

## **Éléments de réflexion et d'analyse sur le très important déficit enregistré sur l'exercice financier 2010-2011 (en complément des éléments de bilan fournis).**

Premier constat évident : le bilan financier de l'exercice 2010-2011 est mauvais et une telle situation ne doit pas se reproduire.

Une enquête interne est d'ores et déjà ouverte pour analyser les dérapages et déterminer les éventuelles responsabilités dans ces anomalies mais aussi pour mieux cerner ce que les écarts entre le prévisionnel et le réalisé ont d'anormal, de structurel ou conjoncturel. Et nous réfléchissons déjà aux corrections à apporter en profondeur, tant dans les domaines des recettes et des dépenses que du fonctionnement de la gestion et de l'administration financières de la fédération. Si cela s'avère nécessaire, cette enquête sera complétée par un audit externe.

Deuxième constat : compte tenu des documents fournis par le Trésorier de la FFSc, à la fin août, complétés au moment de la révision des comptes avec la SOVEC (12 et 13 septembre), il apparaît que le montant des produits est très proche du prévisionnel alors que le montant des charges en est très éloigné.

Cependant, il convient **d'analyser plus en profondeur les recettes** qui avaient été prévues prudemment et a minima. En effet, il n'est pas certain que la totalité des recettes recouvrées corresponde à la totalité des produits théoriques qu'on pouvait espérer, qu'il s'agisse des festivals fédéraux ou des redevances sur les tournois. La fréquentation globale des tournois ne semble pas avoir baissé, sauf en ce qui concerne les Semaines Fédérales, ce qui est logique puisqu'il n'y a désormais que 4 semaines de simultanés « mixés » au lieu de 5 auparavant (2 semaines de TSAP et 3 semaines de simultanés en une partie). Il apparaît également une baisse importante des recettes sur les Simultanés Permanents. Erreurs d'affectation des recettes sur l'exercice 2009-2010, peut-être, conduisant à un prévisionnel biaisé ? ou autres explications à trouver... Au CA de mars 2011, le Comité Provence a demandé de ne pas appliquer, sur la saison 2010-2011, la mise en place de la redevance sur les TH catégoriels, nouveautés qui avaient pourtant été validées au CA du 2 octobre 2010, ce qui a été accepté. Par ailleurs, des dispositifs d'allègement ou d'exonération de redevances se sont multipliés. Il conviendra d'apprécier le défaut de recettes découlant de l'ensemble de ces mesures. Indépendamment de ces études spécifiques, un rapprochement des données doit être minutieusement effectué sur tous les postes de recettes concernant les inscriptions gérées par la FFSc et les redevances demandées aux organisateurs, de manière à déterminer s'il y a des anomalies dans les dispositifs de recouvrement de ces divers produits et y remédier.

Les marges de manœuvre étant réduites en matière de produits en ce qui concerne le prochain exercice, il est également nécessaire de s'interroger sur l'existence d'un **caractère conjoncturel** sur certaines **baisses** constatées. Il existe bel et bien sur au moins 2 festivals : celui d'Aix-les-Bains 2010 qui a enregistré une baisse significative de participation et beaucoup d'annulations de dernière minute suite notamment à la pénurie d'essence et celui de Cannes 2011 qui a souffert de la désaffection pour le Championnat de France de Blitz qui venait d'être intégré au programme, ce qui a fait tâche d'huile sur l'ensemble de la fréquentation aux autres compétitions, et qui a rencontré également un nombre important d'annulations de dernière minute. Ces aléas ne pouvaient pas être anticipés dans le budget prévisionnel (-29 k€ par rapport au prévisionnel, -21 k€ par rapport au réalisé en 2009-2010). Sauf impondérables, nous ne devrions pas connaître ces problèmes sur la saison 2011-2012 (niveau d'inscriptions au Festival d'Aix-les-Bains se rapprochant de celui de 2009, retour au programme 2010 à Cannes).

D'autres résultats impactent négativement l'exercice. Le Festival de la Côte Fleurie n'a pas encore pleinement tenu ses promesses et le prévisionnel était trop optimiste (- 5 k€ par rapport au prévisionnel, résultat quasi équivalent à celui de 2010). Compte tenu de son succès, on peut légitimement espérer se rapprocher de l'équilibre en janvier 2012. La baisse de participation à la Finale du Championnat de France, à Mulhouse, est très significative et grève le résultat (environ - 3k€) même si cela n'apparaît pas dans les documents de synthèse. La situation devrait être plus favorable en 2012, à Saint-Étienne (site plus central, retour du CdF de Blitz accolé à la finale).

On le voit, ce sont plus de **30 k€** de recettes sur ces seules compétitions qui manquent à l'appel en 2010-2011, de manière quasiment imprévisible, mais qu'on devrait retrouver sur l'exercice 2011-2012.

Troisième constat : c'est du côté des dépenses que le déficit s'est creusé, à l'occasion de leur « envol » bien au-dessus des prévisions, qui n'étaient pas sans présenter quelques lacunes, nous le reconnaissons.

Certaines dépenses n'étaient **pas prévisibles et/ou prévues**. D'autres sont à **analyser et à expliquer** et invitent, très probablement, à des corrections de dispositifs pour qu'elles ne se reproduisent pas. Les exemples les plus significatifs :

Objet	Écart/prévisionnel	Observations
Réal. agenda FFSc	-2 k€	Imprévisible, réalisé en externe du fait du retard de recrutement de la chargée de communication. <i>Conjoncturel</i>
Edition et routage agenda / abonnements nouveaux licenciés	-8,3 k€	Imprévisible au vu des chiffres des années précédentes.
Salaire S. Delhom	-9 k€ réglés -2 k€ provisionnés	Rappel de salaire depuis le 1/1/2008. Imprévisible : en l'absence de nouvelles depuis 2008, nous pensions que le dossier était abandonné. <i>Conjoncturel</i>
Remboursement Internet P. Bulat	-3 k€	Imprévisible, jamais entendu parler de ce problème d'abonnement non pris en charge par la FFSc depuis plusieurs années... <i>Conjoncturel</i>
Refonte du site	-10,5 k€	Procédure non définie en octobre 2010, non budgétée <i>Conjoncturel</i>
Financement émission TV	-6 k€	Non budgété, décision post-budget prévisionnel <i>Conjoncturel</i>
Fête du Scrabble	-5,5 k€	Mauvaises affectations en année n-1, prévisions biaisées, surcoûts non envisagés...
Téléphone, poste, ...	-8 k€	??? incompréhensible dans une telle proportion, à contrôler
Arbitrage, organisation Festivals Aix et Vichy	-15,5 k€	Anormal : à contrôler <i>À corriger</i>
Dotations et trophées Cannes	-7 k€	Anormal : à contrôler <i>À corriger</i>
Dotations et trophées Vichy	-7 k€	Anormal : à contrôler <i>À corriger</i>
Packs nouveaux clubs et kits scolaires	-11,6 k€	Succès des dispositifs totalement sous-estimé, erreur de prévisions
Subventions exceptionnelles	-4 k€	Décisions post budget prévisionnel. <i>En partie conjoncturel</i>
Invitations	-5,8 k€	Volume d'invitations comparable à l'année précédente mais erreurs d'affectation en année n-1 qui faussent totalement la prévision.
CdM Montreux	-6 k€	Erreur de prévision et surcoût inconnu au moment du budget. <i>Conjoncturel</i>
	Dérive	
CdF Mulhouse	-10 k€	Erreurs de prévision mais surcoûts anormaux : à contrôler. Peu lisible dans le bilan actuel. <i>Conjoncturel</i>

On le constate, plus de **80 k€** non budgétés en octobre 2010 sont des charges issues de **situations conjoncturelles** en grande partie imprévisibles et qui ne se reproduiront pas. Certaines dépenses, à hauteur d'environ 20 k€, auraient pu être différées ou annulées si nous avions été en alerte sur des dérives de notre budget. On peut estimer que les erreurs de prévision sont de l'ordre de 25 k€. Enfin, il reste **plus de 40 k€** de dépenses à étudier en profondeur parce qu'elles ne semblent pas justifiées, voire très anormales et résultant de dysfonctionnements. Avant même une étude très approfondie de tous les postes de dépenses, ces premiers constats et débuts d'analyse font apparaître d'emblée une **marge de réduction des dépenses** très significative, de **plus de 100 k€**, pour le prochain exercice.

En conclusion de cette analyse (provisoire) que j'ai voulue à la fois explicative et un peu prospective :

Il y a eu des erreurs dans les prévisions. Cependant :

- il est difficile, dès octobre, d'anticiper toutes les actions de la saison qui débute et les aléas éventuels : dépenses impromptues, baisses de produits inattendues.
- chacun le sait, un budget prévisionnel n'est jamais qu'un prévisionnel qui ne se réalise jamais totalement comme on l'avait escompté. À la lumière toutefois de la très forte dérive constatée sur l'exercice qui vient de s'achever, il serait judicieux, désormais, de procéder à une révision de ce budget prévisionnel, au moins une fois en cours de saison, probablement en janvier ou février.
- l'existence d'une trésorerie abondante et l'absence d'alerte sur de possibles dérives incitent plutôt à investir dans la modernisation, à financer des projets et à redistribuer au bénéfice des structures de la FFSc et des licenciés qu'à restreindre les budgets au nom du seul principe de précaution et/ou par immobilisme.

Il est néanmoins assez évident qu'il y a eu des dysfonctionnements regrettables : problèmes et retards dans la transmission des données comptables, signaux d'alarme non déclenchés, engagements de dépenses ne respectant probablement pas le règlement financier et le circuit de validation qu'il impose, etc. L'enquête ouverte doit permettre de les identifier avec précision, dans le but d'y remédier.

Je me permets simplement de rappeler que l'activité financière de la fédération est gérée et traitée par les salariés qui en ont la responsabilité. Le Trésorier de la FFSc et la Commission des Finances ne sont pas quotidiennement au cœur de cette gestion financière et ne peuvent travailler qu'à partir des informations qu'on leur fournit.

Nous devons tirer tous les enseignements du « trou d'air » que nous venons de traverser, en matière de fonctionnement financier de notre fédération, corriger les erreurs et les dysfonctionnements, gagner en rigueur, modifier nos dispositifs de suivi, de régulation et de contrôle de la comptabilité, et peut-être même, au-delà, réfléchir à l'éventualité de nous adjoindre les services d'un(e) comptable, à l'image de ce qui s'est fait à Promolettres et qui semble donner pleine satisfaction.

Je voudrais enfin rassurer l'ensemble des responsables. La FFSc dispose de **plus de 260 000 euros** de liquidités au 31 août 2011. Elle a connu déjà des situations moins confortables par le passé. Il n'y a pas de quoi s'alarmer, ses réserves de trésorerie restent à ce jour plus que correctes et les marges de manœuvre sont suffisantes pour continuer à financer son fonctionnement au quotidien et sa modernisation.

Bien à vous,

Daniel Fort  
Président de la Fédération Française de Scrabble