

RAPPORT DE LA CCEG

RAPPORT DE COMMISSION DE CONTRÔLE ÉCONOMIQUE ET DES GESTION

ASSEMBLEE GENERALE DE LA FFE DU 29 MAI 2021

PRÉAMBULE

La Commission de contrôle économique et de gestion a été reconstituée par le Comité Directeur du 24 avril 2021. Sa composition est la suivante :

Nom et Prénom	Fonction	Ligue	Club
RAPIN Florian	Président	PDL	Le Club d'Echecs des Basses Vallées Angevines
LE ROL Éric	Trésorier FFE	HDF	Association Echephile Vendinoise
AZZEGAG Jocelyn		IDF	Maubuee-Gondroire Echecs
CHOMIER Frédéric		ARA	Échiquier Grenoblois
GAILLET Jean-Yves		BRE	Échiquier de l'ABC Pays de Vannes
JAUNEAU David		IDF	L'Échiquier du Lac Enghien
LETY Michel		BRE	Échiquier Briochin
ROSSI Pascal		CRS	A TORRA TURCHINA
VIGNA Patrick		IDF	Club 608 d'Echecs Paris

La Commission a pu se réunir les 11 et 18 mai pour produire ce premier rapport qui ne peut être exhaustif au regard des délais impartis pour sa rédaction. La Commission aura à cœur, en lien avec le Trésorier, de pouvoir mener un travail régulier d'analyse et en totale transparence.

Les statuts de la FFE précisent que La Commission Contrôle Économique et Gestion est notamment chargée d'assurer la conformité économique et budgétaire des organes déconcentrés de la FFE : comités départementaux et ligues régionales. Elle propose au Comité Directeur toute mesure de redressement ou toute sanction appropriée en cas de défaillance dûment constatée.

Également destinataire des documents à caractère financier soumis à l'examen du Comité Directeur et de l'Assemblée Générale, elle donne son avis sur leur contenu avant qu'ils ne soient présentés. Le reste de ses attributions est défini dans son règlement intérieur. (Il sera nécessaire de rédiger un règlement intérieur absent à ce jour). La CCEG doit être consultée en amont afin d'élaborer le budget N + 1.

EXAMEN DU BILAN, DU COMPTE DE RÉSULTAT 2020 ET RECOMMANDATIONS

I. EXAMEN DU BILAN, DU COMPTE DE RÉSULTAT 2020

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires net s'est élevé à 20 413 € contre 40 508 € au 31 décembre 2019 soit une baisse de 50 %.

Le montant des autres produits d'exploitation s'élève à 1 163 535 € contre 1 951 700 € au titre de l'exercice précédent, soit une baisse de 40 %.

Le montant des achats et autres achats et charges externes s'élève à 401 880 euros contre 1 048 891 euros au titre de 2019, soit une baisse de 62 %.

Le montant des impôts et taxes s'élève à 3 323 € contre 8 542 € au titre de 2019, soit une diminution de 61 %.

Le montant des salaires et charges sociales s'élève à 226 884 € contre 308 399 € au titre de 2019 soit une baisse de 26 %.

RAPPORT DE LA CCEG

L'effectif salarié moyen à la clôture de l'exercice s'élève à 5,65 personnes, pour 6 en 2019.

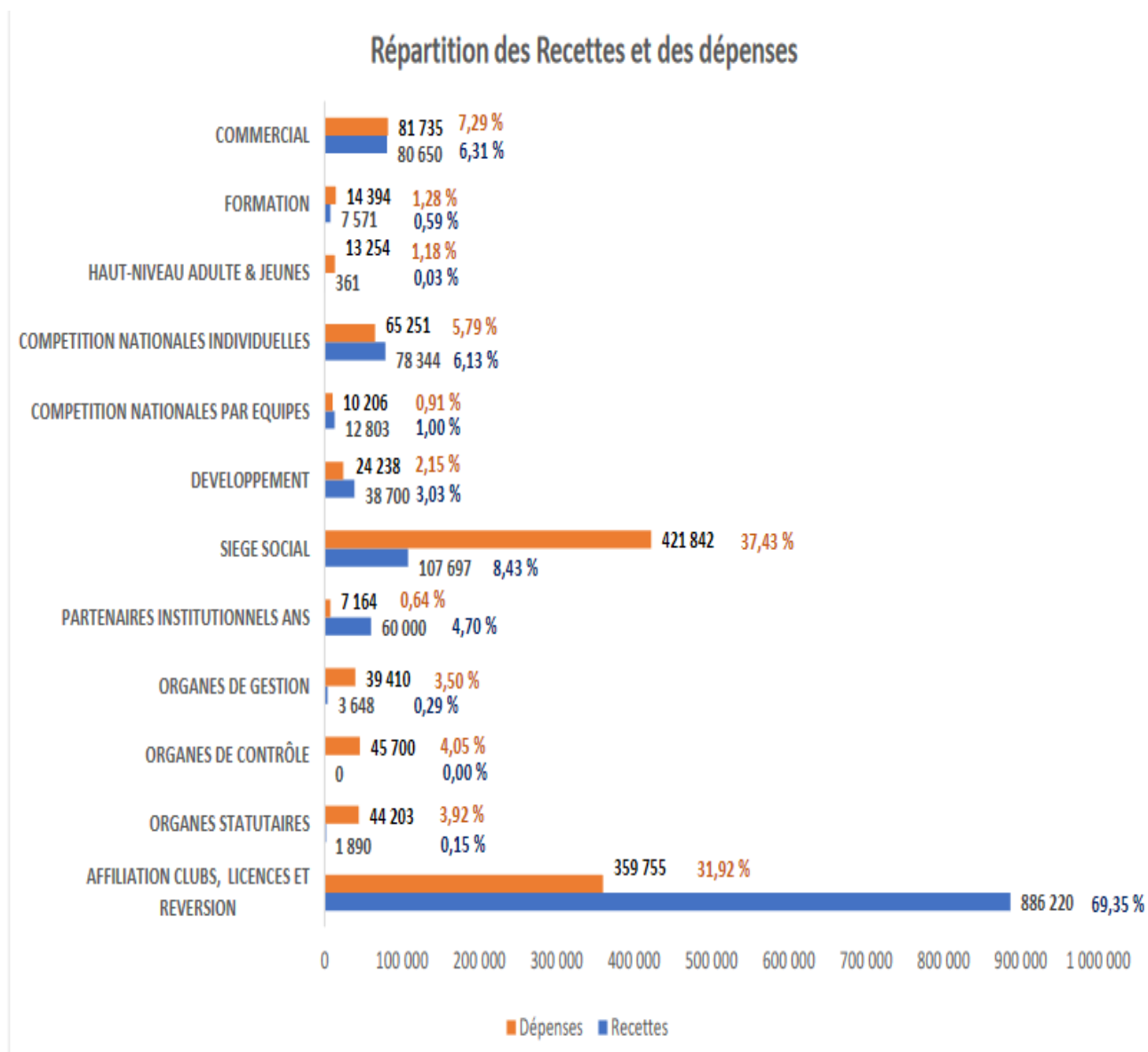
Le montant des dotations aux amortissements et provisions d'exploitation s'élève à 14 238 € contre 16 776 € au titre de la période précédente soit une baisse de 15 %.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées au total à 1 021 030 € contre 1 913 643 € au titre de 2019 soit une baisse de 47 %, et le résultat d'exploitation ressort pour l'exercice avec un profit de 163 152 € contre un excédent de 78 155 € au titre de l'année 2019, soit une augmentation de 108 %.

Compte tenu d'un résultat financier 101 €, le résultat courant avant impôts ressort pour l'exercice à 165 142 €, soit une hausse de 110 %.

Après prise en compte du résultat exceptionnel de – 14 411 € contre – 27 381 € pour l'an dernier soit une baisse de 47 %, le résultat de l'exercice se solde par un bénéfice de 150 732 € contre un excédent de 51 361 € au titre de 2019.

Au 31 décembre 2020, le total du bilan de la Fédération, équilibré en actif et en passif, s'élevait à 1 500 806 €, contre 1 511 955 € à la clôture du précédent exercice, soit une diminution de 11 149 € (- 0,7 %).



II. ANALYSE DES COMPTES 2020 ET RECOMMANDATIONS

La commission prend acte que les comptes 2020 ne sont pas arrêtés par l'ancien trésorier au 3 avril 2021.

L'exercice 2020 se clôture avec un excédent de près de 150 732 € toutefois la Commission estime que la diminution des charges de fonctionnement aurait pu être plus importante afin de donner des marges suffisantes à la Fédération pour rebondir en 2021, en effet l'excédent de l'exercice constitue vraisemblablement un résultat en trompe-l'œil puisque la requalification des opérations comptables conduit à un déficit de – 24 838,86 € proche du prévisionnel présenté par le trésorier de l'équipe précédente lors de l'assemblée générale du 5 décembre 2020, savoir -30 320 € annoncés.

Ainsi la Commission a été amenée à s'interroger :

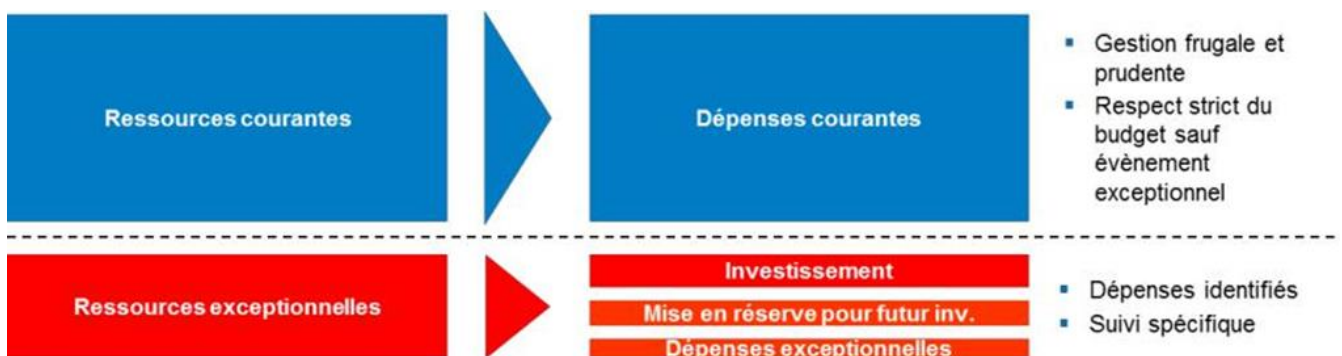
- Sur le niveau du coût de location du copieur et la pertinence d'avoir un véhicule utilitaire en location sur toute l'année (10 007,74 €). La Fédération gagnerait à revoir sa structure de charges fixes pour identifier des pistes de gains économiques ;
- La ventilation des opérations en comptabilité analytique n'est pas toujours explicite et ne permet pas d'avoir une appropriation aisée des flux. La CCEG invite donc la Fédération à identifier de façon plus lisible en ayant des intitulés plus précis sur les opérations passées en comptabilité et leur rattachement aux différents événements. Cela permettra aussi de pouvoir évaluer plus précisément le coût ou le gain de chaque événement ;
- L'étude du compte 4081 fait apparaître un volume conséquent de factures non parvenues au moment de la clôture des comptes ;
- Certains droits d'inscriptions perçus ont été inscrits en produits constatés d'avance ce qui semble cohérent au regard du déroulement de la saison actuelle ;
- Sur la présence d'un don à recevoir et souhaite obtenir des informations plus précises sur les partenaires financiers de la Fédération afin de pouvoir suivre dans le temps les impacts de ces partenariats sur le fonctionnement économique de la fédération ;
- La Fédération a bénéficié de l'octroi d'un PGE mais n'a pas eu nécessité d'utiliser les fonds disponibles.
Toutefois le Comité Directeur a acté le remboursement sur le cours du mandat actuel pour ne pas priver la trésorerie fédérale ;

Les conditions de frais, associées à ce PGE sont particulièrement raisonnables.

- Les différents contentieux entraînant des provisions très importantes (90 500 € soit 7.5 % du budget), et le traitement nécessaire, grèvent de manière forte la Fédération (Le coût annuel de frais d'avocats pour 44 552 € (3,97 % des dépenses), coût récurrent depuis plusieurs années) aussi la CCEG appelle au règlement de ces dossiers qui sont sources de vulnérabilité et d'incertitude ;
- De manière générale et au regard des exercices précédents la CCEG appelle au renforcement des procédures de contrôle interne comptable afin de mieux sécuriser le circuit de dépense mais aussi de perfectionner la perception des recettes ;
- Un travail de récolement des immobilisations doit également être mené pour fiabiliser l'inventaire ;

RAPPORT DE LA CCEG

- La Fédération gagnerait à produire une cartographie de ses (nombreux prestataires) et rendre ainsi plus lisible la variété des tiers en lien avec la FFE ;
- La CCEG constate que des clubs enregistrent des licences sans avoir forcément payé dans un délai raisonnable (même s'il existe un plafond de 200 € et que des nouvelles licences ne peuvent être souscrites sans avoir réglé le solde et que cela ne représente qu'une infime partie de celles-ci de l'ordre de 0.5 %). La Commission rappelle que la licence sportive permet de participer aux activités organisées par la fédération sportive à laquelle le club est affilié, notamment les compétitions. Le licencié est couvert par l'assurance obligatoire de la Fédération pour les dommages qu'il cause ou qu'un autre participant lui cause lors de ces activités. La licence permet également de participer au fonctionnement de la Fédération ;
- Il serait judicieux de séparer comptablement les licences A des licences B, pour avoir le détail précis des recettes de chacune de manière plus lisible, et de réfléchir à la viabilité économique du fait de la gestion administrative énergivore des licences B par rapport au gain espéré ;
- Il est nécessaire pour toute dépense d'avoir des justificatifs or il apparaît des pièces comptables sans factures pour une somme avoisinant les 7 000 €, cela ne doit pas exister dans une organisation. Cela est inconcevable dans une Fédération ;
- Les coûts de fonctionnement du siège représentent 37,42 % du budget, le Comité Directeur pourrait réfléchir à la recherche d'un nouveau local plus fonctionnel soit en location ou en souscrivant à un emprunt pour profiter des taux bas et se constituer un actif durable ;
- Les recommandations de la CCEG 2019 sont toujours d'actualité, c'est pourquoi la Commission les rappelle pour 2021 ;
- 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.



La Commission est en phase avec l'analyse du Trésorier Eric Le Rol sur les fonds propres de la FFE.

"La Fédération le 1er janvier 2020 disposait de 63 897 € en fonds propres que qui se décomposent en :
 12 536 € de fonds de réserve
 51 351 € de fonds propres correspondant à l'excédent sur l'exercice 2019

RAPPORT DE LA CCEG

Il ne faut pas confondre l'argent présent sur nos comptes à un instant « T » qui comprend à la fois des fonds perçus par avance à utilisations décalées et nos fonds propres qui correspondent à notre disponible acquis.

Ces fonds propres correspondent :

Sur l'année 2020 à 20,81 jours d'activité de la Fédération (63 897 / (1 120 669 /365)).

Si l'année 2020 avait constitué une année normale comme 2019 à 2 004 054 € de dépenses, ces fonds propres correspondent à 11,64 jours d'activité (63 897/(2 004 054 /365)).

Ce ratio est nettement insuffisant.

La situation de la Fédération n'est pas bonne et non viable pour sa pérennité. Elle est de nature à inquiéter tout nouveau partenaire. Nous avons comme priorité l'obligation de renforcer nos fonds propres".

La CCEG remercie le Trésorier fédéral pour sa disponibilité et les réponses apportées aux différentes sollicitations de la Commission.

EXAMEN DU BUDGET 2021 ET RECOMMANDATIONS (Chiffres détaillés en annexe)

Tout d'abord il convient de rappeler en premier lieu que les crédits de dépenses sont des crédits dits « limitatifs », ceux de recettes sont dits « évaluatifs (pouvant être dépassées) ».

Cela signifie que les dépenses inscrites en prévisions ne doivent pas donner lieu à dépassement budgétaire. Certains agrégats financiers dans les années précédentes ont démontré que ce principe n'était pas vraiment respecté.

L'inscription des recettes doit s'effectuer sur **des éléments acquis et certains** : c'est-à-dire arrêté de subvention par exemple ou accord écrit d'une collectivité ou d'un ministère ou d'un partenaire.

Au cas présent, l'inscription des 140 000 € en recettes certaines ne peuvent figurer au premier chef sur un prévisionnel sans élément précis ou engagement le certifiant puisque contribuant ICI à l'équilibre de ce même budget.

Il est donc demandé de retirer provisoirement cette ligne tant que les certitudes sur ce financement ne sont pas acquises (convention notamment ou accord de partenariat). Une somme à équivalence devra être retirée provisoirement de la partie dépenses. Les recettes confirmées pourront faire l'objet de décisions financières modificatives par la suite.

De la même façon, il apparaît évident, compte tenu de certains postes de dépenses, qu'une comptabilité d'engagement apparaît plus que nécessaire afin de permettre un déroulé du budget dépenses maîtrisant les risques de dépassement des lignes budgétaires.

La comptabilité d'engagement a pour principe l'enregistrement de tous les engagements de la Fédération. C'est le mode de saisie comptable le plus complet.

Il est important de respecter le principe des droits constatés. Les obligations sont enregistrées lors de la naissance de l'obligation au fil de l'eau et non pas lors de la réception de la facture ou de son paiement. Les opérations sont enregistrées de manière chronologique.

Par exemple, une facture « club » est saisie dès que la vente ou transaction a eu lieu et une autre opération comptable viendra constater le paiement de cette facture par le débiteur.

RAPPORT DE LA CCEG

Pour les débits, on fonctionne sur le même principe, avec **une saisie en deux temps**.

Les mouvements de fonds résultant des engagements donnés ou reçus par la Fédération feront ensuite l'objet d'une seconde comptabilisation. Cette étape se focalise donc sur :

- La trésorerie ;
- Les flux financiers.

Pour l'enregistrement des produits, il faut, dans un premier temps, saisir les engagements reçus par la fédération dans le journal des recettes. Ce ratio est nettement insuffisant.

Cette écriture se fait surtout lorsque l'établissement émet une facture de recettes. Il s'agira alors de créditer le compte :

- De produit adéquat ;
- En revanche, le montant TTC de la facture sera débité du compte client concerné.

Lorsque le client (club ou autre) s'acquittera de la facture, **l'encaissement sera enregistré dans le journal de trésorerie**.

Le comptable ou trésorier sera amené régulièrement à créditer le compte client (classe 41) concerné du montant versé pour ensuite débiter le compte 512 (Banque).

Les charges obéissent au même principe : c'est-à-dire que la Fédération devra tout d'abord comptabiliser un achat dans le journal des engagements achat même si aucun paiement n'a lieu.

Lorsque l'établissement procède au règlement de la facture, le décaissement devra être enregistré dans le journal de la trésorerie.

Cette fois-ci, le compte fournisseur sera débité (40) et le compte 512 (Banque) crédité.

Il est également important d'insister sur la distinction nécessaire entre recettes courantes nées de l'activité et ressources exceptionnelles.

Par ailleurs une recommandation forte de la CCEG 2019 était un budget maîtrisé allant vers une diminution des dépenses. Or il est constaté que ce budget repart de nouveau à la hausse, malgré cette demande prudentielle justifiée.

De la même façon ce budget intègre à tort des ressources exceptionnelles dans le cadre de l'équilibre de ce budget, ce qui signifie clairement que l'équilibre même de ce budget n'était pas réalisé à la base.

L'agrégat financier concernant le haut niveau montre que les recettes programmées ne sont pratiquement jamais au rendez-vous et cela implique un objectif majeur pour la Fédération : trouver des sponsors cautionnant cette partie du budget. Le budget 2021 peut donc sur cette partie recettes haut niveau être un gros point d'interrogation.

Il ne s'agit nullement ici de jeter la pierre au haut niveau, utile à la discipline et moteur de l'activité échiquéenne. En revanche évoquer les faiblesses de sa construction budgétaire avec des recettes hypothétiques voir absentes est un point sensible à surtout ne pas négliger.

Force est de constater que bon nombre de compétitions de haut niveau se traduisent par des déficits. La recherche de sponsors sur de tels événements est donc essentielle.

Un examen analytique approfondi de la partie « siège social » doit être également programmé sur les mois à venir afin de mesurer le fonctionnement du site actuel d'Asnières. Cette démarche englobera également les salariés, les charges induites et leurs perspectives d'évolution au sein de la Fédération.

L'idée est d'obtenir une projection prévisionnelle pour l'avenir au travers d'une démarche de soldes intermédiaires de gestion, puisque la charge liée au siège social impacte notamment le résultat d'exploitation. Cela permettrait une interaction sur d'autres charges et aussi une mesure qualitative du fonctionnement général.

RAPPORT DE LA CCEG

La CCEG note également que la partie « Développement » est le parent pauvre de ce budget alors que la situation actuelle des clubs français nécessiterait une action d'envergure dans ce sens.

Nous sommes passés de 72 000 € à 50 500 € entre 2019 et 2021, 2020 étant une année particulière. Ré-abonder ce poste serait un signal fort donné aux clubs.

RECOMMANDATIONS A LA SUITE :

- 1) La Fédération doit absolument adopter une gestion plus rigoureuse notamment dans le respect des crédits de dépenses et s'assurer de la certitude de ses recettes ;
- 2) Les règles liées à une comptabilité d'engagement apparaissent essentielles ici. Il est nécessaire de connaître à tout moment :
 - Les crédits ouverts et les prévisions de recettes
 - Les crédits disponibles pour engagement
 - Les crédits disponibles pour mandatement
 - Les dépenses et recettes réalisées
 - L'emploi des recettes liées à des affectations spéciales

En fin d'exercice ce schéma permettra :

- De déterminer le montant des rattachements de charges et produits qui influent le résultat de fonctionnement.
- Dresser l'état des restes à réaliser ou l'état des dépenses non engagées
- De préparer au plus vite le compte financier

Les informations nées de la comptabilité d'engagement permettent de préparer plus facilement le budget suivant.

L'affectation des recettes et dépenses doit être plus rigoureuse (les inscriptions aux compétitions par équipes doivent apparaître dans la ligne de la compétition concernée afin de pouvoir mieux suivre les équilibres de celles-ci). Il n'est pas normal que le total perçu pour des compétitions (coupes par exemple) soit inférieur au montant des inscriptions attendues.

- 3) Le rapport 2019 de la CCEG doit être repris expressément dans ses lignes notamment dans la prévention des conflits d'intérêts et pour la création d'une Commission d'Éthique Financière. Ce point juridique est essentiel : il est une garantie fondamentale et incontournable.
- 4) La mise en place d'un rétroplanning de suivi comptable m'apparaît également nécessaire : poser des bases d'organisation comptable dans un premier temps et s'assurer par la suite de l'efficacité comptable du dispositif proposé.
- 5) Il conviendra également de préciser par quel biais des œuvres d'art ont pu être acquises sans que le budget 2021 ne soit voté. L'ancien comité directeur dont la mission était de gérer « le courant » jusqu'à l'assemblée électorale, n'avait pas qualité pour engager un investissement conséquent sans ouverture de crédits préalable. De même il était normal que le trésorier sortant assure un lissage sur le nouveau et surtout un arrêté des comptes à la date de l'élection.

RAPPORT DE LA CCEG

- 6) Les opérations enregistrées au journal et dans le grand livre doivent plus précises afin d'en apprécier l'opportunité, Des libellés tels que « SNCF », « carburant » ne sont pas satisfaisantes. Les déplacements, frais de représentations, frais d'arbitrage, hébergements, etc.... doivent être fléchés et affectés aux activités concernées (compétitions par exemple).

Les postes de dépenses « carburant », « SNCF » (par exemple) doivent permettre d'identifier le(s) bénéficiaire(s) des remboursements et ne plus apparaître dans la ligne budgétaire « DIVERS » dont l'usage doit être exceptionnel. Ces postes doivent impacter les enveloppes budgétaires concernées par ces dépenses et non plus être dans un « pot commun ».

Encore une fois, la CCEG remercie le trésorier Eric Le Rol de nous avoir fourni les documents nécessaires pour effectuer ce rapport avec une célérité et un souci de transparence exemplaire, elle espère que ses recommandations seront étudiées et suivi dans sa grande majorité par le bureau et le Comité Directeur.

Document validé par les membres de la CCEG, le samedi 22 mai 2021 à 19h33.

Rapporteur : Pascal ROSSI

Pour la CCEG
Florian RAPIN
Président CCEG

RAPPORT DE LA CCEG

ANNEXE

Rubrique	2019-B	2019-R	2020-B	2020-R	2021-B	2020 RvsB	2020R vs 2019R	2021B vs 2019R		2021B vs 2020R	
AFFILIATION ET REVERSION	552 000	573 543	525 000	526 465	410 000	1 465	-47 078	-163 543	-29%	-116 465	-22%
AFFILIATIONS CLUBS ET REVERSIONS LIGUES	552 000	573 543	525 000	526 465	410 000	1 465	-47 078	-163 543	-29%	-116 465	-22%
ORGANES STATUTAIRES	-63 000	-62 846	-56 000	-42 312	-37 000	13 688	20 534	25 846	-41%	5 312	-13%
ASSEMBLEE GENERALE	-8 000	-5 208	-8 000	-9 991	-12 000	-1 991	-4 783	-6 792	130%	-2 009	20%
COMITE DIRECTEUR	-14 000	-20 934	-10 000	-3 586	-2 000	6 414	17 348	18 934	-90%	1 586	-44%
BUREAU FEDERAL	-500	0	0	-315	0	-315	-315	0		315	-100%
INSTANCES FIDE	-40 500	-36 705	-38 000	-28 420	-23 000	9 580	8 285	13 705	-37%	5 420	-19%
ORGANES DE CONTRÔLE	-44 100	-48 245	-48 400	-45 700	-47 000	2 700	2 545	1 245	-3%	-1 300	3%
EXPERT CAC	-42 200	-46 024	-46 000	-45 093	-45 000	907	931	1 024	-2%	93	0%
CCEG	-300	0	0	0	0	0	0	0		0	
COMMISSION MEDICALE	-200	0	0	0	0	0	0	0		0	
COMMISSION DE DISCIPLINE	-600	-1 188	-1 700	-140	-1 000	1 560	1 048	188	-16%	-860	614%
COMMISSION D'APPEL ETHIQUE	-200	-1 033	-700	-467	-1 000	233	566	33	-3%	-533	114%
COMMISSION D'APPEL SPORTIF	-400	0	0	0	0	0	0	0		0	
INSTRUCTEURS FEDERAUX	-200	0	0	0	0	0	0	0		0	
ORGANES DE GESTION	-77 250	-47 604	-45 700	-35 762	-14 400	9 938	11 842	33 204	-70%	21 362	-60%
PRESIDENCE	-7 000	-11 915	-5 000	-3 229	-5 000	1 771	8 686	6 915	-58%	-1 771	55%
VICE-PRESIDENCE	-200	0	0	0	0	0	0	0		0	
SECRETARIAT GENERAL	-200	-513	-500	0	-500	500	513	13	-3%	-500	
TRESORIER	-200	0	-200	0	-200	200	0	-200		-200	
DIRECTION NATIONALE DE L'ARBITRAGE	-4 200	-3 587	-1 000	-210	-300	790	3 377	3 287	-92%	-90	43%
DIRECTION NATIONALE DES ECHECS AU FEMININ	-2 150	-258	-500	-251	-300	249	7	-42	16%	-49	20%
DIRECTION NATIONALE DES SCOLAIRES	-13 500	-14 749	-13 500	-11 989	-500	1 511	2 760	14 249	-97%	11 489	-96%
COMMISSION TECHNIQUE	-1 600	0	0	0	0	0	0	0		0	
DIRECTION GENERALE	-5 000	-3 130	-2 500	-5 890	-5 500	-3 390	-2 760	-2 370	76%	390	-7%
DIRECTION NATIONALE DU HANDICAP	-4 000	-1 564	-1 500	-1 275	-300	225	289	1 264	-81%	975	-76%
DIRECTION NATIONALE DU NUMERIQUE	-4 000	0	-1 000	-168	-300	832	-168	-300		-132	79%
DIRECTION NATIONALE DU DEVELOPPEMENT	-35 000	-11 044	-20 000	-12 750	-1 000	7 250	-1 706	10 044	-91%	11 750	-92%
DIRECTION NATIONALE DE L'ENTRAINEMENT	-200	-844	0	0	-500	0	844	344	-41%	-500	
PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	27 400	25 103	41 980	52 836	48 000	10 856	27 733	22 897	91%	-4 836	-9%
MINISTERE JEUNESSE ET SPORTS / ANS	28 000	32 176	46 980	24 495	28 000	-22 485	-7 681	-4 176	-13%	3 505	14%
OFFICE FRANCO-ALLEMAND POUR LA JEUNESSE	-600	0	0	0	0	0	0	0		0	
AUTRES INSTITUTIONS	0	-7 073	-5 000	28 341	20 000	33 341	35 414	27 073	-383%	-8 341	-29%
SIEGE SOCIAL	-451 400	#####	#####	-314 144	#####	127 856	255 914	262 058	-46%	6 144	-2%
CHARGES IMMOBILIERES	-41 500	-83 513	-63 000	-14 163	-25 000	48 837	69 350	58 513	-70%	-10 837	77%
FONCTIONNEMENT ADMINISTRATIF	-52 750	-40 803	-40 000	-17 666	-20 000	22 334	23 137	20 803	-51%	-2 334	13%
SALAIRES	-280 100	-312 594	-220 000	-199 096	-230 000	20 904	113 498	82 594	-26%	-30 904	16%
FRAIS DE PERSONNEL	-17 500	-19 737	-15 000	-6 637	-3 000	8 363	13 100	16 737	-85%	3 637	-55%
DIVERS	-59 550	-113 412	-104 000	-76 582	-30 000	27 418	36 830	83 412	-74%	46 582	-61%
DEVELOPPEMENT	-72 000	-29 342	-19 500	14 461	-21 500	33 961	43 803	7 842	-27%	-35 961	-249%
JOURNEES LIGUES	-35 000	-4 029	0	-161	0	-161	3 868	4 029	-100%	161	-100%
FORMATION DIRIGEANTS	-2 000	-350	-500	-100	-500	400	250	-150	43%	-400	400%

RAPPORT DE LA CCEG

DOTATION CLUBS	-10 000	-7 896	-6 000	-3 758	-5 000	2 242	4 138	2 896	-37%	-1 242	33%
FOND D'AIDE AUX PROJETS	-15 000	-2 490	-10 000	-3 198	-16 000	6 802	-708	-13 510	543%	-12 802	400%
DEVELOPPEMENT FEMININ	-10 000	-6 158	0	10 105	0	10 105	16 263	6 158	-100%	-10 105	-100%
ANIMATION GRAND PUBLIC	0	-10 044	-5 000	7 837	0	12 837	17 881	10 044	-100%	-7 837	-100%
PUBLICS PRIORITAIRES	0	1 625	2 000	3 736	0	1 736	2 111	-1 625	-100%	-3 736	-100%
COMPETITION NATIONALES PAR EQUIPES	40 700	38 319	15 300	2 597	-4 200	-12 703	-35 722	-42 519	-111%	-6 797	-262%
INTERCLUBS TOUTES CATEGORIES	19 000	19 487	8 500	-891	-1 000	-9 391	-20 378	-20 487	-105%	-109	12%
COUPE DE FRANCE	4 500	3 176	3 000	-66	-100	-3 066	-3 242	-3 276	-103%	-34	52%
COUPE 2000	750	1 279	1 200	250	-100	-950	-1 029	-1 379	-108%	-350	-140%
COUPE LOUBATIÈRE	6 600	4 100	6 000	3 030	0	-2 970	-1 070	-4 100	-100%	-3 030	-100%
TOP 12	14 500	16 276	0	-2 994	0	-2 994	-19 270	-16 276	-100%	2 994	-100%
FINALES CENTRALISEES DES COUPES	10 000	-5 521	0	0	0	0	5 521	5 521	-100%	0	
INTERCLUBS FEMININS	-4 700	-2 249	0	330	-1 500	330	2 579	749	-33%	-1 830	-555%
INTERCLUBS JEUNES	1 450	2 757	2 000	2 208	-1 500	208	-549	-4 257	-154%	-3 708	-168%
CHAMPIONNATS SCOLAIRES	-12 000	-1 555	-6 000	0	0	6 000	1 555	1 555	-100%	0	
COUPE DE LA PARITE	600	570	600	730	0	130	160	-570	-100%	-730	-100%
COMPETITION NATIONALES INDIVIDUELLES	209 000	183 746	30 500	13 093	17 375	-17 407	-170 653	-166 371	-91%	4 282	33%
CHAMPIONNAT DE FRANCE ADULTES	50 400	32 447	0	-6 215	-20 000	-6 215	-38 662	-52 447	-162%	-13 785	222%
CHAMPIONNAT DE FRANCE JEUNES	78 000	68 525	5 000	1 444	50 000	-3 556	-67 081	-18 525	-27%	48 556	NA
INTERNATIONAUX FRANCE RAPIDE ET BLITZ	13 000	9 353	3 000	3 958	0	958	-5 395	-9 353	-100%	-3 958	-100%
CHAMPIONNAT DE FRANCE RAPIDE FEMININ	-200	-1 122	0	-1 551	-625	-1 551	-429	497	-44%	926	-60%
CHAMPIONNAT DE FRANCE DEFICIENTS VISUELS	-1 000	-2 000	-2 000	-58	0	1 942	1 942	2 000	-100%	58	-100%
CHAMPIONNAT DE FRANCE GRANDES ECOLES	14 300	18 433	5 000	-1 389	0	-6 389	-19 822	-18 433	-100%	1 389	-100%
CHALLENGE BLITZ	-3 000	-2 681	-2 500	959	-500	3 459	3 640	2 181	-81%	-1 459	-152%
HOMOLOGATIONS OPEN	65 000	67 717	30 000	24 471	0	-5 529	-43 246	-67 717	-100%	-24 471	-100%
AUTRES INDIVIDUELS	0	515	500	0	0	-500	-515	-515	-100%	0	
ELO AMENDES	-7 500	-7 442	-8 500	-8 526	-11 500	-26	-1 084	-4 058	55%	-2 974	35%
HAUT-NIVEAU ADULTE & JEUNES	-174 000	-130 708	-9 500	-12 893	-123 775	-3 393	117 815	6 933	-5%	-110 882	860%
OLYMPIADES	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
CHAMPIONNAT D'EUROPE DES NATIONS	-63 000	-55 493	0	237	-60 000	237	55 730	-4 507	8%	-60 237	NA
CHAMPIONNAT D'EUROPE DES CLUBS	-1 000	-600	0	0	-600	0	600	0	0%	-600	
MITROPA CUP	-10 000	-7 246	0	0	-1 675	0	7 246	5 571	-77%	-1 675	
AUTRES EQUIPES ADULTES	-8 000	-8 911	-6 500	-6 277	-7 000	223	2 634	1 911	-21%	-723	12%
CHAMPIONNAT DU MONDE INDIVIDUEL ADULTES	-500	-526	0	0	-500	0	526	26	-5%	-500	
CHAMPIONNAT D'EUROPE INDIVIDUEL ADULTES	-6 500	-8 203	0	100	-9 000	100	8 303	-797	10%	-9 100	NA
AUTRES COMPETITIONS INDIVIDUELLES ADULTES	0	-277	0	0	-500	0	277	-223	81%	-500	
STAGES SENIORS	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
TOURNOIS A NORMES	-7 000	-3 500	-3 000	-1 568	-3 500	1 432	1 932	0	0%	-1 932	123%
CHAMPIONNAT DU MONDE INDIVIDUEL JEUNES	-30 000	-10 266	0	-2 968	-15 000	-2 968	7 298	-4 734	46%	-12 032	405%
CHAMPIONNAT D'EUROPE INDIVIDUEL JEUNES	-30 000	-26 362	0	-2 318	-25 000	-2 318	24 044	1 362	-5%	-22 682	NA
AUTRES EQUIPES JEUNES	-14 000	-4 925	0	0	0	0	4 925	4 925	-100%	0	
CHAMPIONNAT DU MONDE JUNIOR	-1 000	-2 296	0	24	-1 000	24	2 320	1 296	-56%	-1 024	-4267%
AUTRES COMPETITIONS INDIVIDUELLES JEUNES	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
STAGES JEUNES	0	-225	0	-123	0	-123	102	225	-100%	123	-100%
EQUIPE DE FRANCE JEUNES	-3 000	-1 879	0	0	0	0	1 879	1 879	-100%	0	
FORMATION	-7 900	-8 196	-10 500	-6 824	-9 500	3 676	1 372	-1 304	16%	-2 676	39%

RAPPORT DE LA CCEG

FORMATION INITIALE DES ARBITRES	-500	749	0	905	0	905	156	-749	-100%	-905	-100%
FORMATION CONTINUE DES ARBITRES	0	27	0	-653	0	-653	-680	-27	-100%	653	-100%
TESTS EXAMENS DES ARBITRES	-3 500	-2 399	-3 500	0	-2 500	3 500	2 399	-101	4%	-2 500	
AUTRES FRAIS D'ARBITRAGE	0	-1 906	0	674	-2 000	674	2 580	-94	5%	-2 674	-397%
FORMATION DEFFE DAFFE	-2 500	-2 267	-2 000	-1 150	-2 000	850	1 117	267	-12%	-850	74%
TESTS EXAMENS DEFFE DAFFE	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
MASTERCLASS	-1 400	-2 400	-5 000	-6 600	-3 000	-1 600	-4 200	-600	25%	3 600	-55%
COMMERCIAL	67 500	127 650	-11 500	-1 085	90 000	10 415	-128 735	-37 650	-29%	91 085	NA
BOUTIQUE	24 000	24 000	9 000	14 706	12 000	5 706	-9 294	-12 000	-50%	-2 706	-18%
ACHATS VENTES CESSIONS	0	2 381	0	0	0	0	-2 381	-2 381	-100%	0	
ECHEC & MAT JUNIOR	-20 000	-27 414	-29 000	-24 764	-21 000	4 236	2 650	6 414	-23%	3 764	-15%
SITE INTERNET	-8 000	-3 219	-5 500	-7 741	-8 000	-2 241	-4 522	-4 781	149%	-259	3%
COMMUNICATION	-30 000	-39 065	-31 000	-27 808	-31 000	3 192	11 257	8 065	-21%	-3 192	11%
SEMAINES THEMATIQUES	-3 500	-4 064	-5 000	-4 002	-2 000	998	62	2 064	-51%	2 002	-50%
PARTENAIRES NON FLECHES	105 000	175 032	50 000	48 524	140 000	-1 476	-126 508	-35 032	-20%	91 476	189%
Total	6 950	51 361	-30 320	150 732	0	181 052	99 371				