

**Commission de Contrôle Economique
et de Gestion**

Jean BERTRAND - Président
Nicolas CLERY
Jean-Louis HUCY
Magali VALOIS
Kennisthon POUSSE (Trésorier FFE)

Mesdames et Messieurs les Délégués
des clubs à l'Assemblée Générale de la FFE

Le 23 mars 2016,

Mesdames, Messieurs,

En application de l'article 5 alinéa 2 du Règlement Intérieur de notre Commission, nous vous présentons notre rapport sur les documents à caractère financier soumis à l'examen de votre Assemblée Générale.

Selon l'appellation des pièces annexées à votre convocation, ce sont les suivants :

- Rapport financier
- Bilan comptable (*il s'agit en réalité des "comptes annuels" à approuver*)
- Rapport Commissaire aux Comptes
- Proposition grille tarifaire 2016-2017
- Budget prévisionnel 2016

L'arrêté des comptes annuels de l'exercice 2015 a été réalisé, dans le respect de l'article 4, alinéa 4, du Règlement Financier de la FFE, le mercredi 24 février. Préalablement à cette réunion, à laquelle a participé notre Président Jean BERTRAND, aucune information, aucun document ne nous a jamais été transmis au regard du contrôle de gestion et/ou de la situation financière de la Fédération.

Les comptes "arrêtés" le 24 février ont fait ensuite l'objet de quelques modifications. La version définitive des comptes annuels nous a été transmise le mercredi 9 mars, à 16h41, veille de l'envoi de la convocation à votre Assemblée Générale.

Nos remarques sont ici regroupées en trois chapitres :

- L'appréciation du résultat comptable et l'exécution du budget 2015,
- L'appréciation de la situation nette de la Fédération au 31 décembre 2015
- Le budget prévisionnel 2016, et les mesures correctives proposées

A) L'appréciation du résultat comptable, et l'exécution du budget 2015

Le résultat de l'exercice est déficitaire de 169 531 euros. Le budget faisait apparaître un excédent prévisionnel de 39 500 euros. L'écart négatif de l'exercice est donc de 209 031 euros.

S'agissant des grandes masses, l'écart sur les produits est négatif de 197 352 euros, et l'écart sur les charges (n'est) négatif (que) de 11 679 euros. Il apparaît d'emblée que le dérapage constaté porte surtout sur une insuffisance de recettes.

Examinons tout d'abord les écarts portant sur les charges. Les montants négatifs les plus significatifs (supérieurs à 5000 euros) sont les suivants :

- | | |
|---------------------------------|---|
| - Frais de personnel du siège : | - 58 379 euros. (dont indemnités de départ : 67073 euros) |
| - Interclubs adultes : | - 6 237 euros. (dépassement de budget pour le Top 12) |
| - Championnat France Jeunes | - 7 777 euros |
| - Olympiades Jeunes | - 7 394 euros (dépenses non budgétées) |

Si l'on excepte l'incidence de la "restructuration", les écarts sont donc minimes. L'écart négatif sur le poste "Olympiades Jeunes" est même partiellement compensé par des recettes non budgétées.

Il n'en va pas de même pour le suivi des produits. Les écarts sont considérables. Nous relevons :

| | |
|--|----------------|
| - Affiliations : | - 25 144 euros |
| - Compétitions par équipes (dont Coupe de France et interclubs féminins) : | - 13 298 euros |
| - Championnat de France Adultes : | - 51 019 euros |
| - Championnat de France Jeunes : | - 24 567 euros |
| - Amendes (??) : | - 8 000 euros |
| - Boutique (marge acquise 416 euros pour une prévision de 43 000 euros !!) : | - 42 584 euros |
| - Partenariats : | - 28 171 euros |

Globalement le diagnostic est clair : le budget 2015 a été établi dans une perspective exagérément optimiste pour ce qui concerne l'évaluation des recettes prévisibles. C'est particulièrement remarquable pour ce qui concerne le financement des Championnats de France Jeunes et Adultes.

Mais ceci se révèle aussi sur l'ensemble des autres postes. Il est significatif, par exemple d'avoir inscrit, pour 2015, une prévision de recettes de 9000 euros au titre des amendes, en prenant pour base de référence une situation singulière survenue en 2014, et alors que l'objectif politique serait de ramener ce poste à zéro. Une amende doit être considérée comme une recette exceptionnelle, non budgétisable.

S'agissant des affiliations, il est clair que le phénomène selon lequel les licences sont prises de plus en plus tôt n'a pas été anticipé. Par conséquent, il a été fait une projection erronée de l'écart positif constaté au 31 décembre 2014. Finalement, au 30 août 2015, le montant des affiliations de la saison 2014/2015 a été arrêté à la somme de 941 467.50 euros, pour une prévision de 952 558.50 euros. Or, c'est sur cette base qu'il a été estimé une prévision de recettes pour l'année civile 2015 à hauteur de 960 000 euros, manifestement surestimée.

La déroute constatée au niveau de la rentabilité de la boutique se passe de commentaires. Ce n'est pas la marge éventuelle sur les 37 500 euros de matériels de compétition immobilisés qui auraient permis de retrouver les niveaux de marge espérés. Il est à noter qu'aucune charge de structure du siège n'a été affectée à cette section, et que le montant des charges de logistique versés à Variantes s'élève à plus de 19000 euros. A ce jour, la mise en place de la structure locataire gérante n'est toujours pas finalisée.

En conclusion nous pouvons formuler deux hypothèses :

- soit le budget de charges reflète le strict coût nécessaire pour assurer correctement les missions qui relèvent de la compétence de la Fédération, dans ce cas, l'énergie nécessaire pour réunir les financements indispensables n'a pas été déployée.
- soit le budget de charges intègre des marges de manœuvre (des niches d'économies sont alors possibles), dans ce cas, la baisse des recettes n'a pas été suffisamment anticipée, et les actions correctives sur le niveau des dépenses ont été trop tardives, voire inexistantes.

Les éléments dont nous disposons nous font pencher pour la seconde hypothèse. C'est pourquoi, nous faisons plutôt le constat que le déficit de cet exercice est la sanction, d'une part, de dépenses supplémentaires non pré-financées ("restructuration"), mais aussi et surtout, d'autre part, de l'absence de maîtrise de l'évolution des dépenses face au tarissement des recettes.

Par ailleurs, nous émettons le vœu que le Plan comptable analytique soit complété par des règles d'imputation des dépenses et recettes, afin d'assurer une meilleure lisibilité au regard de l'objectif pour lequel elles ont été engagées ou sollicitées.

B) L'appréciation de la situation nette de la Fédération au 31 décembre 2015

A la fin de l'exercice écoulé le montant des fonds propres est négatif, à hauteur de près de 100 000 euros. En clair, c'est la somme qui, en fin de saison, nous ferait défaut pour payer toutes nos dettes, en liquidant tous nos biens à la valeur figurant dans nos comptes.

A notre avis, cette estimation est significativement sous-évaluée.

- Elle ne tient pas compte du "passif social", c'est-à-dire du droit acquis par les salariés, année après année, au financement de leur départ (indemnité de départ en retraite ou indemnité de rupture de contrat). Si ce "passif social" avait été comptabilisé, l'incidence de la "restructuration" n'aurait pas impacté le résultat de l'exercice.
- Nous avons relevé aussi que des créances anciennes, voire très anciennes, figurent encore à l'actif du bilan, qui ne sont pas provisionnées. Une première approche montre qu'au moins 41500 euros de créances non provisionnées sont antérieures au 1^{er} janvier 2015. Il appartient au Commissaire aux Comptes d'établir si, juridiquement, ces sommes sont effectivement encore recouvrables à plus ou moins long terme. Economiquement, nous ne pouvons que les considérer comme des non-valeurs.
- Le fait d'arrêter les comptes au 31 décembre est aussi de nature à embellir la situation. Les produits (affiliations) sont comptabilisés "prorata temporis". En clair, il est fait une estimation des recettes pour l'ensemble de la saison en cours, et il en est comptabilisé quatre douzièmes sur l'exercice en cours, et huit douzièmes sur l'exercice à venir. Or, les charges ne suivent pas cette logique. Suivant une approche rapide, les charges exposées au cours de la deuxième partie de la saison (de janvier à août) excèdent d'environ 56 000 euros ce qu'elles seraient si elles étaient réparties de façon égale dans le temps. Pour apprécier de façon réaliste le montant de la situation nette, il serait donc souhaitable de faire coïncider, comme ce fut le cas dans le passé, la date de clôture de l'exercice comptable avec la fin de la saison sportive, au 31 août de chaque année.

Et puis, bien sûr, il faut tenir compte de la nécessité de disposer d'une réserve de trésorerie. Les recommandations du Conseil National de la Vie Associative visent à constituer une réserve égale à quatre mois de fonctionnement. Les modalités particulières du financement de notre Fédération nous autorisent à rester largement en deçà de cette norme. Néanmoins, il ne serait pas ridicule de viser à se constituer un fonds associatif qui, aujourd'hui, pourrait être de l'ordre de 200 à 250 000 euros.

Globalement, le "trou" à combler serait donc, au bas mot, de l'ordre de 400 000 euros. Cela ne se fera pas en un an, ni même sans doute en une seule mandature.

C) Le budget prévisionnel 2016, et les mesures correctives proposées

Le budget prévisionnel qui vous est présenté n'est pas celui qui a été voté par le Comité Directeur, le dimanche 7 février dernier. Il a été revu dans l'urgence, postérieurement à la "découverte" du déficit de l'exercice 2015, et nous a été, lui aussi, transmis au dernier moment, quelques heures avant l'envoi de la convocation de votre Assemblée Générale.

Les modifications prises en compte, par rapport au budget présenté au Comité Directeur de février sont nombreuses et disparates. L'idée principale qui a présidé à ce remaniement tend à éviter de surévaluer

les subventions à recevoir (ce qui est une bonne chose) et en conséquence à réduire certains postes de dépenses. Outre la suppression de la rémunération du Président, les postes les plus impactés sont la Direction du Développement, les dotations pour création de clubs, le Pôle Espoirs, et les compétitions adultes de haut niveau (olympiades exceptées).

Pour chacune des sections analytiques présentées au budget (fonctionnement du siège excepté), nous n'avons pas pu avoir connaissance du détail des charges et produits par nature. Il nous est donc impossible d'émettre une quelconque appréciation sur le bien-fondé des évaluations fournies. Nous pouvons tout au plus pointer quelques remarques :

- S'agissant des augmentations tarifaires demandées, l'augmentation du prix de la licence apparaît comme une mesure incontournable. Reste à en fixer la quotité (une augmentation uniforme de 2 euros ne paraît pas forcément être la solution la mieux adaptée). En revanche, les augmentations de recettes liées aux inscriptions des équipes n'ont qu'un impact symbolique. Elles ne peuvent guère constituer qu'une mesure d'appoint sans grande efficacité sur le plan de l'équilibre financier nécessaire.
- Si la prévision en nombre de licences A paraît crédible (26000) il n'en est pas de même pour celle du nombre de licences B (30000). Les conséquences de l'évolution des pratiques en milieu scolaire n'ont certainement pas été prises en compte.
- La prévision portée au poste "Main d'œuvre" (section "Fonctionnement du Siège Social) n'est pas cohérente avec le tableau des salaires qui nous a été fourni. Pour respecter ce budget de 347 500 euros, la suppression du salaire du Président ne suffit pas. D'autres mesures sont peut-être envisagées, dont le détail ne nous a pas été donné.

Depuis maintenant longtemps, la Fédération vit au-dessus de ses moyens. Le budget qui nous est présenté ici, rédigé à l'évidence dans la hâte, ne nous convainc pas de son efficacité.

Nous préconisons de mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, une véritable démarche prévisionnelle, qui devrait respecter les étapes suivantes :

- Recenser le montant des recettes "sûres", et le volume des dépenses incompressibles, afin de connaître (par différence) le montant exact du budget disponible pour mener les actions "politiques" de la Fédération.
- Etablir un choix de priorité entre ces différentes actions.
- Etablir pour chacune d'elles, et dans cette enveloppe, un budget TRES détaillé, afin de connaître les plafonds de dépenses à ne pas dépasser. Cette étape sera l'occasion de détecter les dépenses superflues, nées des mauvaises habitudes prises au fil des années.
- Mettre en place un outil de contrôle des charges ENGAGEES, dès la prise de commande, afin d'éviter tout dérapage budgétaire.
- Gérer séparément l'affectation des financements complémentaires dont la Fédération pourrait bénéficier (mécénat), en tenant compte de leur caractère aléatoire et volatil.

Pour mener cette action, une prise de responsabilité collective est nécessaire. Aux termes de nos textes statutaires, elle incombe d'abord au Comité Directeur, définie comme étant "l'instance dirigeante fédérale". Les enjeux financiers sont aujourd'hui si importants, que l'on ne peut plus se satisfaire de la situation actuelle.

D'autant qu'en 2017, deux cent mille euros de subventions disparaissent.....

Pour la Commission,

Le Président, Jean BERTRAND