

Rapport de la Commission Contrôle Economique et Gestion (4 avril 2019)

La Commission Contrôle Economique et Gestion a été renouvelée en quasi-totalité au cours de cette année. Nous remercions les élus du Comité Directeur de nous avoir choisis et nommés pour nos compétences techniques. Nous nous efforcerons à donner nos avis sans concession et sans aucune considération partisane (aucun des membres, hors notre Trésorier membre de droit, n'a été candidat aux dernières élections de la FFE).

Le temps dont nous disposons et l'échéance impérative de l'Assemblée Générale ne nous ont pas permis d'étudier tous les sujets que nous aurions voulu analyser¹. Nous compléterons nos travaux au cours de l'année (notamment avec des études comparatives, des propositions d'indicateurs de performance et des notes techniques) si les clubs, les élus et les dirigeants en trouvent un intérêt.

Une version projet de ce rapport a été communiquée aux DG, DTN et DTNA. Nous avons intégré l'exhaustivité des remarques : lorsque nous n'étions pas en phase, nous l'avons mentionné.

La Commission se tient à la disposition des Présidents de club et des élus du Comité Directeur pour répondre, dans la limite de nos compétences, à leurs interrogations. Les questions peuvent être adressées à : cceg@avertir.net en précisant le nom du club.

1. Recommandations pour diminuer les situations de conflits d'intérêt

La Commission a appris, dans un article du Monde², une potentielle plainte d'un licencié contre le Président de notre fédération pour prise illégale d'intérêt. La Commission n'est pas compétente pour se prononcer sur le fond juridique du sujet. Elle laisse le soin aux juristes (sur la légalité) et aux élus (sur la pertinence) d'apprécier la situation. En revanche, ces éléments pouvant avoir des impacts financiers substantiels pour la FFE, la Commission s'est autosaisie du sujet pour analyser les informations disponibles et formuler des recommandations.

La réponse de Bachar Kouatly³ confirme que 3 marchés ont été octroyés à la SARL PJE. Le Président de la FFE n'est plus dirigeant de cette société mais son fils semble l'être et il en est encore propriétaire. Même si une situation de conflit d'intérêt n'est pas illégale en soit, la Commission recommande fortement de supprimer tout risque lié à cette situation (ou toute situation équivalente actuelle et future). Une personne dans une situation de conflit pourrait en tirer un bénéfice financier⁴ aux dépens de la FFE, des ligues, des comités, des clubs ou des licenciés : tarification supérieure aux prix de marché, favoritisme pour un contrat/marché, favoritisme pour une embauche, ...

¹ Sauf mention contraire, toutes les données utilisées ont été fournies par les dirigeants de la FFE. A l'inverse, toutes les données disponibles n'ont pas pu être exploitées faute de temps

² Le Monde, édition du 21 mars 2019

³ Courriel aux Présidents de club envoyé le 21 mars 2019

⁴ D'autres natures de bénéfices (sportifs, électorales, ...) sont possibles mais n'entrent pas dans le champ de compétence de la commission

Sous réserve de conformité juridique, nous demandons aux Présidents de club d'adopter l'une des 2 propositions suivantes (ou équivalentes) de modification des statuts de la FFE

- A. Aucun dirigeant⁵ de la FFE (membres du Bureau, Directeur Général, Directeur Technique National et Directeur Technique National Adjoint), aucun salarié de la FFE et aucune personne liée à ces dirigeants et salariés, ne peut, au cours de son mandat ou de son contrat de travail, ni être dirigeant ou propriétaire d'une entreprise pouvant avoir des revenus liés aux jeux d'échecs, ni percevoir de revenus liés aux jeux d'échecs (hors ceux provenant de la FFE)**

Cette règle appliquée à la situation actuelle impliquerait que le Président de la FFE doive se défaire de tout intérêt concernant la SARL PJE en nommant à sa direction une personne non liée et en vendant sa société à un tiers non lié.

Cette règle s'appliquerait également à tous les membres du Bureau, au Directeur Général, au Directeur Technique National et au Directeur Technique National Adjoint. Leurs fonctions ne seraient ni cumulables avec une activité rémunérée liée aux échecs, ni une prestation rémunérée (de surcroît par la FFE) liée aux échecs.

Nous avons conscience que cette première règle est difficilement applicable à la FFE car très contraignante. Elle pourrait exclure beaucoup de professionnels des échecs (enseignants, joueurs, arbitres, ...) de responsabilité à la fédération. Or nous observons que des candidats aux dernières élections FFE étaient des professionnels des échecs et que certains dirigeants de la FFE le sont également.

- B. Un Comité d'éthique est créé. Ce Comité est composé de 3 personnalités non licenciés à la FFE⁶ ou reconnues notoirement pour leur probité. Il est nommé par l'AG pour une durée de 4 ans⁷ et est non révocable par les dirigeants de la FFE⁸. Son avis porte uniquement sur l'éthique et est communiqué lorsqu'il est négatif aux licenciés sur une page dédiée et visible du site internet de la FFE. Il a pour prérogative de donner son accord ex-ante et vérifier ex-post toutes les situations pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts. Ces situations incluent notamment (liste non exhaustive) :**

- **Toutes les discussions menées par un dirigeant de la FFE pouvant aboutir à des revenus pour une entité tiers à la FFE**
- **Tous les dirigeants cumulant des revenus liés aux échecs mais ne provenant pas tous de la FFE⁹**
- **Tous les dirigeants et salariés cumulant une rémunération par la FFE et des honoraires de prestataires facturés à la FFE¹⁰**
- **Tous les dirigeants de ligues, comités et clubs cumulant des revenus par leurs entités et des honoraires ou revenus de la FFE**
- **Idéalement toutes les embauches et toutes les nominations**

Cette règle signifie que les situations de conflit d'intérêt peuvent être acceptées dès lors qu'elles sont explicitement validées et contrôlées par le Comité d'éthique.

Cette règle appliquée à la situation actuelle impliquerait que le Président de la FFE doive, avant toute discussion avec une municipalité, informer le Comité d'éthique sur le but et les conséquences de ces discussions. Le Comité donnerait son avis sur l'éthique de l'opération et une fois le contrat conclu, il vérifierait que l'opération était bien conforme à ce qu'il lui avait été présenté.

⁵ Dans le reste du document, sont appelés dirigeants les membres du Bureau, le DG, le DTN et la DTNA

⁶ Pour assurer une parfaite objectivité et éviter une influence politique dans les décisions

⁷ Idéalement à cheval sur 2 mandats de Président de la FFE

⁸ Ce Comité ne rend des comptes qu'à l'Assemblée Générale des clubs

⁹ Exemple : bénéficiaire d'un contrat de travail de la FFE et simultanément responsable rémunéré d'un club

¹⁰ Exemple : bénéficiaire d'un contrat de travail de la FFE et simultanément prestataire non bénévole pour la FFE

Par ailleurs, DTN, DTNA et toute autre personne de la FFE dans une situation de cumul de revenus liés aux échecs devront aussi obtenir l'accord de ce Comité.

Cette recommandation présente l'inconvénient que les membres du Comité pourraient demander une rémunération (car membres indépendants du monde des échecs), probablement modeste et proportionnelle aux nombres d'avis¹¹. Quelques exemples de personnalités qui pourraient être membres de ce Comité : Président/Trésorier actuels ou anciens d'autres fédérations, dirigeants actuels ou anciens du CNOSF/CROS, magistrats, membres d'autres Comités d'éthique, ...

Nous demandons également aux dirigeants de la FFE de s'engager à publier tous les appels d'offres (et équivalents) connus¹² par eux concernant les échecs. Cette publication doit être faite

- **Sans délai, dès connaissance de l'appel d'offres**
- **Visiblement sur le site internet de la FFE¹³**
- **Et idéalement directement par email à tous les clubs, comités et ligues de la zone concernée.**

Au-delà de diminuer le risque lié à un conflit d'intérêt, cette bonne pratique serait également un service supplémentaire que la FFE rendrait aux clubs/comités/ligues.

Enfin, nous pensons que nos recommandations devraient également être étendues aux ou adoptées (et adaptées à leur taille) par les ligues et comités.

¹¹ Modèle semblable aux administrateurs indépendants dans les Conseils d'Administration, recommandés par le code de gouvernance d'entreprise et réglementairement imposés dans certains secteurs d'activité

¹² La Commission ne demande pas une recherche proactive par la FFE de tous les appels d'offres existants. En revanche, cette recommandation concerne tous les appels connus, quelque soit le niveau de connaissance (même parcellaire) et la source de l'information

¹³ En première page et archivée dans une rubrique facilement accessible

2. Avis sur les comptes 2018 et recommandations sur le budget 2019

En préambule, nous souhaitons indiquer qu'il n'entre pas dans nos compétences de vérifier la conformité comptable, l'exactitude et la véracité des comptes. Nous estimons qu'il en est de la responsabilité¹⁴ du comptable, du Directeur Général, du Trésorier et des commissaires aux comptes.

Nous souhaitons également remercier tous les bénévoles, les dirigeants et les élus de la FFE, dont notre Président, qui permettent à la fédération de réaliser autant d'actions avec aussi peu de moyens.

Enfin nous voudrions rappeler que notre fédération est modeste tant par sa taille (nombre de licenciés) que par ses recettes (pas de subvention significative des pouvoirs publics et pas de personnel détaché comme pour les fédérations délégataires¹⁵). C'est dans ce contexte que notre analyse et nos recommandations ci-après ont été rédigées.

Nos dirigeants rappellent souvent que les dépenses sont sous-tendues par des choix politiques/stratégiques. La finance doit évidemment servir les décisions politiques. Néanmoins chaque décision (politique, stratégique et de gestion courante) doit absolument se faire dans un cadre financier robuste et raisonné. De la même manière les objectifs, aussi stratégiques/politiques qu'ils soient, doivent être définis dans un cadre financier raisonnable. A défaut de cela, la réalité économique et financière s'imposera toujours en bout de course.

Rappelons que lorsqu'un dirigeant, un directeur, les élus, les clubs demandent « juste » 10.000 euros de dépenses supplémentaires (a fortiori de déficit), cela représente un énorme effort à l'échelle de notre fédération :

- 10.000 euros, ce sont les cotisations d'au moins 536 licenciés¹⁶
- 10.000 euros, ce sont les cotisations de tous les licenciés de 10 clubs¹⁷
- 10.000 euros, c'est presque la totalité du bénéfice généré par tout le travail des personnes qui ont œuvré pour le championnat de France adultes 2018¹⁸
- 10.000 euros, c'est le bénéfice dégagé par plus de 4 saisons sportives de l'ensemble des interclubs jeunes¹⁹
- 10.000 euros, c'est 1,3 fois le budget annuel de formation²⁰ de la FFE

Rappelons également que le terme investissement ne doit pas être galvaudé et utilisé pour toute décision politique/stratégique : un investissement doit se concrétiser par un actif viable sur plusieurs années. Comptablement, cela se traduit par une immobilisation amortie sur plusieurs exercices. Financièrement et économiquement, un investissement doit a minima être justifié par une prévision de trésorerie pluriannuelle aux bornes du projet démontrant une rentabilité. A défaut, la dépense est simplement une charge. A ce stade, nous n'avons pas vraiment identifié de dépense qui pourrait être clairement un investissement.

¹⁴ Au-delà de la responsabilité, nous ne possédons pas de compétence comptable suffisante pour vérifier les factures et le détail des comptes, ni le temps pour réaliser ce travail qui s'étale à temps plein sur plusieurs mois pour les experts que la FFE rémunère

¹⁵ ~1600 conseillers techniques sportifs rémunérés par l'Etat sont détachés dans 79 fédérations sportives (source : Ministère des sports)

¹⁶ 929k€ de licences et cotisations club/49820 licenciés = 18,65 euros par licencié en moyenne

¹⁷ 49820 licenciés/908 clubs = ~55 licenciés par club en moyenne

¹⁸ Notre Trésorier nous fait remarquer que le championnat de France adultes est pour la première fois bénéficiaire en 2018. Bravo à l'équipe responsable et aux contributeurs !

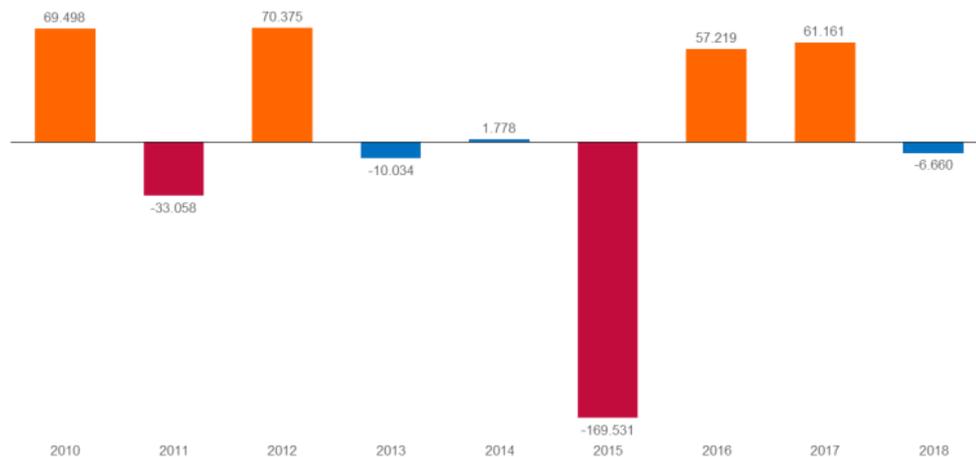
¹⁹ 2200 euros de bénéfice par an

²⁰ 7700 euros en 2018

Comptes 2018

Le résultat 2018 présente un déficit de 6.600 euros. Dès lors que le résultat de la FFE n'est pas structurellement déficitaire, il n'est pas anormal que le résultat annuel de la FFE soit légèrement déficitaire ou légèrement bénéficiaire. Il est au contraire légitime que la totalité des recettes courantes d'une année permettent de servir au mieux les licenciés de l'année.

- Résultat de l'exercice -



En revanche, il est important que les dirigeants, le DG, le DTN, la DTNA, et tous les directeurs des grandes directions de la FFE, tiennent le budget voté. Le budget 2018 devait dégager un solde positif de 65.550 euros. Cet objectif n'a pas été respecté : 60% des agrégats de gestion présentés dans le budget ont leur déficit supérieur à ce qui avait été voté au budget 2018²¹. Il est de la responsabilité des dirigeants d'exécuter leurs actions strictement dans ce **cadre budgétaire contraignant et non indicatif**. Il est de la responsabilité des élus (Bureau et Comité Directeur) de prendre les décisions stratégiques pour permettre cette bonne exécution.

Concernant la structure de nos ressources financières, nous séparons les ressources courantes des ressources exceptionnelles. Dans cette dernière catégorie, nous incluons les mécénats et l'absence de rémunération du Président (absence de dépense). La fédération ne doit pas caler son niveau de dépenses courantes sur l'ensemble des ressources, en incluant les ressources exceptionnelles.

Nous estimons ces ressources exceptionnelles à ~180-230 k€²². Nous félicitons et remercions les dirigeants et les élus de la FFE d'avoir trouvé autant de ressources exceptionnelles. Néanmoins, sans prise de conscience collective, des dirigeants, des élus et des clubs, que nos dépenses courantes ne doivent pas dépasser nos ressources courantes, nous courons vers de graves difficultés financières lorsque ces ressources exceptionnelles²³ disparaîtront.

²¹ 60 agrégats sur les 100 présentés au budget : cf. annexe 1 pour le détail par agrégat

²² ~100-130k€ de mécénat + ~80-100k€ de rémunération du Président toutes charges et toutes cotisations comprises

²³ Nous entendons par exceptionnels des éléments non récurrents ou liés à une situation ponctuelle non reproductible

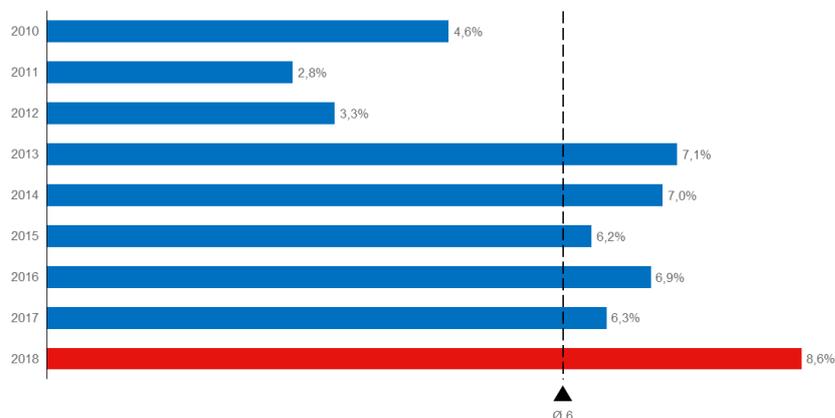
Concernant les déficits les plus importants²⁴, nous souhaitons attirer l'attention sur les catégories suivantes pour lesquels nous recommandons une gestion bien plus frugale :

▪ **Haut-niveau jeunes**

Cette catégorie représente cumulativement :

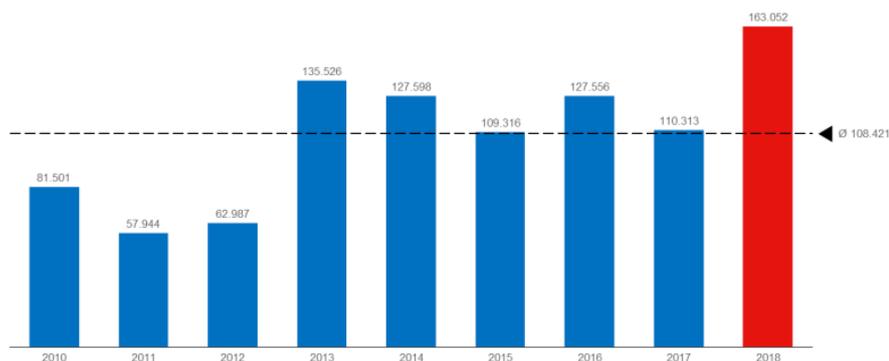
- ✓ La 2^{ème} catégorie de dépense opérationnelle la plus élevée de l'année 2018 (la 1^{ère} étant les compétitions nationales individuelles très bénéficiaires): 163k€
- ✓ La dépense pour le haut niveau jeunes représente 8,9% de la totalité des recettes de la FFE. C'est-à-dire que pour 100 euros reçus en licences, droits d'inscription aux compétitions, mécénats, subventions, sponsoring ... presque 9 euros partent pour le haut niveau jeunes. C'est le taux le plus élevé depuis 2010. La moyenne est de 5,8% et nous semble déjà bien au-dessus de ce que peut se permettre une fédération de notre taille.

- Dépenses haut niveau jeunes / Recettes totales FFE -



- ✓ Le plus haut niveau de dépense depuis 2010 : 163 k€ vs. 108k€ en moyenne

- Dépenses haut niveau jeunes -



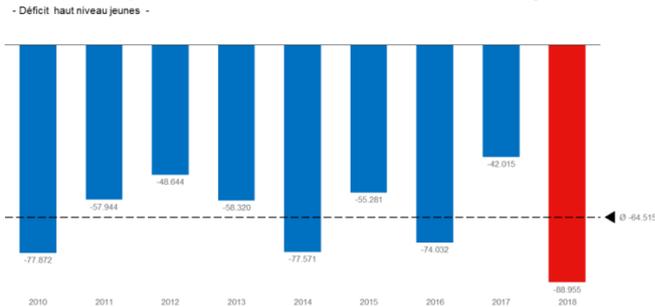
- ✓ Le plus gros déficit²⁵ : -89k€
Le DG et la DTNA indiquent qu'un mécénat dédié vient réduire fortement ce déficit. Nous n'avons néanmoins pas pu corriger ce déficit car nous n'avons pas reçu la confirmation des éléments demandés²⁶

²⁴ La commission n'a pas eu le temps d'analyser les raisons de chaque écart budgétaire. Nous nous sommes focalisés sur les activités ayant les déficits les plus importants

²⁵ Revenus - dépenses

²⁶ Email expliquant le caractère exceptionnel de l'évènement et d'un mécénat dédié au haut niveau jeune antérieur à l'engagement des dépenses

- ✓ Le plus gros déficit depuis 2010 : -89k€ vs. -64k€ en moyenne



- ✓ Le plus gros écart au budget 2018²⁷ : -37k€

Ces dépenses ont bénéficié à moins de 100 licenciés. Sportivement, elles ont permis à la France de remporter 3 médailles.

Sans se prononcer sur la performance sportive rapportée aux dépenses²⁸, la Commission pense qu'un tel niveau de dépense est déraisonnable pour notre fédération. Nous jugeons les arguments avancés²⁹ par les dirigeants peu convaincants et maintenons nos analyses et recommandations. Rappelons que nous sommes une fédération modeste. Beaucoup de grandes fédérations françaises bien plus riches que la nôtre ferment des catégories aux grands championnats³⁰ (c'est-à-dire n'envoient aucun compétiteur) et font systématiquement participer aux frais, y compris leurs champions de France.

Nous recommandons dans un premier temps pour revenir à un niveau raisonnable de dépenses :

- ✓ **De restreindre la prise en charge financière par la fédération uniquement du champion de France de chaque catégorie**
- ✓ **D'ouvrir les compétitions internationales à tous les qualifiés au Championnat de France (ou à tous les licenciés³¹) sans aucune prise en charge financière par la FFE et avec des frais de gestion/inscription/délégation payés à la FFE par le licencié souhaitant y participer. Cela permettra d'apporter de nouveaux financeurs (parents, clubs, ville, département, régions, mécènes, ...) à l'économie des échecs³².**

²⁷ Réalisé 2018 – budget 2018

²⁸ La commission n'a pas eu le temps d'établir des études comparatives pour proposer des indicateurs de performances par activité

²⁹ Argument 1) Mauvais résultat sportif de la France car pas assez de dépense chez les jeunes : nous dépensons en moyenne 6% de tous les revenus de la FFE ! La question devrait être pourquoi aussi peu de résultat avec autant de dépenses en moyenne ? Argument 2) La FFE ne perçoit pas d'aide de l'Etat comme les fédérations délégataires : raison de plus pour être frugal. Argument 3) Le Ministère impose des dépenses pour les jeunes : il ne nous impose certainement pas 89k€ de déficit (source : échange par email entre les dirigeants et la CCEG)

³⁰ Notons que les échecs est l'une de très rares disciplines où un championnat du Monde et d'Europe existent pour des enfants dès 6 ans. Pour la très grande majorité des sports, les fédérations engagent des jeunes (et donc des frais) aux compétitions internationales bien plus tard (vers ~14-16 ans). (source : sites internet des principales fédérations sportives et expériences personnelles dans d'autres fédérations sportives)

³¹ Notons que l'inscription au Championnat du Monde Blitz et Rapide U8-U19-U12 est libre. Un français y a participé en 2018 à Minsk sans aucune participation ni suivi de la FFE (source : FIDE)

³² La DTNA conteste cette recommandation en opposant la limite de taille d'une délégation et la faisabilité financière. Un exemple quantifié : en 2018, les USA ont amené à l'autre bout du monde (en Espagne), pour le Championnat du Monde U8-U10-U12, une délégation de 54 joueurs alors que l'inscription payante sans prise en charge par la fédération est la règle dans ce pays. Dans le même temps, la France a envoyé 17 jeunes pour un déficit (dépenses-recettes) de 30.000 euros. Cet exemple est identique pour autres nations (dont la Russie) et pour d'autres compétitions internationales (source : FIDE et FFE)

Nous devons changer notre modèle économique du haut niveau jeune. Celui-ci n'est ni viable et ni efficace.

Nous avons conscience que nos recommandations vont à l'encontre des intérêts des grands clubs (qui ont beaucoup de jeunes sélectionnés et financés par la FFE) et de la Commission de sélection (qui aurait ses prérogatives diminuées) mais nous sommes persuadés que cela est dans l'intérêt de nos licenciés (ne plus allouer une énorme quantité de ressources financières venant du grand nombre au profit d'un tout petit nombre) et de la solidité économique de notre fédération.

Dans un deuxième temps, si ces mesures s'avéraient insuffisantes, la fédération pourrait demander une participation aux frais également aux champions de France et fermer certaines catégories (c'est-à-dire aucune prise en charge financière du champion de France de ces catégories fermées).

▪ **Haut-niveau adultes**

Ce secteur représente le 2^{ème} niveau de déficit le plus important en 2018 (-80k€) avec un écart au budget de 16k€³³. Le niveau de dépenses et le niveau de déficit se situent dans la moyenne depuis 2010.

Nous recommandons :

- ✓ **De ne pas dépenser plus que ce que le budget prévoit** (c'est-à-dire ne pas avoir d'écart au budget qui doit être un cadre contraignant)
- ✓ **De diminuer le budget courant et de l'abonder par un budget exceptionnel lorsqu'il existe un mécénat dédié au haut niveau adulte (et identifier explicitement ce mécénat dédié dans les comptes de l'année).**

▪ **Fonds d'aides aux projets**

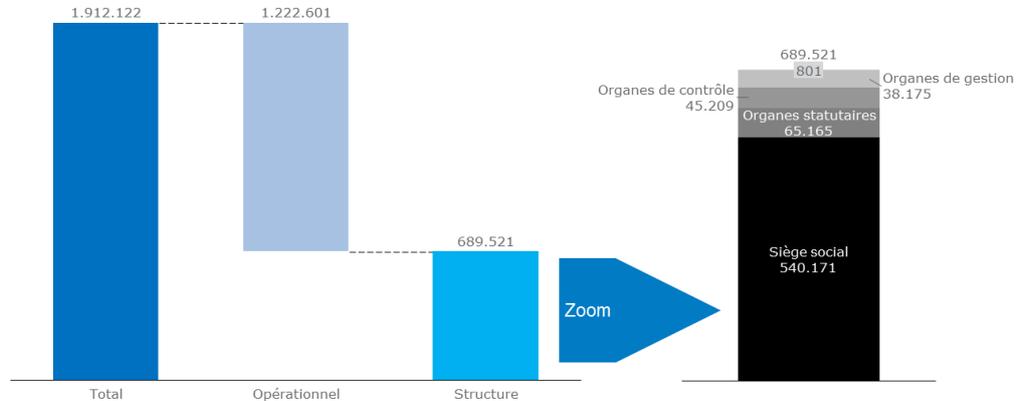
36k€ ont été dépensés au titre de ce fonds. Nous estimons que cela est une bonne pratique de financer les meilleurs projets des clubs/comités/ligues³⁴. **Nous recommandons toutefois de publier sur le site internet de la FFE chaque projet financé, les critères qui lui ont valu une aide et le montant du financement** afin d'assurer la meilleure transparence possible et de motiver les porteurs de projets.

³³ Le DG indique qu'il s'agit d'une sous-estimation budgétaire du coût des Olympiades (écart de ~10k€ par rapport au budget). Nous comprenons que cela puisse se produire mais insistons sur le fait que le budget doit être fait avec le plus de rigueur et de sérieux possible (source : échange par email entre les dirigeants et la CCEG)

³⁴ Cf. point 4 de ce rapport

▪ **Coût de structure de la FFE**

Les coûts de fonctionnement, qui s'élèvent à 689k€, représentent la plus grosse dépense de la FFE.



Elle s'inscrit dans la moyenne des 9 dernières années. Même si cette dépense est récurrente et très inerte en grande masse³⁵, il est aussi important de faire preuve de frugalité pour chacune de ses composantes. Quelques pistes très incomplètes³⁶ :

- ✓ Négociation des contrats avec les CAC, comptables, avocats, ...
- ✓ Optimisation de l'utilisation des jours disponibles au château d'Asnières (et réallocation analytique des coûts aux activités qui en bénéficient)
- ✓ Hausse des réunions sans déplacement (en audioconférence)

Le Directeur Général doit être pleinement investi de la responsabilité de maîtriser/diminuer ces coûts de structure avec des indicateurs de performances associés.

Concernant les compétitions individuelles et celles par équipe, nous remercions tous les bénévoles et les organisateurs qui permettent de dégager un bénéfice financier pour la FFE. Gardons néanmoins à l'esprit que ces activités sont bénéficiaires car le service rendu est considéré comme à la hauteur du prix demandé : une détérioration de la qualité du service/organisation³⁷ et/ou une hausse du prix sans hausse de la qualité auraient rapidement des incidences financières.

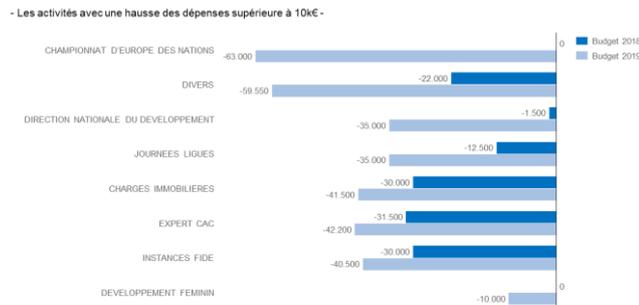
³⁵ Salaires, immobilier, honoraire, ...

³⁶ Chaque composante de ces coûts de structure mériterait une analyse détaillée d'optimisation sur le moyen/long terme mais la commission n'a pas eu le temps de le faire

³⁷ La prise en compte des remarques d'amélioration de toutes les parties prenantes (des professionnels des échecs bien sûr mais aussi des licenciés, des collectivités locales, des bénévoles, des accompagnants, des commerces locaux, ...) est essentielle

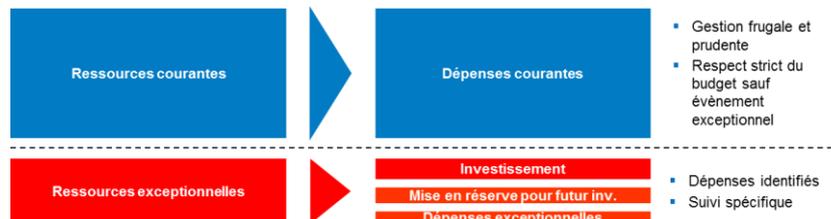
Budget 2019

Le budget 2019, avec 1,8M€ de dépenses, est en hausse de 6,9% par rapport au budget de 2018. Nous estimons ce budget trop élevé. Comme indiqué précédemment, nous pensons que la viabilité économique de la FFE nécessite une diminution drastique de nos dépenses courantes.



Sur la méthode, nous recommandons :

- **Les dépenses courantes doivent être financées uniquement par des ressources courantes**
- **Les ressources exceptionnelles doivent être en priorité affectées à des investissements exceptionnels, à défaut mises en réserve pour financer un investissement futur, et en dernier ressort au financement des dépenses courantes. Dans tous les cas, ces ressources exceptionnelles doivent être explicitement indiquées et suivies analytiquement**
- **Les ajustements a posteriori ne sont jamais une bonne pratique de gestion. Les ressources exceptionnelles si elles doivent servir à financer une dépense, doivent être reçues avant d'avoir réalisé cette dépense.**



En complément des recommandations sur les comptes 2018 qui s'appliquent également toutes au budget 2019, nous ajoutons les remarques suivantes :

- **Journées ligues**
Un budget de 35k€ (vs. ~10k€ de dépenses en 2018) est prévue pour les journées ligues en 2019. Nous recommandons là aussi d'être économe.
- **Echec et mat junior**
Notre publication, d'excellente qualité, à destination des jeunes, présente un déficit de ~20k€. Nous recommandons, pour diminuer ce déficit, d'augmenter les tarifs³⁸ pour qu'ils couvrent à minima les coûts d'impression, de logistique et d'envoi postal. Il serait en effet dommage ne pas plus pouvoir donner aux clubs des exemplaires physiques qui servent souvent de support aux cours et de document de communication auprès des parents.

³⁸ A première estimation, il faudrait environ doubler les tarifs pour ne plus être déficitaire

3. Proposition de changer l'exercice comptable et la caler sur l'année sportive

La Commission propose de changer l'exercice comptable et de dorénavant caler les exercices comptables sur la saison sportive : du 1^{er} septembre au 31 août au lieu du 1^{er} janvier au 31 décembre. Si l'AG accepte notre proposition, nous recommandons de faire ce changement immédiatement. De ce fait pour la prochaine élection, l'exercice comptable sera sur une année pleine : septembre 2019-août 2020.

Nous avons conscience des inconvénients qu'implique notre recommandation

- Convocation d'une AG FFE en janvier (comme dans les années 90) qui ne s'appuie pas sur le rassemblement d'un grand nombre de responsables de clubs. Il n'y a pas de compétition fédérale nationale, comme cela est actuellement le cas avec des AG en avril pendant les Championnats de France Jeunes.
- Pour l'année de transition, l'exercice serait ramené à 8 mois uniquement (janvier à août). Si cette modification de l'exercice est appliquée dès 2019, cela signifierait que le budget « 2019 » serait voté en avril pour se terminer en août. Le budget de la saison « 2019 - 2020 » serait voté en janvier soit aux 5/12^e de la saison, alors qu'actuellement il est voté au 1/3 de l'exercice (avril).
- Le DG nous indique également que les fédérations internationales clôturent selon l'année civile et que les collectivités locales peuvent demander des comptes sur l'année civile

Néanmoins nous pensons que les avantages emportent la décision

- L'exercice comptable serait calé sur l'économie de notre discipline. Il est toujours ennuyant de dissocier comptabilité/finance de la réalité économique d'une activité. Or la nôtre se déroule bien de septembre à août de chaque année.
- La question du « cut-off » avec répartition proportionnelle des recettes et dépenses en fonction de la partie de l'exercice N (septembre – décembre) et N+1 (janvier – août) est un exercice technique/statistique et qui peut s'avérer erroné lors de périodes instables, voire sujet à discussion lors de périodes électorales. Ces cut-offs concernent des grandes masses financières : les licences et les adhésions des clubs. Devraient s'y ajouter également les inscriptions et charges des différentes compétitions par équipes, soit une masse de 36k€ de revenus à répartir à 48% sur l'exercice N-1 et 52% sur l'exercice N, selon un travail préliminaire de la commission.

4. Avis et proposition sur le déplafonnement de la réversion aux ligues

Le groupe de réflexion en charge de la problématique de la réversion de la fédération vers ses organes déconcentrés a fait émerger deux principes majeurs :

1. Le principe d'autonomie qui vise à permettre aux assemblées générales de chaque organe déconcentré de définir en toute indépendance le niveau de sa réversion pour tenir compte de la diversité des contextes.
2. Le principe de responsabilité qui donne la responsabilité des objectifs, des moyens et des résultats aux présidents des clubs du territoire dans le respect du cadre défini par le projet fédéral au niveau national.

Pour donner les moyens d'atteindre ses objectifs, il propose de déplafonner la licence A (compétitions) sous le contrôle de la CCEG.

La CCEG n'est toutefois pas favorable à ce déplafonnement :

- L'unité et la coordination du jeu d'échecs sportif en France sont des responsabilités importantes de la FFE. Cela passe par la prérogative de percevoir la part majoritaire des revenus et nous ajouterions même de décider de la tarification de la licence dans son ensemble (un unique tarif sur tout le territoire même si nous savons que cela n'est actuellement pas le cas).
- L'autonomie des Présidents de ligue pourrait éventuellement développer de l'innovation en matière de développement mais pourrait ne pas être en phase avec la politique votée par l'AG de la FFE et/ou avec la stratégie de la FFE

D'un point de vue pratique, le groupe de réflexion propose que la CCEG dispose de 2 mois à partir de l'AG nationale d'avril pour valider les tarifs des ligues, pour qu'ils soient présentés en juin devant le Comité Directeur. Ce délai nous semble non réaliste. Il serait nécessaire de discuter avec chaque Président de ligue pour comprendre les projets qui sous-tendent chaque demande de déplafonnement. Ce lourd travail doit s'étaler sur une bien plus longue période. Par ailleurs que se passerait-il si la CCEG ne validait pas un tarif proposé par une ligue ?

Nous proposons au contraire de légèrement augmenter la part fédérale de la licence (1 euro par exemple) et d'affecter la totalité de cette hausse à un fond d'aide au développement³⁹ des ligues. Les ligues présenteraient leurs projets qui seraient sélectionnés et validés par les dirigeants de la FFE ou par le bureau ou par une commission. Evidemment notre recommandation de transparence pour les projets financés (publication des projets, des critères de sélection retenus et du montant financé) s'appliquerait également.

³⁹ Cf. « fonds d'aide aux projets » dans la partie 2 de ce rapport

Annexe 1 : écarts au budget

En rouge figurent les postes, pour lesquels le déficit est supérieur à ce qui avait été voté au budget

	Ecart au budget (budget 2018 vs. réalisé 2018)	
AFFILIATION ET REVERSION	-18 173	
AFFILIATIONS CLUBS ET REVERSIONS LIGUES	-18 173	
ORGANES STATUTAIRES	-12 195	
ASSEMBLEE GENERALE	-535	
COMITE DIRECTEUR	-2 261	
BUREAU FEDERAL	1 000	
INSTANCES FIDE	-10 399	
ORGANES DE CONTRÔLE	-11 509	
EXPERT CAC	-13 162	
CCEG	179	
COMMISSION MEDICALE	250	
COMMISSION DE DISCIPLINE	508	
COMMISSION D'APPEL ETHIQUE	600	
COMMISSION D'APPEL SPORTIF	-102	
INSTRUCTEURS FEDERAUX	218	
ORGANES DE GESTION	-13 799	
PRESIDENCE	-2 969	
VICE-PRESIDENCE	250	
SECRETARIAT GENERAL	1 224	
TRESORIER	250	
DIRECTION NATIONALE DE L'ARBITRAGE	300	
DIRECTION NATIONALE DES ECHECS AU FEMININ	-270	
DIRECTION NATIONALE DES SCOLAIRES	-14 505	
COMMISSION TECHNIQUE	-6	
DIRECTION GENERALE	1 478	
DIRECTION NATIONALE DU HANDICAP	-957	
DIRECTION NATIONALE DU NUMERIQUE	0	
DIRECTION NATIONALE DU DEVELOPPEMENT	1 255	
DIRECTION NATIONALE DE L'ENTRAIENMENT	151	
PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	28 199	
MINISTERE JEUNESSE ET SPORTS	-12 436	
OFFICE FRANCO-ALLEMAND POUR LA JEUNESSE	635	
AUTRES INSTITUTIONS	40 000	

**Ecart au budget (budget
2018 vs. réalisé 2018)**

SIEGE SOCIAL	-82 919	
CHARGES IMMOBILIERES	-42 587	
FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF	42 732	
SALAIRES	13 051	
FRAIS DE PERSONNEL	-1 731	
DIVERS	-94 384	
DEVELOPPEMENT	-8 553	
JOURNEES LIGUES	3 004	
FORMATION DIRIGEANTS	4 927	
DOTATION CLUBS	-3 949	
FOND D'AIDE A UX PROJETS	-5 956	
DEVELOPPEMENT FEMININ	-6 579	
COMPETITION NATIONALES PAR EQUIPES	21 230	
INTERCLUBS TOUTES CATEGORIES	-2 137	
COUPE DE FRANCE	-505	
COUPE 2000	-2 066	
COUPE LOUBATIÈRE	-2 439	
TOP 12	27 791	
FINALES CENTRALISEES DES COUPES	0	
INTERCLUBS FEMININS	1 272	
INTERCLUBS JEUNES	3 684	
CHAMPIONNATS SCOLAIRES	-4 225	
COUPE DE LA PARITE	-145	
COMPETITION NATIONALES INDIVIDUELLES	116 488	
CHAMPIONNAT DE FRANCE ADULTES	55 057	
CHAMPIONNAT DE FRANCE JEUNES	65 423	
INTERNATIONAUX FRANCE RAPIDE ET BLITZ	-8 948	
CHAMPIONNAT DE FRANCE RAPIDE FEMININ	-2 555	
CHAMPIONNAT DE FRANCE DEFICIENTS VISUELS	-858	
CHAMPIONNAT DE FRANCE GRANDES ECOLES	4 444	
CHALLENGE BLITZ	0	
HOMOLOGATIONS OPEN	15 208	
AUTRES INDIVIDUELS	-12 818	
ELO AMENDES	1 535	

**Ecart au budget (budget
2018 vs. réalisé 2018)**

HAUT-NIVEAU ADULTE & JEUNES	-53 795	
OLYMPIADES	-9 790	
CHAMPIONNAT D'EUROPE DES NATIONS	-2 500	
CHAMPIONNAT D'EUROPE DES CLUBS	500	
MITROPA CUP	3 301	
AUTRES EQUIPES ADULTES	-7 030	
CHAMPIONNAT DU MONDE INDIVIDUEL ADULTES	-937	
CHAMPIONNAT D'EUROPE INDIVIDUEL ADULTES	2 960	
AUTRES COMPETITIONS INDIVIDUELLES ADULTES	-1 344	
STAGES SENIORS	0	
TOURNOIS A NORMES	-1 500	
CHAMPIONNAT DU MONDE INDIVIDUEL JEUNES	-4 685	
CHAMPIONNAT D'EUROPE INDIVIDUEL JEUNES	-7 985	
AUTRES EQUIPES JEUNES	-16 186	
CHAMPIONNAT DU MONDE JUNIOR	-1 149	
AUTRES COMPETITIONS INDIVIDUELLES JEUNES	-5 859	
STAGES JEUNES	-248	
EQUIPE DE FRANCE JEUNES	-1 343	
FORMATION	-2 174	
FORMATION INITIALE DES ARBITRES	-448	
FORMATION CONTINUE DES ARBITRES	717	
TESTS EXAMENS DES ARBITRES	-1 660	
AUTRES FRAIS D'ARBITRAGE	0	
FORMATION DEFFE DAFFE	-623	
TESTS EXAMENS DEFFE DAFFE	0	
MASTERCLASS	-160	
COMMERCIAL	-35 010	
BOUTIQUE	-15 168	
ECHEC & MAT JUNIOR	-4 764	
SITE INTERNET	4 088	
COMMUNICATION	-6 390	
SEMAINES THEMATIQUES	-3 409	
PARTENAIRES NON FLECHES	-9 367	