

AUDIT FLASH DE L'UTILISATION DES SUBVENTIONS DE L'ÉTAT PAR LES FEDERATIONS SPORTIVES

FEDERATION FRANÇAISE DE BOWLING ET DE SPORT DE QUILLES



VERSION PROVISOIRE

SEPTEMBRE 2019



SOMMAIRE

1. PREAMBULE	3
1.1. OBJECTIF DE L'AUDIT	3
1.2. APPROCHE DE L'AUDIT	3
<i>Préparation de la mission et prise de connaissance de l'environnement</i>	<i>4</i>
<i>Réalisation de la mission : intervention sur place et tests sur pièces</i>	<i>4</i>
<i>Finalisation de la mission</i>	<i>4</i>
1.3. DEROULEMENT DE L'AUDIT	5
2. PRESENTATION DE LA FEDERATION	6
2.1. LES MISSIONS DE LA FEDERATION	6
2.2. L'ORGANISATION GENERALE	7
2.3. SITUATION FINANCIERE.....	8
<i>Ressources</i>	<i>8</i>
<i>Emplois</i>	<i>9</i>
3. L'ORGANISATION COMPTABLE ET LE SUIVI DE L'ACTIVITE.....	10
3.1. ORGANISATION COMPTABLE GENERALE	10
3.2. LES DISPOSITIFS D'AUTORISATION DE DEPENSES.....	11
3.2.1 <i>Processus général d'engagement des dépenses.....</i>	<i>11</i>
3.2.2 <i>Frais de déplacement.....</i>	<i>12</i>
3.3. LE SUIVI ANALYTIQUE DES DEPENSES	12
3.4. LE SUIVI DU TEMPS DE TRAVAIL DU PERSONNEL AFFECTE AU PROJET	12
4. FIDELITE ET FIABILITE DU COUT DECLARE AUDITE	13
4.1. RAPPROCHEMENT COUT DECLARE / REALISE	13
4.2. VERIFICATION DU RATIO DES DEPENSES JUSTIFIEES	13
4.3. REALITE ET RATTACHEMENT DES DEPENSES DECLAREES	13
<i>Réalité des dépenses.....</i>	<i>13</i>
4.4. COHERENCE DES DEPENSES DECLAREES AVEC L'OBJET DE LA CONVENTION	14
5. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS	15
5.1. PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES.....	15
5.2. OBSERVATION, RISQUES ET RECOMMANDATIONS.....	16
5.2.1 RECOMMANDATIONS LIEES AU CHANGEMENT D'ENVIRONNEMENT COMPTABLE ET FINANCIER :	17
5.2.2 RECOMMANDATIONS LIEES AUX OBLIGATIONS ENVERS LE MINISTERE	18
5.2.3 RECOMMANDATIONS LIEES AUX RISQUES DE FONCTIONNEMENT INTERNE.....	20
6. ANNEXES.....	23

1. Préambule

1.1. Objectif de l'audit

Notre cabinet a été mandaté par le Ministère des Sports pour effectuer un audit financier « flash » au sein de plusieurs fédérations sportives nationales, parmi lesquelles La Fédération Française de Bowling et des Sports de Quille (ci-après : « FFBSQ ») dont fait l'objet le présent rapport.

L'audit mené a pour objectifs :

- De s'assurer de la régularité des informations financières reportées annuellement à la Direction des Sports.
- Et de qualifier la qualité de la gestion comptable et financière de la Fédération en lien avec la convention d'objectifs : application du règlement financier, existence d'un contrôle interne et transparence des écritures comptables.

Les informations financières faisant l'objet de notre audit correspondent aux données transmises par les Fédérations sur le portail web du Ministère des Sports et justifiant de l'utilisation des subventions annuelles accordées par ce dernier dans le cadre des Conventions d'Objectifs (pratique de haut niveau) et des Conventions Pluridisciplinaires d'Objectifs (développement du sport auprès du grand public).

Les subventions accordées s'analysent à travers quatre axes correspondant aux actions du programme n°219 « Sport » de la Loi de Finances :

- Action 1 « Promotion du sport pour le plus grand nombre »
- Action 2 « Développement du sport de haut niveau »
- Action 3 « Prévention par le sport et protection des sportifs »
- Action 4 « Promotion des métiers du sport »

Il convient de rappeler que notre mission n'a pour objet ni de porter une opinion sur l'élaboration des comptes annuels des Fédérations, ni sur l'opportunité des décisions de gestion prises dans le cadre de la conduite de leurs activités. Notre appréciation est formulée au regard des obligations conventionnelles liant le Ministère des Sports et les Fédérations, dans le respect des dispositions des normes professionnelles régissant les activités d'audit contractuel et des dispositions internes prises par notre Cabinet en matière d'éthique et de déontologie professionnelle, de gestion et de prévention des risques de conflits d'intérêts.

1.2. Approche de l'audit

Notre approche d'audit se déroule en trois phases successives. Cette démarche vise à formuler une appréciation sur la justification des dépenses subventionnées en prenant en compte les aspects majeurs intervenant dans le processus d'élaboration de l'information financière.

Préparation de la mission et prise de connaissance de l'environnement

Par l'intermédiaire de la Direction des Sports et de la Direction Technique Nationale, nous prenons connaissance des informations principales concernant la Fédération, son activité, son historique et ses spécificités.

Cette première prise de connaissance est complétée par un entretien avec la Présidence et la Direction de la Fédération pour mieux appréhender les aspects liés à l'organisation générale et au fonctionnement de l'activité.

Réalisation de la mission : intervention sur place et tests sur pièces

Après avoir traité des aspects généraux de la Fédération, nous ciblons notre démarche sur le processus d'élaboration de l'information financière, en particulier les données remontées au Ministère des Sports dans le cadre de la Convention d'objectifs.

Pour ce faire, nous examinons les procédures en œuvre au sein de la Fédération concernant l'établissement et le contrôle du budget, ainsi que l'élaboration de l'information comptable (générale et analytique). Par entretien et examen de la documentation mise à notre disposition, nous portons notre attention sur la chaîne de la dépense, de l'engagement jusqu'au paiement et nous nous assurons de sa correcte maîtrise en identifiant les points de contrôle qui permettent de vérifier la réalité, l'exhaustivité et la correcte comptabilisation des charges.

Sur la base de notre compréhension du processus comptable et financier, nous effectuons ensuite un test sur pièces en sélectionnant un échantillon de dépenses sur la base de l'ensemble des charges imputées sur la Convention d'objectifs. Conformément à notre méthodologie interne d'audit, cet échantillon reflète au mieux la population de base en fonction de la nature et des montants en jeu.

Le caractère satisfaisant de nos tests est notamment conditionné par :

- L'éligibilité de la dépense au regard de l'objet de la convention ;
- La matérialisation de l'autorisation de la dépense (« bon à payer ») par une personne habilitée au sein de la Fédération ; La correcte comptabilisation de la dépense : montant, période imputation comptable.

Finalisation de la mission

A la fin de notre intervention sur place, nous nous entretenons avec les interlocuteurs de la Fédération pour exposer les appréciations et conclusions préliminaires relatives à notre mission. Ce temps d'échange a pour objectif de s'assurer d'une compréhension commune des observations relevées au cours de l'intervention.

Les membres de l'équipe rassemblent et synthétisent leurs observations afin de préparer la restitution écrite du rapport d'audit. Le projet de notre rapport est communiqué au Ministère des Sports pour discussion et pour préciser nos constats.

A la suite de ces échanges complémentaires, nous présentons en version définitive notre rapport d'audit au Ministère des Sports.

1.3. Déroulement de l'audit

Notre intervention s'est déroulée sur place les 24 et 25 septembre 2019 au siège de la Fédération, situé à Labège (31).

Lors de notre présence, nous avons rencontré les interlocuteurs suivants :

- M. Daniel Grandin, Président,
- M. Jean-Claude Buchin, Secrétaire général de la FFBSQ et Président du Comité National Bowling,
- M. Arnaud ROJO, Trésorier général de la FFBSQ et Président de la Ligue Occitanie,
- M. Michel Chopinaud, Directeur Technique National,
- Mme Laurence Rio, Secrétaire de la FFBSQ,
- Mme Isabel Lopez, secrétaire et aide comptable,
- M. Jean-Philippe Joviado, directeur associé du cabinet d'expertise-comptable BGH,
- Mme Emilie Berton, expert-comptable du cabinet BGH.

La liste des documents mis à notre disposition figure en Annexe 1.

2. Présentation de la Fédération

Fondée en 1957, la Fédération Française des Sports de Quilles a pour vocation de fédérer des associations sportives, d'organiser et d'accompagner des rencontres, et compétitions départementales, régionales et nationales, tout en répondant aux attentes de plaisir, de convivialité, d'engagement et de performance de ses adhérents et pratiquants. En 1994, la Fédération a changé de nom pour la Fédération Française de Bowling et de Sport de Quilles et le ministère créa un poste de Directeur Technique National (DTN).

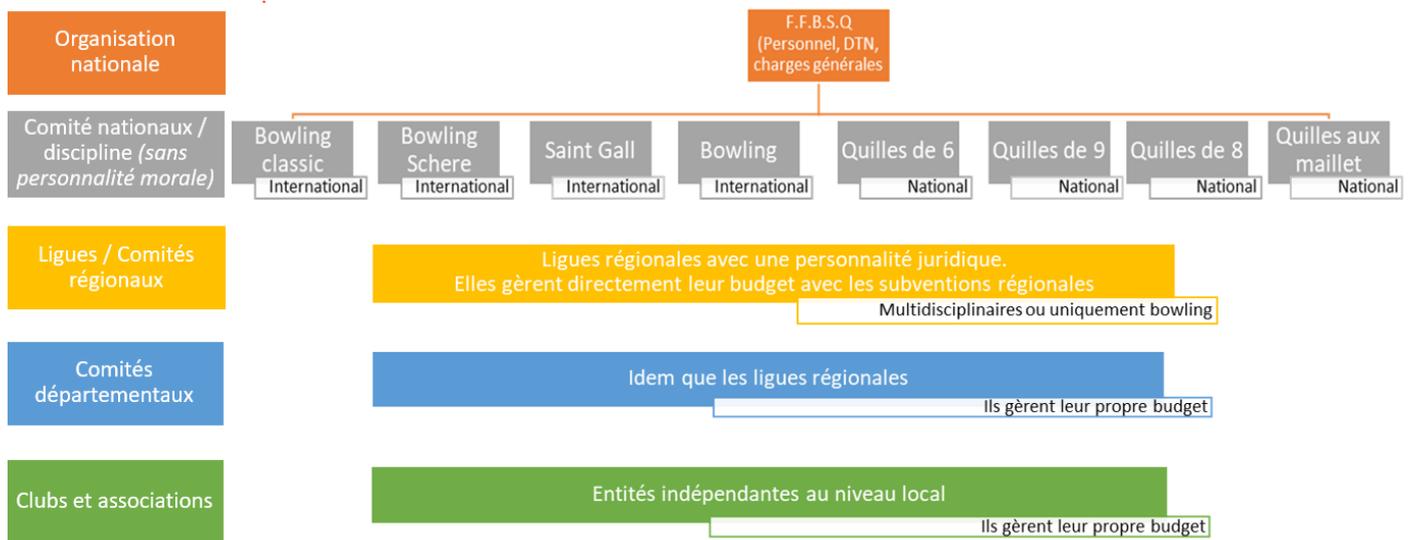
En 1998, le bowling est reconnu comme une discipline de haut niveau par la Commission Nationale du Sport de Haut Niveau du Ministère de la Jeunesse et des Sports.
Elle est agréée par le Ministère des Sports et est reconnue par le Comité National des Sports.

2.1. Les missions de la Fédération

La Fédération compte parmi ses missions :

- Promouvoir, développer et organiser les activités, et les disciplines de la F.F.B.S.Q.
- Représenter tous les licenciés pratiquants le bowling et les sports de quilles et les associations affiliées.
- Participer pour tout ce qui concerne le bowling et les sports de quilles aux missions de service public.
- Assurer en son sein la liberté d'opinion et le respect des droits de la défense et du principe de contradictoire, s'interdire toute discrimination, veiller au respect de la charte de déontologie du sport établie par le Comité National Olympique de Sportif Français (ci-après CNOSF).
- Respecter et faire respecter, à ses adhérents les règlements sportifs, les règles d'encadrement, les règles de discipline, les règles contre le dopage humain, les règles d'hygiène et les règles de sécurité.

2.2. L'organisation générale



L'organisation de la F.F.B.S.Q. repose sur une structure pyramidale :

- **L'entité fédérale** qui dispose de personnalité morale et dont le budget général et la comptabilité sont assurés par un expert-comptable, depuis juillet 2019. Auparavant, ces tâches étaient effectuées par un comptable.
- **8 Comités Nationaux** sont organisés par discipline. Ils organisent leur budget, gèrent leur compte bancaire et leur comptabilité de manière autonome. Excepté pour le CN Bowling, le plus important, et dont la comptabilité est assurée par l'expert-comptable de la Fédération. Les budgets des CN sont intégrés annuellement dans le budget global de la fédération. Enfin, les CN participent aux charges générales de la fédération à partir d'une clé de répartition fixée annuellement. Chaque Comité National est composé de 14 membres élus, dont un président, un secrétaire et un trésorier.
- **13 ligues régionales** de bowling et de sport de Quilles sont des entités juridiques ayant la personnalité morale et qui recouvrent une ou plusieurs disciplines. Elles gèrent leur budget, leur comptabilité et leur(s) compte(s) bancaire(s) de manière autonome.
- **60 comités départementaux** qui s'organisent de la même manière que les ligues régionales.
- **790 clubs et associations sportives** indépendantes juridiquement et comptablement.

En 2018, la Fédération Française de Bowling et des Sports de Quilles compte 1 969 licenciés.

La Fédération est par ailleurs composée :

- D'un Comité Directeur Fédéral (32 membres) : ce comité conduit les orientations de la politique générale de la Fédération définies par l'Assemblée générale. Il vérifie et contrôle les projets des budgets et les documents comptables. Ce comité adopte les règlements sportifs et techniques. Il prononce l'affiliation de nouvelles associations sportives ou l'agrément de nouvelles sociétés sportives, désigne et révoque les membres du Bureau fédéral. Il est composé d'un collège spécifique comprenant deux membres par disciplines

- et d'un collège général comprenant 16 membres élus par les associations sportives affiliées, dont un médecin.
- D'un conseil de direction composé du Président et du Trésorier de la Fédération, des Présidents des CN ainsi que du Directeur Technique National.
 - Bureau Fédéral se réunit au minimum trois fois par an. Le DTN assiste de droit aux séances avec une voix consultative.
 - D'une Direction Technique Nationale : la DTN est organisée en trois départements : Haut Niveau, Développement et Formation. Elle a notamment pour objectifs de développer la Fédération et sa structure par la hausse du nombre d'adhérents et d'associations, d'améliorer la visibilité des équipes françaises à l'international. Enfin, elle est en charge de mettre en œuvre des orientations fixées par la Fédération et le Ministère dans le cadre de la convention annuelle d'objectifs.

2.3. Situation financière

Au 31 décembre 2018, les fonds propres de la Fédération s'élèvent à 518 K€, marqués par un résultat bénéficiaire de 34 K€ à l'issue de cet exercice, en baisse par rapport celui de 2017 (-31%). Le résultat en baisse s'explique pour partie par la forte reprise de provisions en N-1 concernant les litiges prud'hommes de l'exercice 2017 (174 K€). En 2018, les reprises de provisions concernent principalement les engagements de retraites relatifs aux salariés n'ayant pas suivi la FFBSQ en région toulousaine (44,3 K€). La situation financière de la FFBSQ est saine, avec un endettement net négatif.

Le total bilan ressort à 1 510 K€ à la clôture 2018, en hausse de 97 K€. Cette variation est liée à l'augmentation significative des disponibilités (+100 K€) principalement en raison de la hausse des produits vendus (+94 K€).

Les comptes de l'exercice 2018 ont été certifiés sans réserve par le cabinet NORGUET, DE CARCARADEC, JOMBART, commissaire aux comptes de la Fédération, en date du 11 mars 2019. La même opinion avait été émise pour l'exercice 2017.

Ressources

Les produits de l'exercice 2018 (cf. Annexe 2a) s'élèvent à 1 657 K€.

Les principaux postes de produits sont :

- 1 360 K€ de production vendue correspondant aux licences et organisation d'évènements,
- 128 K€ de subventions d'exploitation :
 - o 114,8 K€ du Ministère des Sports, dont 23 K€ d'aides personnalisées versées par le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français),
 - o 13,6 K€ d'autres subventions,
- 64 K€ d'autres produits,
- 62 K€ de reprises sur provisions.

Ainsi, 92% des produits de la F.F.B.S.Q. proviennent de ses activités propres et 8% de financeurs publics (dont 7% du Ministère des Sports).

Emplois

Pour l'exercice 2018, les charges (cf. Annexe 2b) se sont élevées à 1 623 K€.

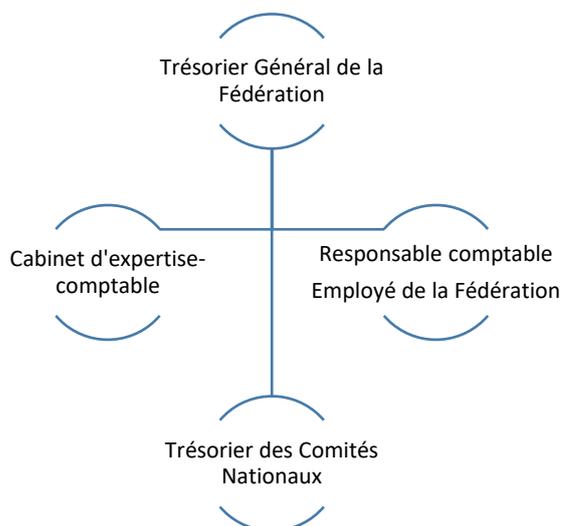
Parmi les principaux postes de charges, il convient de noter :

- Les charges d'exploitation courantes pour 1 577 K€ incluant notamment :
 - 422 K€ de charges liées au personnel,
 - 333 K€ de charges liées aux frais de déplacement et de restauration,
 - 235 K€ de charges liées aux stages et aux compétitions (organisation),
 - 74 K€ d'aides diverses,
 - 65 K€ de dotations aux amortissements,
 - 66 K€ d'honoraires,
 - 51 K€ de récompenses aux compétitions,
 - 50 K€ d'entretiens, réparations et contrats de maintenance,
 - Les autres charges pour 281K€.
- Les charges exceptionnelles de 45 K€ concernent des dommages et intérêts liés aux charges de personnel (indemnités de rupture conventionnelle de l'ancienne comptable).

3. L'organisation comptable et le suivi de l'activité

3.1. Organisation comptable générale

La Fédération dispose d'une organisation structurée de la manière suivante :



La F.F.B.S.Q est dotée d'un service comptable placé sous la responsabilité du trésorier de la Fédération qui dépend hiérarchiquement de la direction nationale. Le comptable prépare les opérations d'encaissement et de décaissement et entretient les relations avec la banque.

Le trésorier général est en charge de valider et d'émettre les décaissements (chèques et virements). Il doit également signer les décaissements ainsi que les encaissements. Enfin, il est en charge du suivi budgétaire et de la CPO.

Depuis juillet 2019, le cabinet d'expertise-comptable procède à l'enregistrement et le suivi des opérations de l'entité Fédérative ainsi que du Comité National Bowling. Il sera en charge de l'établissement des comptes annuels. Il sera également en charge de la préparation du tableau de bord, du budget annuel et du suivi budgétaire. Enfin, ce cabinet centralise et enregistre les écritures et les opérations de consolidation des comptes de l'entité fédérative avec ceux des CN et établit les comptes consolidés.

Les trésoriers des Comités Nationaux sont autonomes quant à la gestion de leur propre trésorerie.

Le Comité Directeur de la Fédération veille à l'harmonisation de la présentation des comptes ainsi qu'aux documents comptables utilisés par l'ensemble des Comités Nationaux.

Le budget annuel est élaboré collégalement par le trésorier général assisté du cabinet d'expertise-comptable, le DTN et le conseil de direction. Ce dernier qui est composé de 11 membres, le Président de la Fédération, les présidents des Comités Nationaux (8), du trésorier général ainsi que du DTN et se réunit deux fois par an. Il prépare et vote le budget annuel de la Fédération, après avoir analysé ses dépenses et ressources annuelles et celles des Comités Nationaux. Ce conseil donne également un avis

sur les projets ayant un impact financier significatif ainsi que sur le fonctionnement financier de la Fédération.

3.2. Les dispositifs d'autorisation de dépenses

3.2.1 Processus général d'engagement des dépenses

Le règlement financier qui nous a été remis lors de notre arrivée n'avait pas été mis à jour depuis 2013. Lors de notre présence, une nouvelle version du rapport a été rédigée. Elle sera soumise au vote du Comité de direction lors de la prochaine assemblée.

Nous notons que les autorisations de dépenses sont fixées de manière décentralisée. Pour les dépenses relatives à la gestion fédérale, ces autorisations sont délivrées par le Trésorier Général. Pour les dépenses relatives aux Comités Nationaux, ces dernières sont contrôlées par les trésoriers et présidents locaux.

Le Président de la F.F.B.S.Q est signataire statutaire sur tous les comptes et seule personne habilitée à délivrer les délégations de signature permettant d'effectuer des opérations sur les comptes bancaires. Cette délégation est délivrée au Trésorier Général pour les activités au niveau fédéral et aux Présidents et Trésoriers de CN pour les activités au niveau des Comités Nationaux. La nature et le montant maximum autorisé pour les opérations bancaires sont notifiés dans la délégation de pouvoir établie en trois exemplaires, l'une est remise au délégataire, la deuxième est remise au banquier et la troisième est conservée par le service comptable de la Fédération.

Lors de notre intervention, nous avons constaté que chaque Comité National possédait sa propre carte bancaire au nom de la fédération (avec délégation) mais qu'il y avait cependant certains comités qui disposaient d'autres comptes bancaires ouverts au nom de leur regroupement (qui ne nécessite donc pas de délégation du président). La fédération a demandé que l'ensemble de ces comptes « propres » soient clôturés mais cette dernière n'a pas les moyens de s'en assurer. De fait, certains comités peuvent gérer leur trésorerie de façon indépendante et échapper au contrôle de la fédération.

Selon les procédures qui nous ont été décrites, une caisse, pour les paiements en espèce, doit obligatoirement être tenue par un journal de caisse et tout paiement doit faire l'objet d'un justificatif. Le dégagement de caisse est obligatoire à partir de 500€. Toutefois, durant notre intervention, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de contrôle de caisse.

Tous les contrats doivent être soumis à la procédure de mise en concurrence. Concernant les charges supérieures à 5 000 €, le gestionnaire en charge doit obligatoirement mettre en concurrence a minima trois devis. Toutefois, cette règle, inscrite dans le règlement financier, n'est pas appliquée.

Par ailleurs, il a été porté à notre connaissance que l'ancienne comptable cumulait les fonctions de valideur et payeur, en particulier pour les notes de frais (principal poste de coûts justifiés de la CO). Le principe de séparation des tâches n'est donc pas respecté et il n'y a pas de matrice de séparation des tâches formalisée dans le règlement financier.

Trimestriellement, les tableaux de bord de suivi budgétaire sont envoyés aux présidents de commissions et ordonnateurs de dépenses ainsi qu'aux membres du conseil de direction. Ces destinataires sont ainsi, avertis par notification lorsque les dépenses de l'année atteignent 80% du budget annuel. Lorsque le budget a été entièrement consommé, le Trésorier Général est censé

émettre une interdiction de dépense. Malgré l'inscription de cette règle dans le règlement financier, nous constatons que cette dernière n'est pas appliquée.

Les Comités Nationaux procèdent à un arrêté des comptes à la clôture de leur saison sportive produisant une situation de trésorerie en fin d'année. Dans ce cadre, ils font parvenir au service comptable de la Fédération un arrêté des comptes comprenant :

- Une situation de trésorerie avec les justificatifs bancaires
- Un rapprochement bancaire
- Une explication des faits majeurs étant intervenus dans l'année et ayant un impact significatif sur le résultat de l'exercice comptable.

3.2.2 Frais de déplacement

Selon les procédures en vigueur, les frais de déplacements sont remboursés selon la grille des modalités et tarifs de remboursement sur présentation de la convocation émise et signée par un ordonnateur de dépense justifiant le déplacement, accompagnée des justificatifs. N'ayant pas pu obtenir les pièces justificatives pour réaliser nos tests, nous n'avons pas vérifié l'application de la procédure.

Par ailleurs, il nous a été remonté que l'ancienne comptable pouvait régulièrement mettre en paiement les notes de frais avant leur validation par l'ex-trésorier. En effet, ce dernier n'étant pas quotidiennement présent à la Fédération, validait les notes de frais a posteriori.

3.3. Le suivi analytique des dépenses

Le plan analytique est décliné afin de s'adapter aux activités de la F.F.B.S.Q. mais n'est pas aligné sur les actions de la convention d'objectifs. Il n'existe pas de table de correspondance afin de faire le lien entre les axes analytiques de la Fédération et les actions de la convention.

Jusqu'en juillet 2019, les montants à déclarer au Ministère étaient fournis par l'ancienne comptable au DTN, qui les renseignait sur le portail. Il n'y avait pas de contrôle réalisé sur ces données et leur traçabilité n'étaient pas assurée. Par conséquent, le départ de l'ancienne comptable a engendré une perte de maîtrise des modalités de renseignement des données sur le portail et une déperdition de la piste d'audit permettant de reconstituer les données à déclarer.

3.4. Le suivi du temps de travail du personnel affecté au projet

Il n'existe pas d'outil de suivi des temps. Il n'existe pas non plus de répartition des temps des salariés affectés à l'une des actions de la CO, ni de document mentionnant les quotas des salaires et charges retenus dans le calcul de la CO.

4. Fidélité et fiabilité du coût déclaré audité

4.1. Rapprochement coût déclaré / réalisé

Nous avons obtenu le fichier de travail ayant permis à l'ancienne comptable de déterminer les coûts justifiés à déclarer sur le portail du Ministère. Toutefois, nous n'avons pas pu rapprocher ce fichier des montants déclarés sur ce portail. En effet, aucune piste d'audit n'est formalisée et il n'a pas été possible de constituer les données déclarées à partir de ce fichier. Par conséquent, malgré la sollicitation du DTN, du trésorier et de la nouvelle assistante comptable, nous n'avons pas pu réaliser ce rapprochement.

4.2. Vérification du ratio des dépenses justifiées

Nous nous sommes assurés, sur la base des coûts justifiés déclarés sur le portail du Ministère des Sports, du respect du critère lié à l'engagement fédéral (ratio de 85% entre le montant accordé par le Ministère et le total des coûts justifiés) :

Actions	Budget co 2018	Montant accordé par le Ministère des Sports	Engagement de la FFBSDQ	Ratio Ministère des Sports	Conclusion
A1	109 333 €	20 000 €	89 333 €	22,39%	✓
A2	197 000 €	57 000 €	140 000 €	40,71%	✓
A3	22 333 €	7 832 €	14 501 €	54,01%	✓
A4	83 930 €	30 000 €	53 930 €	55,63%	✓
Totaux 2018	412 596 €	114 832 €	297 764 €	43,19%	

Les ratios sont satisfaisants tant au niveau global que sur les quatre actions de la CO. **Cependant, il convient de signaler que nous n'avons pas pu valider la réalité des coûts justifiés déclarés par la fédération compte tenu des points évoqués en 4.3.**

4.3. Réalité et rattachement des dépenses déclarées

Réalité des dépenses

La réalité des dépenses n'a pas pu être testée pour les raisons suivantes :

- 1) Impossibilité d'obtenir un détail analytique qui cadre avec les coûts justifiés déclarés (cf. paragraphe 4.1),
- 2) La fédération n'a pas été en mesure de nous fournir les pièces comptables. En effet, la recherche de ces pièces s'est avérée fastidieuse en raison :
 - Du départ de l'ancienne comptable, unique personne qui maîtrisait le classement des pièces,
 - Du changement de siège social (à notre arrivée, les cartons étaient toujours au sous-sol du nouveau siège).

Au vu de ces limitations, aucune pièce comptable n'a pu être testée.

4.4. Cohérence des dépenses déclarées avec l'objet de la convention

N'ayant pas obtenu les pièces comptables, nous n'avons pas pu nous assurer que les dépenses imputées sur la convention d'objectifs sont cohérentes avec l'objet de cette dernière.

Pour information, il a été porté à notre connaissance qu'il n'existe pas de rapport, ni de bilan ou de procédure de compte rendu à l'issue des différents évènements ou actions des comités nationaux ou des entités fédérales.

5. Principales conclusions de l'audit et recommandations

5.1. Principales forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
Structure à taille humaine. Stabilité au niveau de la Présidence.	Pas de suivi des différents comptes bancaires des comités nationaux. Pas de registre exhaustif avec l'ensemble des comptes bancaires de ces comités.
Volonté d'améliorer le système financier et comptable actuel : rédaction d'un nouveau règlement financier lors de notre intervention.	Pas de bilan ou de procédure de compte-rendu à l'issue des différents événements ou actions des comités nationaux ou des entités fédérales.
Certification des comptes par le cabinet NORGUET, DE CARCARADEC, JOMBART : certification sans réserve sur les 3 derniers exercices.	Dispositif de contrôle interne insuffisant : principe de séparation des tâches non respecté.
Externalisation de la comptabilité : la tenue et les comptes annuels seront établis par le cabinet d'expertise comptable BGH pour l'exercice 2019.	Les processus de déclaration des coûts justifiés sur le portail web du ministère est difficilement traçable. Pas de piste d'audit formalisée.
Recherche active d'un logiciel de gestion de note de frais afin de fluidifier la procédure de gestion de note de frais	Carence de trésorier pendant 2 ans.
	Maîtrise non encore assurée de la comptabilité en raison de l'arrivée d'une nouvelle comptable sans passation réalisée avec l'ancienne.
	Système de comptabilité analytique assurant peu de traçabilité. Pas de tableau de correspondance avec les actions de la CO.
	Absence des pièces justificatives : non maîtrise de la méthode de classement.
	Modalités d'archivage des pièces comptables perfectibles.

5.2. Observation, risques et recommandations

Les recommandations ci-après formulées visent à améliorer la gestion financière et comptable de la fédération mais également de prévenir des risques légaux et juridiques. Afin de faciliter la mise en œuvre d'un plan d'actions, le niveau de criticité de nos observations est le suivant :

-  Risque élevé : des plans d'actions devraient être initiés à court terme,
-  Risque modéré : des actions devraient être menées à moyen terme,
-  Risque faible : les améliorations correspondent aux meilleures pratiques en vigueur et peuvent être mises en œuvre à plus long terme.

5.2.1 Recommandations liées au changement d'environnement comptable et financier :

Changement d'environnement et d'organisation comptable et financière		Criticité
Observation	<p>Nous comprenons que plusieurs changements majeurs ont impacté l'environnement comptable et financier de la fédération ce dernier trimestre notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le changement de comptable : <p>L'ex-comptable a quitté l'entreprise à la suite d'une rupture conventionnelle le 3 juin 2019. Cette dernière utilisait des modules Excel, parfois complexes, qu'elle maîtrisait seule. Il n'y a pas eu de passation entre l'ex-comptable et Mme LOPEZ qui est arrivée 1 mois plus tard, le 1 juillet 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'externalisation de la comptabilité : <p>La fédération a mandaté le cabinet BGH le 4 juin 2019 pour la tenue de sa comptabilité et l'établissement des comptes annuels.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le changement de logiciel comptable : <p>Les comptes annuels 2018 ont été établis sur SAGE. Lors de notre intervention, la migration des données comptables n'a toujours pas été effectuée sur le logiciel AGIRIS, logiciel utilisé par le cabinet BGH.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le changement de trésorier <p>Il a été porté à notre connaissance que l'ex-trésorier, n'a pas assuré ses fonctions entre 2017 et 2019. Il a été remplacé par son ex adjoint M. ROJO le 05 septembre 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Changement de siège social <p>La fédération a quitté ses locaux à Grigny pour s'installer à Labège le 19 juillet 2019.</p>	Risque élevé
Risque	<p>Risque de non-maîtrise de la méthode de tenue comptable de la fédération (pas de passation). Risque lié à la migration des données comptables entre SAGE et AGIRIS (intangibilité du bilan d'ouverture). Risque de difficultés de retrouver les pièces comptables à la suite du changement de siège et au classement de l'ex-comptable.</p>	
Recommandation	<p>Accompagner Mme LOPEZ pour la reprise de la comptabilité. Le cabinet BGH peut proposer des solutions. S'assurer de la reprise exhaustive des données comptables dans le nouveau logiciel. Identifier la méthode de classement de l'ex-comptable afin de pouvoir retrouver les pièces comptables.</p>	

5.2.2 Recommandations liées aux obligations envers le ministère

Bilan des actions menées dans le cadre de la CO du ministère		Criticité
Observation	Il a été porté à notre connaissance qu'il n'a pas de rapport, ni de bilan ou de procédure de compte rendu à l'issue des différents événements ou actions des comités nationaux ou des entités fédérales.	Risque élevé
Risque	Risque de ne pas pouvoir s'assurer de la réalité des actions menées par les différentes entités fédérales ou CN.	
Recommandation	Mettre en place une procédure de compte-rendu ou de bilan afin que les CN et les entités fédérales puissent prouver que les actions de la convention d'objectifs aient bien été respectées et afin de pouvoir justifier l'octroi des subventions.	

Suivi analytique des dépenses		Criticité
Observation	Le plan analytique de la fédération n'est pas adapté aux CO du ministère et il n'existe pas à ce jour de table de correspondance.	Risque modéré
Risque	Risque de ne pas pouvoir rattacher les coûts aux différentes actions du ministère.	
Recommandation	Mettre en place une table de correspondance ou adapter l'analytique actuel aux conventions d'objectifs du ministère.	

Déclaration sur le portail web du Ministère		Criticité
Observation	Il a été porté à notre connaissance que les chiffres indiqués sur le portail du ministère par M CHOPINAUD n'étaient pas toujours justifiés. L'ex-comptable communiquait des chiffres à M CHOPINAUD, qui les saisissait dans le portail. Lors de notre intervention, nous n'avons pas réussi à recadrer le fichier des budgets transmis avec les données déclarées sur portail de Ministère. (Aucune piste d'audit)	Risque modéré
Risque	Risque de ne pas pouvoir rattacher les budgets aux données déclarées sur le portail web du Ministère.	
Recommandation	Mettre en place une procédure de contrôle avant toute restitution sur le portail du ministère : - Contrôle des charges directes à l'aide des factures et justificatifs de note de frais. - Contrôle des charges indirectes en documentant toutes les quotes-parts des salaires & charges retenues dans le calcul de la CO comme dans le budget général (mettre en place des % de ventilations)	

Règlement financier		Criticité
Observation	Le règlement financier qui nous a été remis lors de notre arrivée n'avait pas été mis à jour depuis 2013. Il ne correspondait plus au fonctionnement financier de la fédération. Lors de notre présence, une nouvelle version du rapport financier a été rédigée. Elle sera soumise au vote du comité de direction lors de la prochaine assemblée. Nous constatons : <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'absence de règle de double signature : Le trésorier peut valider l'ensemble des dépenses seul sans limite de montant ✓ L'absence de procédure de mise en concurrence pour les marchés importants : Un nombre de devis minimum n'est pas exigé pour l'attribution de nouveaux marchés. Il n'existe pas à ce jour de matrice de séparation des tâches formalisée.	Risque élevé
Risque	Risque de détournement de fonds Risque d'abus de pouvoir dans l'attribution de nouveaux marchés. Risque de fraude à la suite du non-respect du principe de séparation des tâches	

Recommandation	<p>Mettre en place un plafond pour exiger une double validation pour les paiements importants (montant supérieur à 10 000 € ou à 15 000 € par exemple).</p> <p>Mettre en place un seuil de devis minimum (exemple 3 devis) pour les marchés importants.</p> <p>Formaliser une matrice de séparation des tâches</p>	
-----------------------	--	--

5.2.3 Recommandations liées aux risques de fonctionnement interne

Suivi des comptes bancaires et des moyens de paiement		Criticité
Observation	<p>Lors de notre intervention, nous avons constaté que chaque comité national a sa propre carte bancaire au nom de la fédération (avec délégation) mais qu'il y avait également certains comités qui avaient d'autres comptes bancaires au nom de leur regroupement (qui ne nécessite donc pas de délégation du président). La fédération a demandé à ce que l'ensemble des comptes « propres » à chaque comité soient clôturés mais cette dernière n'a pas les moyens de s'en assurer. De ce fait, certains comités peuvent gérer leur trésorerie de façon indépendante et échapper au contrôle de la fédération.</p> <p>Comme les comités n'ont pas de personnalité juridique, la responsabilité en cas de fraude peut incomber à la fédération.</p> <p>Nous avons également été informés qu'un travail d'homogénéisation a été effectué afin de transférer l'ensemble des comptes de la fédération à la Société Générale. Cependant, nous constatons qu'à la date de notre intervention, il existe toujours des comptes actifs dans d'autres banques.</p>	Risque élevé
Risque	Risque de détournement de fonds car il n'y a pas de registre mentionnant les différents comptes bancaires avec l'ensemble des moyens de paiement y afférant.	
Recommandation	<p>Mettre en place un registre afin de faciliter le suivi des différents comptes bancaires et y mentionner :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nom de la banque - Le numéro du compte - Le nom de l'entité qui exploite le compte - Le nom des détenteurs des moyens de paiements 	

Pilotage budgétaire		Criticité
Observation	Nous constatons qu'il n'y a pas de procédure de suivi et de réajustement budgétaire pour suivre l'évolution des consommations des budgets par les différents comités.	Risque faible
Risque	Risque de non-respect ou de mauvaise gestion des budgets par les différents comités nationaux.	
Recommandation	<p>Mettre en place des tableaux de bords pour suivre la consommation des différents budgets en adoptant un système de reporting :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmission par les comités régionaux tous les 4 mois à la fédération un arrêté de situation comprenant : <ul style="list-style-type: none"> - Une situation de la trésorerie avec justificatifs bancaires - Les rapprochements bancaires - Des explications sur les faits majeurs étant intervenus sur la période <p>Mettre en place un système de warning :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avertir chaque comité régional dès que leurs consommations budgétaires respectives dépassent un certain seuil (90% par exemple) 	

Suivi des notes de frais		Criticité
Observation	<p>Lors de notre intervention, M CHAUPINAUD nous a fait part des difficultés qu'avait la fédération à gérer les notes de frais qui constituent un des principaux postes de dépenses au bilan. La fédération n'est pas satisfaite de sa gestion de note de frais qu'elle juge très chronophage et recherche activement une solution plus adaptée. Cette dernière est en pourparlers avec le cabinet BGH.</p> <p>M. ROJO, trésorier de la fédération, nous a informé que l'ex-comptable tenait une comptabilité d'encaissement en matière de notes de frais (elle comptabilisait les notes de frais lors du règlement) ce qui engendrait un fort décalage temporel entre le fait générateur et la comptabilisation. M. ROJO nous a également affirmé que l'ex-comptable, à la suite de la carence de trésorier, payait les notes de frais sans attendre la validation de ce dernier.</p>	Risque modéré
Risque	<p>Risque de retard de paiement à la suite du processus très chronophage de remontée des notes de frais</p> <p>Risque de détournement de fonds à la suite de la non-validation de l'ex-trésorier des notes de frais.</p>	
Recommandation	<p>Mettre en place un système avec le cabinet BGH pour fluidifier la gestion des notes de frais. Plusieurs solutions de gestion de note de frais existent sur le marché.</p> <p>Exiger la validation du trésorier avant le règlement des différentes notes de frais.</p>	

6. Annexes

Annexe 1 – Liste des documents mis à notre disposition lors de l'intervention

I. Convention d'objectifs

- Convention pluriannuelle d'objectifs

II. Rapports

- Rapport d'activité 2018
- Rapport d'activité 2017
- Rapport d'activité 2016

III. Rapports du commissaire aux comptes

- Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2018
- Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2017
- Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2016

IV. Juridique – Instances

- Statuts nationaux 2019
- Règlement intérieur national 2019
- Projet de Procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire du 30 mars 2019
- Procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire du 17 mars 2018
- Procès-verbal de l'Assemblée générale ordinaire du 1er avril 2017
- Procès-verbal de l'Assemblée générale extraordinaire du 2 avril 2016

V. Finances

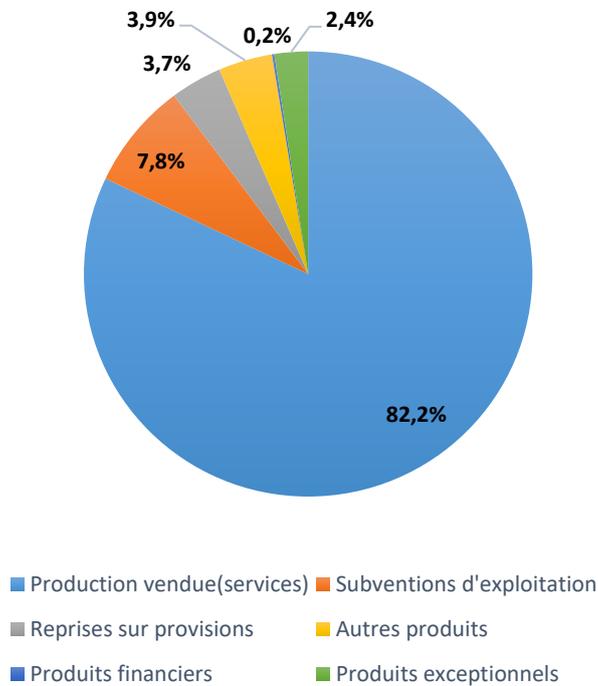
- Règlement financier
- Délégation de signature - Mandat M Bovo Alain
- Délégation de signature - Mandat M Buchin Jean-Claude
- Délégation de signature - Mandat M Capus-SEPTFONDS Florian
- Délégation de signature - Mandat M Grandin Daniel
- Délégation de signature - Mandat M Ferretti Jean-François
- Délégation de signature - Mandat Mme HAERMMELIN Leslie
- Délégation de signature - Mandat M Horn Denis
- Délégation de signature - Mandat M Jaeger Rodolphe
- Délégation de signature - Mandat M Schneider Jean-Claude
- Délégation de signature - Mandat M Lamaison Jean-Jacques
- Délégation de signature - Mandat M Sola Jérôme
- Délégation de signature - Mandat M Staelher René

VI. Comptabilité et budget

- Balance 2018
- Tableau de bord de suivi et de contrôle des budgets

Annexe 2 – Répartition des produits et des charges (source : comptes 2018 certifiés)

2a. Répartition des produits 2018



2b. Répartition des charges 2018

