elle reflète l'engagement de la commission à contribuer à une gouvernance intègre au sein de la Fédération Française des Échecs (FFE). Conformément à notre mandat, nous avons maintenu notre impartialité et indépendance tout au long de notre processus d'audit, et nos conclusions sont le fruit d'une analyse objective des données financières de la FFE.

Sa composition actuelle est la suivante :

Nom et Prénom	Ligue	Club
AZZEGAG Jocelyn	IDF	Maubuee-Gondaire Echecs
CHOMIER Frédéric	ARA	Echiquier Grenoblois
GAILLET Jean-Yves	BRE	Echiquier de l'ABC Pays de Vannes
LETY Michel	BRE	Echiquier Briochin
ROSSI Pascal	CRS	A Torra Turchina
VIGNA Patrick	IDF	Club 608 d'Echecs Paris
SILLERO Pierre	ARA	Centre Léo Lagrange Villeurbanne

Le Président est Pascal ROSSI et le vice-président est Jean-Yves Gaillet.

1. Introduction générale de la mandature 2021–2025

La mandature 2021–2025 de la Fédération Française des Échecs (FFE) s'est inscrite dans une période de mutation à la fois sportive, institutionnelle et économique. Cette période a été marquée par une croissance soutenue du nombre de licenciés (passés de 45 000 à plus de 70 000), par l'obtention du statut de sport de haut niveau, et par des évolutions profondes du cadre réglementaire, notamment en lien avec la loi sur la démocratisation du sport qui a imposé la parité dans les instances dirigeantes.

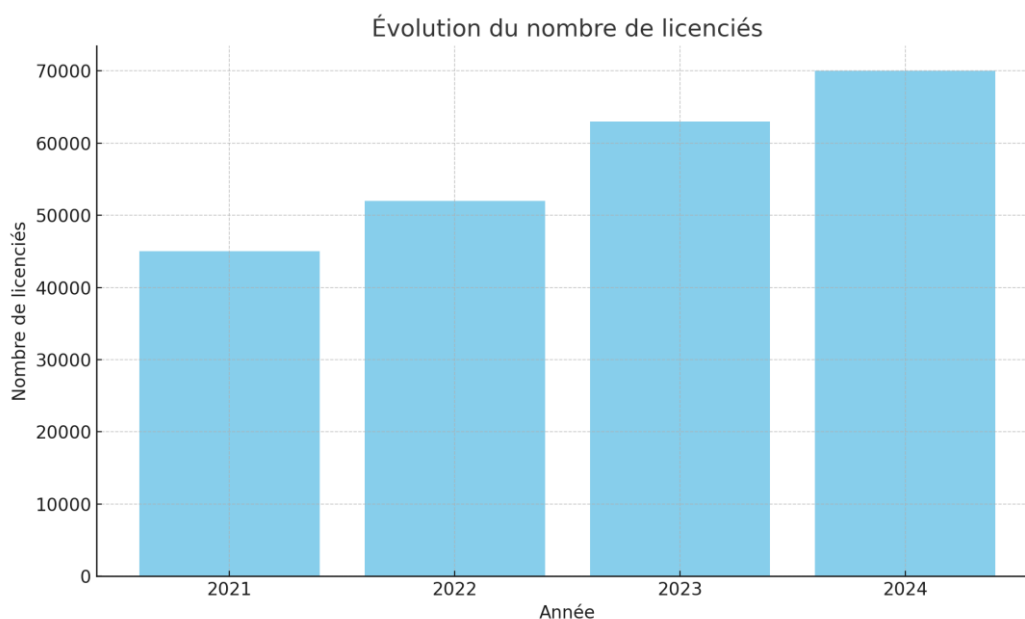
La fédération a également initié ou consolidé plusieurs chantiers d'envergure : structuration du haut niveau jeunes et adultes, développement de la stratégie numérique (refonte du SI, outils pédagogiques, applications comme Matoupion), renforcement des ressources humaines, accompagnement des clubs via des dispositifs de mutualisation et de soutien logistique (ex : achats groupés, guides de communication).

La CCEG constate que ces actions ont été porteuses de croissance, mais aussi génératrices de charges nouvelles, parfois mal anticipées ou insuffisamment compensées. Cette dynamique a

conduit à deux exercices déficitaires consécutifs (2023-2024), tout en maintenant une trésorerie globalement stable.

La création de la CCEG en 2022, organe indépendant chargé du contrôle et de l'analyse financière, a permis une meilleure lisibilité des équilibres budgétaires. Ce rapport s'inscrit dans cette logique de transparence, en proposant un bilan structuré de la période écoulée et des recommandations pour asseoir la soutenabilité financière du projet fédéral.

La mandature 2021–2025 s'est déroulée dans un contexte de profondes transformations pour la Fédération Française des Échecs (FFE). Portée par une croissance du nombre de licenciés (passés de 45 000 en 2021 à plus de 70 000 en 2025), par l'ambition de structurer durablement le haut niveau, et par un ensemble de réformes institutionnelles, cette période a vu émerger de nombreuses avancées.



Toutefois, ces progrès s'accompagnent de fragilités économiques, rendues visibles par deux exercices consécutifs déficitaires, malgré un niveau de trésorerie encore rassurant. Cette situation rend d'autant plus indispensable un pilotage budgétaire rigoureux, des arbitrages clairs, et un renforcement de la transparence financière à tous les échelons fédéraux.

À l'heure du bilan, ce rapport entend non seulement dresser l'état des finances fédérales, mais également formuler des recommandations concrètes pour les années à venir.

2. Analyse détaillée des comptes 2024

Le compte de résultat 2024 fait apparaître un déficit de **150 617 €**, résultat de tensions structurelles et d'événements exceptionnels.

- **Produits d'exploitation** : 2 502 508 € (+10,75 %)
 - Cotisations : 1 776 847 €
 - Sponsoring / prestations : 197 390 €
 - Subventions publiques : 344 748 € (en recul de 22 %)

- Mobilisation du report à nouveau : 123 668 €
- **Charges d'exploitation** : 2 670 281 € (+13,6 %)
 - Masse salariale : > 420 000 €
 - Voyages et déplacements : 474 948 €
 - Subventions versées : 48 805 €
 - Charges spécifiques : égalité femmes-hommes, arbitrage, Échec & Mat Junior...
- **Trésorerie** au 31/12/2024 : 1 051 927 € (vs 1,33 M€ en 2023)
- **Fonds associatifs** : 168 061 € (en forte baisse)

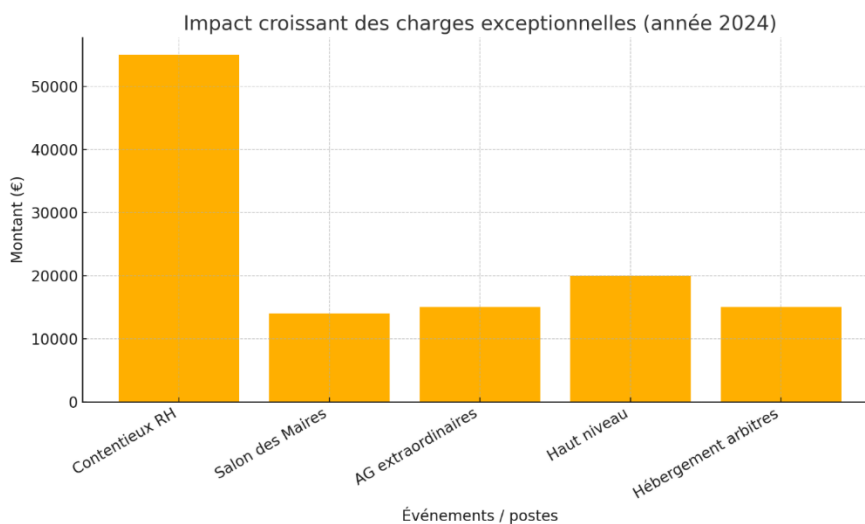
Le déficit 2024, bien que voté à l'unanimité du Comité directeur, constitue un signal d'alerte. La structure des dépenses révèle des fragilités durables : masse salariale désormais soumise à la taxe sur les salaires, forte croissance des frais logistiques, poids des litiges ou événements non budgétés.

3. Éléments saillants et remarques de la CCEG

La Commission souhaite attirer l'attention de l'Assemblée Générale sur plusieurs points critiques qui, s'ils ne sont pas immédiatement pris en charge, pourraient fragiliser l'équilibre financier de la Fédération à moyen terme :

- **Un développement dynamique et coûteux** : La hausse du nombre de licenciés, bien que remarquable, n'a pas permis de compenser l'ensemble des coûts structurels induits. Ces coûts concernent notamment l'augmentation de la masse salariale, la complexification de la gestion administrative, et la multiplication des activités sportives et éducatives.
- **Dépenses exceptionnelles** : L'année 2024 a vu se cumuler plusieurs événements imprévus dont le contentieux RH (55 000 €), la participation au Salon des Maires (14 000 €), l'organisation de plusieurs assemblées générales extraordinaires (15 000 €), les actions liées à la reconnaissance du haut niveau (20 000 €), et l'hébergement des arbitres dans des hôtels de bien meilleure qualité (15 000 €). Ces éléments ont directement impacté le solde de l'exercice.
- **Augmentation des charges pérennes** : La CCEG note une montée en charge des dépenses de fonctionnement, comme l'égalité femmes-hommes (25 000 €), la revalorisation des indemnités d'arbitrage (2 000 €/championnat), ou encore l'impression de supports pédagogiques (Échec & Mat Junior, +5 000 €).
- **Valorisation du bénévolat** : L'estimation de 250 000 € en équivalent de travail bénévole témoigne de l'engagement remarquable des acteurs du terrain. Toutefois, cette valorisation n'est qu'indicative et ne peut masquer les besoins croissants en moyens humains salariés.
- **Provisions et prudence budgétaire** : L'enregistrement d'un complément de provision de 7275 € pour anticiper les indemnités de départ en retraite constitue une démarche responsable. Cette écriture comptable a contribué à affecter artificiellement le résultat 2024, qui sans cela aurait été moins déficitaire.

- **Manque de remontée d'informations des Ligues** : Seules 4 ligues régionales ont transmis leurs comptes à la CCEG, alors que cette transmission est une obligation annuelle inscrite dans les statuts. Cette carence compromet la capacité de la commission à analyser globalement la situation économique du réseau fédéral. La CCEG demande que ce manquement soit sanctionné statutairement en 2025 en cas de récurrence.
- **Retard réglementaire** : Le règlement intérieur de la CCEG ainsi que le règlement financier de la FFE restent à adopter. Cette situation fragilise le cadre juridique de contrôle. La commission demande leur validation formelle avant le 31 décembre 2025, du comité directeur pour vote à la prochaine assemblée générale.



Ce graphique illustre l'impact croissant des charges exceptionnelles sur le résultat net de la fédération. Il témoigne de l'effet cumulé de plusieurs engagements non budgétés qui, bien que souvent justifiés sur le fond, pèsent lourdement sur l'équilibre annuel.

Ces remarques doivent guider les choix budgétaires à venir, en particulier dans le cadre de la montée en charge du plan de performance, de la stratégie de féminisation, et de la transformation numérique du siège fédéral.

4. Bilan de la mandature 2021–2025

La CCEG constate que, malgré deux exercices consécutifs en déficit (2023 et 2024), la Fédération Française des Échecs a maintenu une capacité de projection et d'innovation appréciable. Cette dynamique s'est traduite par une pluralité d'initiatives majeures qui ont redéfini la stratégie fédérale, tant sur le plan sportif qu'organisationnel.

Les avancées significatives incluent notamment :

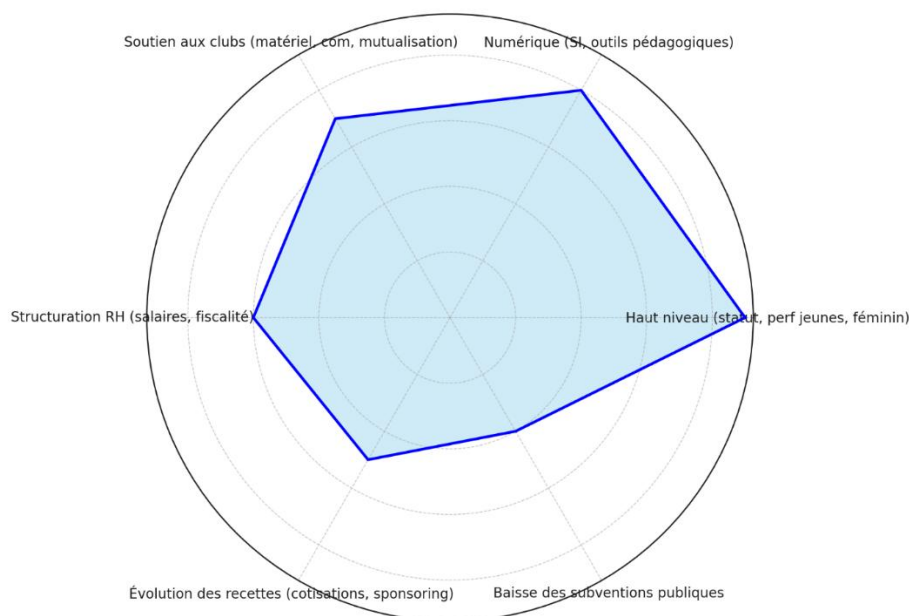
- L'obtention du statut de sport de haut niveau, reconnaissance essentielle pour le développement du haut niveau et l'accès aux financements spécifiques.
- La mise en œuvre du Plan de performance jeunes, avec près de 70 jeunes suivis sur le long terme et encadrés par des entraîneurs fédéraux.

- La relance des investissements dans le haut niveau féminin, en lien avec le futur contrat de performance signé avec l'État.
- Le développement accéléré des outils numériques : refonte du système d'information, lancement d'applications pédagogiques comme Matoupion, rénovation de Class'Échecs Connect.
- L'essor des dispositifs mutualisés à destination des clubs : achats groupés de matériel, production de supports de communication, mise à disposition d'outils digitaux.

Cette période a également été marquée par une structuration plus forte de l'administration fédérale. La masse salariale a progressé mécaniquement, tant en raison des recrutements nécessaires qu'à cause de l'inflation. Il convient de noter que cette progression a conduit la FFE à dépasser le seuil d'assujettissement à la taxe sur les salaires, venant alourdir les charges fixes.

En parallèle, certaines recettes se sont stabilisées (cotisations, sponsoring privé) tandis que les subventions publiques ont connu une baisse significative (-22 % en 2024), imposant une adaptation de la stratégie financière.

Axes stratégiques du bilan de la mandature 2021-2025

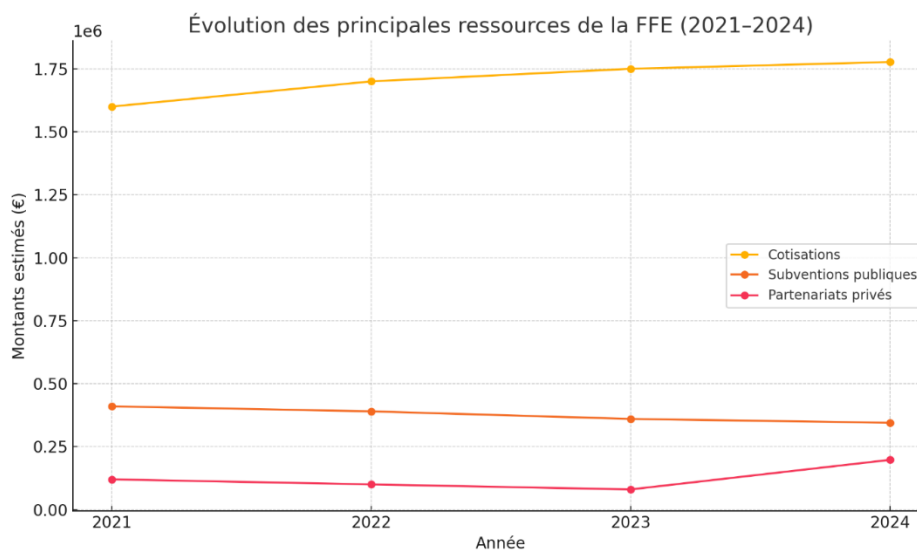


Ce graphique met en lumière la fragilité croissante des subventions publiques, contrastant avec une légère reprise du sponsoring privé, portée notamment par le partenariat signé avec le Crédit Mutuel (60 000 € sur deux ans).

La CCEG souligne également le rôle décisif joué par le bénévolat, valorisé à hauteur de 250 000 € en 2024. Cette mobilisation, bien que précieuse, ne saurait se substituer à une structuration salariale adaptée à la croissance des activités fédérales.

La commission insiste enfin sur l'importance de mettre en place une comptabilité analytique permettant d'isoler le coût réel des projets (haut niveau, formation, développement, numérique...), et ainsi d'améliorer les arbitrages budgétaires à venir. Le renforcement des procédures de contrôle, la transparence des coûts, et la coordination avec les ligues sont des conditions indispensables à la pérennité de l'équilibre fédéral.

La CCEG relève également que plusieurs sources de financement se sont stabilisées, notamment les cotisations, les partenariats (notamment avec le Crédit Mutuel), et les subventions. Toutefois, la diminution des aides publiques (-22 %) et la fin de certains partenariats (Immortal Game) obligent à rechercher de nouvelles ressources.



Ce graphique illustre les évolutions des ressources principales. On y observe une stabilisation des cotisations, une fluctuation importante des subventions publiques, et une reprise des partenariats privés en fin de mandature.

Il apparaît indispensable que la prochaine équipe fédérale poursuive le travail engagé en matière de pilotage économique, notamment à travers l'adoption d'outils de comptabilité analytique, et le suivi régulier des écarts budgétaires.

Le partenariat avec le Crédit Mutuel, la montée en puissance du haut niveau, les outils numériques, l'École d'Échecs à la Française, la structuration RH, sont autant d'initiatives pertinentes méritantes d'être consolidées dans la durée, sans fragiliser l'équilibre budgétaire.

5. Focus sur le budget prévisionnel 2025

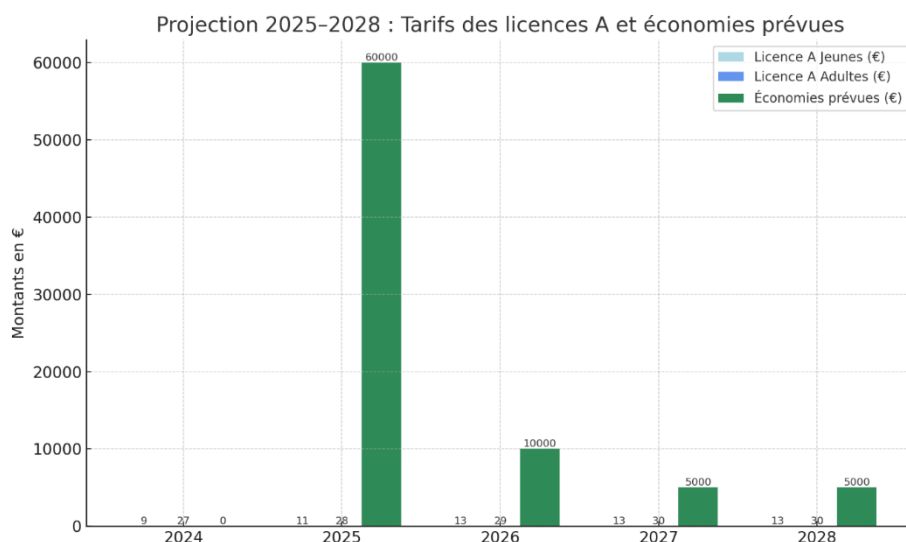
Le budget 2025 repose sur une hypothèse centrale : celle d'un rattrapage progressif de l'inflation via une augmentation tarifaire échelonnée sur trois ans des licences A. Cette orientation se justifie à la fois par l'érosion de la valeur réelle des recettes et par la volonté de garantir la soutenabilité des projets structurants de la Fédération.

Les mesures envisagées comprennent :

- Une augmentation annuelle de 1 à 2 € selon les catégories de licence A (adultes, jeunes, vétérans), entre 2025 et 2028.
- L'unification des tarifs jeunes entre les catégories U16, U18 et U20, afin de simplifier la grille tarifaire et d'en faciliter la lisibilité pour les clubs et les familles.
- Une réflexion engagée sur la licence B : limitation de durée à deux saisons maximum, recentrage sur les primo-licenciés, et éventuelle réduction des droits associés (notamment pour les compétitions FIDE).

Le budget prévoit également une stabilisation des recettes globales à 2,544 M€, et une réduction maîtrisée de certaines charges :

- Réduction des frais liés aux Assemblées générales (-20 000 €)
- Diminution des honoraires d'avocat (-10 000 €), grâce à la clôture du contentieux RH
- Baisse des coûts logistiques du Championnat de France (-30 000 €)



Ce graphique de projection met en évidence l'évolution attendue des équilibres financiers. Si les mesures d'ajustement sont validées, le retour à l'équilibre budgétaire est envisageable dès 2026.

La CCEG considère que ce budget est prudent et structurellement sain. Toutefois, sa réussite repose sur plusieurs conditions :

- Une adhésion large de l'Assemblée générale à l'augmentation des licences.
- La capacité à concrétiser les économies annoncées sans nuire aux missions essentielles.
- La poursuite de la diversification des recettes, en particulier par la mobilisation de mécènes, la création d'une offre boutique, et le renforcement du programme « Devenez une Ville Échecs ».

La commission recommande également la mise en place d'un outil de suivi semestriel des écarts budgétaires, présenté devant le Comité Directeur, afin d'ajuster le cap en cas de dérive.

Le budget 2025 repose sur une hypothèse de rattrapage de l'inflation via une revalorisation progressive des licences A :

- +1 à +2 € par an selon les catégories, sur trois ans.
- Unification tarifaire envisagée entre U16-U18-U20.
- Réflexion engagée sur la licence B (droits limités ? durée ? public ciblé ?).

La CCEG attire l'attention des clubs sur la situation difficile de la fédération, dans l'hypothèse où les propositions faites par le comité directeur à l'unanimité ne seraient pas suivies par l'assemblée. Certains projets de développement annoncés ou en cours devront être revus à la baisse ou supprimés.

6. Gouvernance financière : les attentes de la CCEG

La gouvernance financière de la Fédération constitue un enjeu majeur de solidité et de transparence dans la durée. La Commission de Contrôle Économique et de Gestion formule à cet égard les constats et recommandations suivants :

- **Obligation statutaire des ligues** : La CCEG déplore que seulement 4 ligues sur 18 aient transmis leurs comptes au cours de la mandature. Cette transmission est une exigence inscrite dans les statuts et doit impérativement être honorée chaque année. La Commission appelle à une stricte application des textes dès 2025 et recommande qu'un bilan de conformité soit présenté à chaque AG.
- **Validation des textes de référence** :
 - Le **règlement intérieur de la CCEG**, pourtant rédigé et stabilisé, n'a pas encore été soumis au vote. Cette validation est essentielle pour encadrer formellement les méthodes de travail de la commission.
 - Le **règlement financier fédéral**, outil fondamental de bonne gestion, doit également être adopté sans délai. Il constitue le cadre unique de référence pour l'ensemble des entités fédérales.
- **Renforcement des outils de gouvernance** :
 - Élaboration d'un **calendrier-type** de remontée des comptes par les ligues et comités.

Enfin, la CCEG rappelle que l'ensemble de ces recommandations vise à renforcer la culture de responsabilité, à sécuriser les choix de développement et à garantir la confiance des partenaires publics et privés dans le pilotage fédéral.

7. Conclusion

La CCEG salue les efforts réalisés pour structurer durablement la Fédération Française des Échecs tout au long de la mandature 2021–2025. L'impulsion donnée à la structuration du haut niveau, à la modernisation des outils numériques et au développement des pratiques en milieu scolaire et périscolaire mérite d'être saluée. De nombreuses avancées ont permis à la fédération de franchir un

cap historique, en particulier en matière de visibilité nationale, de reconnaissance institutionnelle et de consolidation des partenariats.

Cependant, ces succès ne doivent pas occulter les fragilités encore présentes dans la gouvernance financière de la FFE. Le déficit enregistré en 2024 – bien que totalement documenté – constitue un signal d’alerte. Il témoigne de la nécessité de mieux anticiper les charges, de prioriser les investissements et d’assurer une plus grande rigueur dans le suivi budgétaire.

La Commission attire particulièrement l’attention sur trois points d’alerte majeurs :

1. Le manque de remontée des données financières par les ligues, qui compromet l’analyse consolidée du réseau fédéral, et un risque de perte de la délégation.
2. L’absence de validation des règlements structurant l’action de la CCEG et des finances fédérales.
3. Le risque d’un déséquilibre durable si les mesures d’ajustement ne sont pas rapidement mises en œuvre.

À l’inverse, la mandature offre plusieurs leviers d’espoir : montée en puissance des dispositifs mutualisés, qualité de l’engagement bénévole, consolidation de certains partenariats, et adhésion croissante des clubs aux outils de gestion et de développement fédéraux.

La CCEG invite donc l’ensemble des acteurs à s’inscrire dans une dynamique collective d’amélioration continue, en mettant la transparence, la rigueur budgétaire et la mutualisation au cœur du projet fédéral. Elle propose que ses recommandations soient mises à l’ordre du jour du Comité Directeur de juin 2025, afin de permettre un pilotage concerté, efficace et partagé.

Plus que jamais, la discipline budgétaire doit être considérée comme un levier stratégique au service de l’ambition sportive et sociale de la Fédération. Salue les efforts réalisés pour structurer durablement la FFE, tout en attirant l’attention sur les risques liés à une croissance rapide et insuffisamment encadrée.

Enfin la CCEG remercie Eric Le Rol et Adrien Duquesne, ainsi que toute l’équipe dirigeante de la FFE pour nous fournir dans des délais contraints, les documents nécessaires à l’analyse.