SQA
Member of RLB

E Q U A T I O N

AUDIT FINANCIER
CONSEIL FINANCIER
GESTION DE PROJET

FFBSQ

Rapport de synthèse

Décembre 2021

SQA, 94 boulevard de Courcelles 75017 PARIS / +(33) 1 53 40 94 80 / contact@sqa.fr

Sommaire

	Pages
1. Présentation de la mission	2
2. Revue de la situation financière et des sources de déséquilibre	5
3. Suivi des points mis en évidence par Grant Thornton en 2019	16
4. Identification des plans d'actions et pistes d'amélioration	30
Annexe	48

- **Contexte de la mission**

  - Dans le cadre du projet annuel de performance du Programme Sport, le ministère des Sports a souhaité proposer un accompagnement aux fédérations sportives en situation financière dégradée (fonds propres négatifs) ou fragile (ratio fonds propres / Total bilan < 10 %) pour les aider à assainir leur situation financière, renforcer leurs fonds propres et mettre en place les outils de pilotage permettant le retour à une trajectoire financière plus vertueuse.

  - La Fédération Française de Bowling a des fonds propres historiquement positifs (749 k € au 31 décembre 2020) et un taux de solidité financière nettement supérieur au taux plancher de 10 % suivi par le ministère des Sports (Fonds propres / Total Bilan = 53 %). La situation financière n'est donc pas une source de préoccupation. En revanche, le rapport de Grant Thornton en 2019 dans le cadre du contrôle de l'utilisation des subventions publiques avait mis en évidence de nombreuses faiblesses dans les procédures de contrôle interne

- **Objectif de la mission**
  - L'objectif de la mission est d'analyser les causes des situations financières dégradées et d'identifier les pistes de redressement pouvant être recommandées aux fédérations.
  - L'examen porte en particulier sur les aspects suivants :
    - Revue du modèle économique et de la situation financière
    - Identification des sources de déséquilibre
    - Revue des plans d'actions et prévisions
    - Identification des pistes d'améliorations et recommandations à partir de la grille d'analyse transversale pour l'ensemble des fédérations que nous avons construite pour les besoins de la mission (cf. annexe 1).
- **Date d'intervention**
  - La réunion de lancement s'est déroulée le 2 juillet 2021.
  - Nous sommes intervenus les 11 et 12 octobre au siège social de la fédération.

- **Personnes rencontrées**
  - Monsieur Daniel GRANDIN, Président
  - Monsieur Arnaud ROJO, Trésorier
  - Monsieur Jean-Claude BUCHIN, Secrétaire Général
  - Madame Pascale SONCOURT, DTN
  - Madame Emilie BERTON, Expert-Comptable
- **Intervenants**
  - Laurent BATHIAS, Associé
  - Arthur HUMBERT, Responsable de Mission
  - Yanis HAMMOUDI, Assistant

- **Une fédération tirant ses revenus des licences et de l'organisation des compétitions et ayant une situation financière saine...**
  - Les licences, les droits d'engagements et d'homologation et les droits d'inscription aux compétitions représentent plus de 85 % des revenus de la fédération.
  - Elle dispose de fonds propres élevés (749 k€ au 31 décembre 2020). Le taux de solidité financière est nettement supérieur au taux de 10 % (Fonds propres / Total Bilan = 53 %).
- **…mais connaissant des résultats hiératiques depuis 2016, oscillant entre bénéfices et pertes, parfois significatives**
  - La fédération a réalisé des pertes en 2016 (140 k€), des bénéfices en 2017 (49 k€) et 2018 (74 k€), des pertes en 2019 (21 k€) puis des bénéfices en 2020 (254 k€).
    - Les pertes 2016 se sont élevées à plus de 140 k€.
- **Le nombre de licenciés n'a pas subi une forte érosion depuis 2016 mais la moyenne d'âge de ces derniers est élevée et en augmentation**
  - Le vieillissement croissant des effectifs pourrait entraîner, faute de renouvellement, le déclin progressif des licenciés.

- **Une organisation juridique complexe, héritée de l'histoire, coûteuse, interdisant toute optimisation du pilotage, exposant les dirigeants et menaçant la pérennité de la fédération**
  - La fédération est née du regroupement des Comités Nationaux dans les années 1980, ce qui expliquent les pouvoirs étendus qui leur sont accordés statutairement.
  - Ils ne sont pas dotés de la personnalité morale mais disposent d'une autonomie effective identique à celle qu'ils auraient s'ils l'étaient. En contrepartie, les statuts leur imposent des obligations de reportings réguliers qui ne sont, toutefois, pas strictement respectées. Le Président ne peut pleinement jouer son rôle de supervision statutaire. Sa responsabilité pourrait ainsi être engagée, tout comme celle, indirectement, des administrateurs.
  - Les statuts imposent des règles de fonctionnement internes (pouvoirs d'engagement des dépenses, habilitations bancaires, comptabilité séparée), qui peuvent apparaître, au plan pratique, comme peu proportionnées à la taille et du budget de la fédération. Elles induisent des coûts élevés et ne permettent pas un pilotage optimal.
  - Enfin, les usages (notamment la collecte des licences, qui leur est déléguée et qui leur donne la maîtrise des principales sources de revenus de la fédération) conduisent à des dérives en permettant aux Comités de s'affranchir de toute discipline fédérale et de décider sans concertation de la politique de Haut Niveau à mener pour leur discipline, domaine statutairement dévolu à l'entité fédérale.
  - Dans ces conditions, il paraît difficile de mettre en place un projet de développement ambitieux. La mise en œuvre de la stratégie globale de la fédération reste subordonnée à l'accord régulier des Comités, qui ont la maîtrise des revenus.

- Dans le contexte du vieillissement croissant des licenciés, les dérives liées au mode de fonctionnement actuel constituent ainsi une menace pour la pérennité de la fédération.

- **La Fédération a été modérément impactée par la crise en 2020… mais le sera plus fortement en 2021**
  - La crise a induit une baisse des revenus (près de 0,2 m€), mais les charges ont diminué plus fortement encore (0,5 m€), ce qui a permis de dégager un résultat bénéficiaire significatif.
  - L'effet de la crise affectera plus fortement la Fédération en 2021, l'essentiel de la baisse des revenus liés à la perte des licenciés étant reporté sur l'exercice suivant en raison du calendrier de la saison sportive (4 mois en 2020, 8 mois en 2021).
    - Le retour à un nombre de licenciés d'avant crise n'est pas attendu avant 2022. Les revenus chuteront donc plus fortement en 2021 (- 150 k€ par rapport à 2020, - 23 %).
    - En complément, les dispositifs de soutien sont généralement plus massifs en 2020, qu'en 2021 en raison de la non-éligibilité des fédérations aux mesures postérieures au 1er confinement.

- Enfin, le budget des collectifs sera de retour à son niveau normatif et les frais de siège seront renforcés (locaux, cabinet d'expertise comptable).

- Le résultat sera ainsi fortement déficitaire en 2021 (- 171 k€).

- **Un fonds de roulement largement excédentaire en raison des résultats accumulés**

Fonds de roulement net blobal					
en K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Actif immobilisé :	**94**	**86**	**23**	**-63**	**-73%**
Immobilisations	94	86	23	-63	-272%
Fonds propres :	**518**	**496**	**750**	**254**	**34%**
Capitaux propres	518	496	750	254	34%
Dettes financières					
Fonds de roulement net blobal	**423**	**410**	**727**	**316**	**44%**

Le fonds de roulement mesure les ressources à long terme dont l'entité dispose pour financer son exploitation courante. En raison des pertes accumulées, le fonds de roulement est négatif.

SQA
Member of RLB

- **Un cycle d'exploitation inversé générateur de trésorerie au démarrage de la saison sportive**

Besoin en fonds de roulement					
en K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Actif circulant :	**188**	**227**	**245**	**18**	**8%**
Stocks (2)	17	35	55	21	59%
Clients	35	41	128	87	212%
Autres créances	88	103	14	-89	-86%
Charges constatées d'avance	49	48	48		0%
Passif circulant :	**993**	**856**	**606**	**-250**	**-29%**
Fournisseurs	251	340	231	-109	-32%
Provisions pour risques et charges	74	83	29	-54	-65%
Dettes fiscales et sociales	96	30	25	-5	-17%
Autres dettes	35	18	3	-15	-82%
Produits constatés d'avance	537	384	317	-67	-17%
Besoin en fonds de roulement	-805	-629	-361	269	-43%

Le besoin en fonds de roulement représente le besoin de financement nécessaire pour financer l'exploitation à court terme. Ce besoin dépend du métier et de l'organisation de l'entité et n'est pas représentative d'une dette financière.

Le BFR structurel est significativement négatif en raison des licences encaissées d'avance.

- **Une trésorerie en conséquence excédentaire mais…**

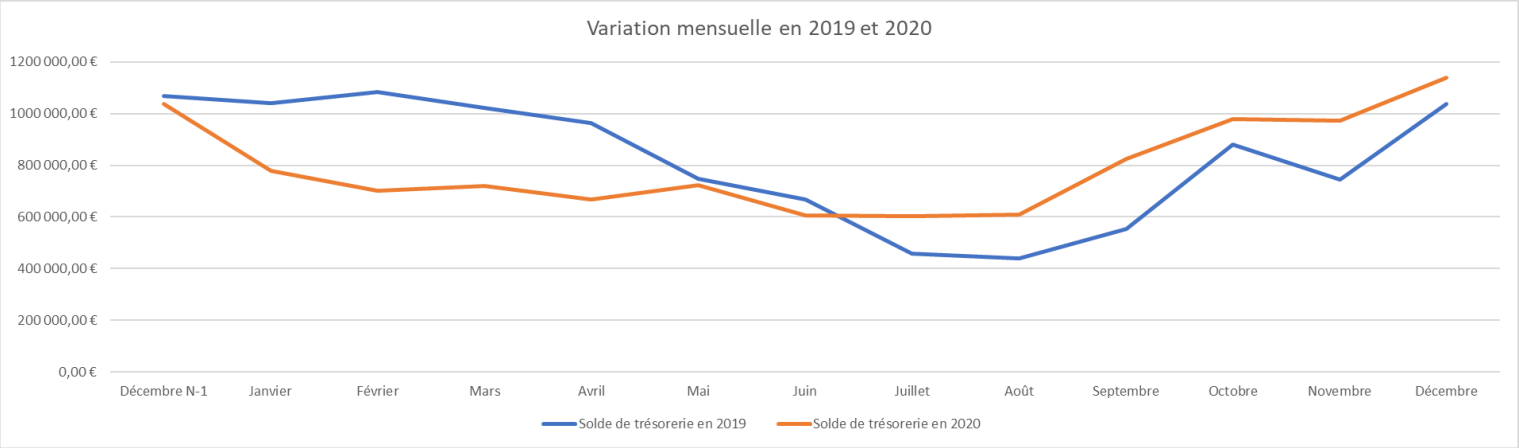
Trésorerie					
en K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Trésorerie active	1 228	1 039	1 140	100	10%
Trésorerie passive					
Trésorerie nette	1 228	1 039	1 140	100	10%
Licences et autres revenus encaissés d'avance	537	384	317	-67	-17%
Excédent de trésorerie	691	655	822	167	26%

En raison des résultats accumulés, la trésorerie est largement excédentaire. Elle est ainsi nettement plus élevée que le montant des licences encaissées d'avance à la clôture.

- **…un niveau trompeur en fin d'année en raison du cycle de la saison sportive**
  - Afin d'évaluer la trésorerie minimale nécessaire, nous avons analysé son évolution en cours d'année :

2019 : **La trésorerie baisse significative en cours d'année pour atteindre son point bas en août aux alentours de 400 k€.**

2020 : **Le point bas est proche de 600 k€.**



En général, hors variation atypique du BFR, le point bas en cours d'année correspond globalement aux fonds propres.

SQA
Member of RLB

- **L'enjeu de la fédération ne réside pas dans sa situation financière mais dans sa capacité à simplifier ses règles de fonctionnement pour être en mesure de mettre en œuvre une stratégie de développement ambitieuse et prévenir le risque de déclin de ses licenciés. L'organisation actuelle a abouti à des dérives menaçant à terme la pérennité de la fédération. Il est donc urgent de la réformer.**
  - Des évolutions en ce sens ont été récemment votées par le Comité directeur du 11 octobre. Elles pourraient être renforcées par des mesures complémentaires.
  - Pour conforter l'action engagée par la Fédération, il serait utile que le ministère des Sports exprime officiellement qu'il demande à la Fédération de se mettre en conformité.
- **En complément, des outils de pilotage plus structurés pourraient être mis en place pour profiter des opportunités d'optimisation.**
  - Tant dans la mise en œuvre de son plan de développement que pour la maîtrise de ses coûts.

- **Matrice SWOT (Forces / faiblesses / Opportunités / Menaces**

FORCES

- Un sport emblématique et convivial
- Un nombre de licenciés relativement élevé garantissant une certaine assise financière
- Des revenus commerciaux conséquents et diversif

FAIBLESSES

- De faibles revenus commerciaux
- La faiblesse des budgets consacrés au développement
- Complexité de l'organisation pouvant paralyser les moyens d'actions

OPPORTUNITES

- Le projet en cours de rationalisation et de simplification de son organisation
- Des opportunités d'optimisation des coûts ?
- Des outils de gestion et de pilotage pouvant être améliorés

MENACES

- Vieillissement des licenciés
- Dérives permettant aux Comités Nationaux de s'exonérer de toute discipline fédérale en contradiction avec les dispositifs statutaires, menaçant à terme la perennité de la fédération

- **Conformité des méthodes comptables**
  - Nous n’avons pas relevé de divergences avec les normes comptables françaises
- **Rapports du commissaire aux comptes**
  - Certification pure et simple des comptes des 3 dernières années
  - Pas de convention règlementée dans le rapport des 3 dernières années

A. Vérifier la pertinence du nouveau règlement financier mis à jour lors de l'intervention de Grant Thornton en 2019 et son application par la fédération. Le cas échéant, proposer des recommandations pour améliorer le règlement

- **Les dispositions suivantes inscrites dans le règlement financier en 2019 relatives au reporting trimestriel des comités nationaux ne sont pas appliquées**
  - Les comités nationaux ne communiquent pas systématiquement à l'entité fédérale un arrêté intermédiaire et une situation de trésorerie dans le cadre du suivi budgétaire trimestriel.
- **Les adaptations suivantes au règlement et, le cas échéant, à l'organisation interne pourraient être mise en oeuvre :**
  - Article 3. D : **Simplifier le format de présentation du budget**, qui est trop détaillé (ce qui rend difficile d'en avoir une compréhension synthétique et rapide ainsi que d'identifier les points clés) et non comparatifs (ce qui ne permet pas de comprendre les évolutions) ;

- Article 3. Tenue de la comptabilité : **Simplifier l'organisation comptable** (suppression des comptabilités séparées des CN et remplacement par une gestion analytique). L'architecture comptable actuelle est disproportionnée au regard des enjeux et coûteuse. Elle ne permet pas de réaliser rapidement des analyses basiques et de piloter de manière optimisée les opérations. Nous recommandons son remplacement par une comptabilité analytique classique.

  - **Affecter les charges des fonctions support** (40 % des coûts) aux secteurs opérationnels (Equipes de France, Pôles & détection, compétitions nationales, homologations, formation, Développement, fonctionnement Fédéral) ;

  - **Transférer la gestion des licences au niveau fédéral**. La collecte et l'encaissement des licences sont actuellement gérés par les Comités Nationaux en vertu de l'article 4 des statuts (principe général de gestion de leur discipline). **Toutefois, ni les statuts, ni le règlement intérieur, ni le règlement financier n'imposent expressément la gestion des licences par les Comités Nationaux. L'attribution de la licence est l'un des champs de compétences de la fédération (art. 5 des statuts). Le Président de la fédération peut donc librement décider d'une organisation différente**.

  La gestion au niveau fédéral permettrait de **réduire la situation de dépendance dans laquelle se trouve la fédération en l'absence de ressources propres et ainsi de rétablir la discipline fédérale**. En complément, dans le cadre du projet actuellement en cours de développement du système de gestion, il pourrait être pertinent pour une plus grande efficacité et une optimisation des coûts de centraliser la gestion des licences au niveau fédéral.

SQA
Member of RLB

- **Supprimer les comptes bancaires des Comités Nationaux autres que ceux ouverts par la fédération.** L'article 4.4. du règlement intérieur prévoit que la gestion de la trésorerie revient au Trésorier Général et qu'il reçoit délégation de signature du Président sur le compte principal et les sous-comptes de la Fédération. L'article 8.4.C fixe les attributions des Présidents et des Trésoriers des Comités Nationaux sans prévoir de prérogatives particulières pour la gestion des comptes bancaires. Selon ce même article, les Trésoriers des Comités Nationaux procèdent simplement au règlement des dépenses, ce qui implique qu'il leur soit délégué des habilitations bancaires. **Le Président peut donc librement décider de modifier l'organisation actuelle.**

– Article 3 Tenue de la comptabilité. C : **Centraliser les pièces comptables au siège et les référencer avec un numéro séquentiel.** Les pièces comptables justificatives sont conservées dans les Comités Nationaux (hormis pour le Bowling) et ne sont pas transmises à l'entité fédérale. Le président de la Fédération ne peut assurer sa mission de supervision des attributions qui leur sont déléguées. La décision ayant été prise au Comité Directeur du 11 octobre 2021 de centraliser au siège la tenue de la comptabilité des Comités Nationaux, la centralisation des pièces comptables en découlera naturellement. **La décision du 11 octobre 2021 ne fait que confirmer un principe qui figurait déjà dans le règlement intérieur (article 8.4.C : « toutes les opérations comptables ainsi que leurs justificatifs du Comité National sont centralisées mensuellement par la Fédération »).**

- Article 4 A : **Préciser les règles de délégations de pouvoir et de séparation des tâches, le cas échéant.** Les modalités de mise en œuvre des règles de délégations de pouvoirs et d'engagement des dépenses ne sont pas détaillées dans le règlement financier. En pratique, nous comprenons que des seuils sont utilisés au siège pour la validation de la facture et l'émission du bon à payer. La réalisation du paiement peut également être réalisée soit par le Trésorier, soit par le Président, selon la nature du règlement. Ces éléments pourraient être indiqués dans le règlement financier. Ces mêmes éléments pourraient faire l'objet de la même précision dans les Comités Nationaux.

- Article 4 B : **Réduire le nombre de cartes de paiement en circulation.** Les Présidents et Trésoriers des Comités Nationaux et de l'entité fédérale disposent d'une carte bancaire, ce qui impliquent 18 cartes bancaires en circulation. Ce nombre est élevé au regard de la taille de la fédération, même si les cartes sont détenues par des élus et non des permanents. Une réflexion pourrait être engagée sur la possibilité de le réduire (cf. point 7 des plans d'actions proposés).

- Article 6.B : **Préciser les sanctions en cas de non-respect des obligations de reporting trimestriel par les CN**. Cette recommandation devient toutefois sans objet, si la tenue comptable des comités est effectivement centralisée au siège.

- Les décisions portant sur la **modification du règlement financier**, comme du règlement intérieur, sont **du ressort de l'assemblée générale** (article XXII des statuts).
  - En première analyse, les décisions portant sur la gestion de licences et les habilitations bancaires ne sont statutairement soumises à l'autorisation préalable d'aucune instance interne et peuvent être librement prises par le président.

B - Vérifier que les comptes « propres » ont été clôturés. Si non, accompagner la fédération dans son objectif de fermeture des « comptes propres » Vérifier que la recommandation de la mise en place d'un registre permettant de faciliter le suivi des différents comptes bancaires a été réalisée

- Il demeure 6 comptes ouverts par les comités nationaux auprès d'autres banques que la Société Générale, auxquels l'entité fédérale n'a pas accès et donc sur lesquels elle ne peut exercer aucune supervision.
  - Ces comptes présentent un solde de 94 k€ au 31 décembre 2020 ;
  - Les comptes présentant les flux et les soldes les plus importants sont le Comité national du NBC (flux annuels : 85 k€ de flux, solde au 31 décembre 2020 : 91 k€) ;
  - Il convient de rappeler que cette situation constitue une violation statutaire, **l'article 4.4. du règlement intérieur prévoyant que la gestion des comptes bancaires est une prérogative du Trésorier Général de la Fédération.**

FFBowling

Suivi des points identifiés par Grant Thornton en 2019

- La fédération ne dispose pas d'un registre structuré permettant le suivi des comptes bancaires en général.
  - Nous comprenons, par exemple, que les personnes délégataires des habilitations bancaires ne sont pas toujours à jour.
  - En conséquence, nous recommandons la mise en place :
    - d'un **registre permettant d'inventorier l'ensemble des comptes bancaires** ouverts auprès des banques et **de vérifier leur correcte transcription en comptabilité**.
      - Ce registre doit comprendre l'**ensemble des informations nécessaires pour assurer le suivi dans le temps** (personnes habilitées à faire fonctionner le compte, coordonnées postales, email et téléphoniques de la banque et des chargés de comptes, échéances principales, le cas échéant, archivage de la procuration signée correspondante) ;
    - d'une **procédure d'actualisation de ces données et d'actualisation des habilitations bancaires lors de tout changement**.
      - La procédure pourrait être mise en œuvre annuellement par la **circularisation des personnes habilitées**, qui auraient l'obligation de notifier tout changement spontanément.
      - Il pourrait également être envisagé une **circularisation périodique des banques**, qui permettrait de s'assurer que tous les changements ont été notifiés.

C – Préconisations / bonnes pratiques pour la mise en œuvre d'un contrôle de caisse

- **Un contrôle de caisse de caisse a été mis en place par l'entité fédérale.**
  - Le contrôle mis en place comprend un journal de caisse ainsi qu'un inventaire à la date de clôture. Il permet de suivre les opérations de manière fiable.
- **En revanche, l'entité fédérale ne dispose pas de la documentation de ce contrôle pour les Comités Nationaux.**
  - Au 31 décembre 2020, seul le Comité des Quilles à 6 présentait un solde un peu matériel (126 €).

D - Vérifier la mise en pratique de la procédure de mise en concurrence pour les contrats supérieurs à 5 000 €

- La régle de mise en concurrence en cas de dépassement du seuil de 5 000 € est **respectée pour les dépenses engagées par l'entité fédérale**.
  - En revanche, nous comprenons que ce n'est pas nécessairement le cas pour les Comités Nationaux.
- **Très peu de dépenses dépassent le seuil de 5 000 €.**
  - Il s'agit essentiellement des matériels (machines à huiler…), des loyers, des tenues sportives, des frais de déplacements et des Creps.
  - Parmi les dépenses de plus de 5 000 €, nous avons procédé à l'examen de la procédure suivie pour le nouveau contrat des tenues sportives conclu avec Macron pour la période 2020 – 2024. **Nous avons pu vérifier que la procédure prévue par le règlement avait été respectée** ((obtention des trois devis).

E - Vérifier que les fonctions de valideur et payeur sont bien séparées et qu'une matrice de séparation des tâches a été formalisée dans le règlement financier

- Le règlement financier ne comporte pas de matrice détaillée de séparation des tâches mais fixe les principes applicables à la séparation des fonctions d'ordonnateur et de payeur :

Fonctions	Dépenses	Notes de frais
Ordonnateur	Président / Président des Comités Nationaux Trésorier Général / Trésoriers des Comités Nationaux Secrétaire Général	sur convocation émise et signée par le Président ou les Présidents des Comités Nationaux
Payeur	Trésorier Général Trésoriers des Comités Nationaux	Trésorier Général Trésoriers des Comités Nationaux

FFBowling

Suivi des points identifiés par Grant Thornton en 2019

- Il prévoit également que le trésorier général et les trésoriers des Comités Nationaux **ne règlent en aucun cas les décaissements inhérents à leur mission et que leurs notes de frais sont visées par le Président de la Fédération ou des Comités nationaux**.

- Si l'absence de séparation des tâches pour l'approbation et le paiement des notes de frais relevé lors du rapport de Grant Thornton a été corrigé, la rédaction du règlement financier ne nous paraît **pas suffisamment précise** :

  - Elle n'indique pas si **l'ordonnateur des dépenses peut être indifféremment** le ou les président (s), le ou les trésorerier(s) ou le Secrétaire Général ou l'un d'entre eux en fonction de seuils ou si le recours aux trésoriers ou au Secrétaire Général ne s'exerce **qu'en l'absence du responsable hiérarchique le plus élevé** ou si même l'exercice de cette fonction doit être **conjoint à partir de certains seuils** ;

  - Elle semble autoriser le **Trésorier** à remplir **à la fois les fonctions d'ordonnateur et de payeur**, ce qui est **contraire aux principes de séparation de ces deux fonctions**.

- En pratique, nous comprenons que :

  - le Trésorier Général approuve les factures de faibles montants et le président celle de montants significatifs ;

  - le Trésorier Général procède au règlement par virement et le Président à ceux par chèque.

SQA
Member of RLB

FFBowling

Suivi des points identifiés par Grant Thornton en 2019

- En complément, nous avons **testé l'application de ce dispositif pour une sélection d'opération**.
  - **L'approbation de l'engagement de la dépense** est **rarement documentée** pour les factures qui datent d'**avant septembre 2020**.
  - **A partir de septembre 2020**, la fédération a mis en place un bon de commande afin de valider et documenter l'approbation de l'engagement de la dépense.
  - Toutefois, la procédure n'est **pas systématiquement respectée** pour les dépenses engagées postérieurement à partir de septembre. Dans un cas sur les 10 testés, le payeur n'est pas documenté. **En conséquence, il n'y a pas de possibilité de s'assurer du respect de la séparation des tâches dans la majorité des cas (6/10 testés).**
- Nous recommandons donc de **préciser la procédure applicable dans le règlement financier en intégrant en annexe la matrice de séparation des tâches** évoquée en 2019 incluant les tâches d'ordonnateur des dépenses, d'émetteur du bon à payer et de payeur.
  - **Un exemple** est présenté **en annexe**.

F – Vérifier qu'une notification est bien envoyée lorsque les dépenses atteignent 80% du budget annuel et l'émission d'une interdiction de dépense, lorsque le budget a été entièrement consommé

- En l'absence de reporting trimestriel systématique des Comités Nationaux, cette disposition n'a pu être mise en œuvre.

G – Réaliser des tests sur les pièces justificatives pour vérifier l'application de la procédure de frais de déplacement

- Nous avons testé la procédure d'approbation des notes de frais décrite en E pour 10 notes de frais (5 dirigeants, 5 salariés ou joueurs). Nous n'avons pas relevé d'anomalie. Aucune note de frais n'est réglée sans approbation préalable. Aucun collaborateur, ni dirigeant n'approuve lui même ses notes de frais.

H – Accompagner la fédération à la mise en place d'une table de correspondance ou adapter l'analytique actuel aux conventions d'objectifs du ministère

- Nous comprenons qu'aucune déclaration des coûts réalisés des actions de la convention d'objectif n'a été effectuée en 2019 et en 2020 par l'ancien DTN de la fédération, parti à la retraite début 2021. En conséquence, **aucun élément ne nous a été communiqué pour procéder à l'examen de ce point**.

- Nous avons pris connaissance de l'architecture de la comptabilité analytique de la Fédération et de la table de correspondance envisagée pour le reporting du réalisé 2021. **L'architecture actuelle nous semble pouvoir permettre d'identifier les coûts liés au développement, au Haut Niveau, au leadership et à la Formation,** même l'architecture actuelle pourrait être complétée par une codification de niveau inférieure pour quelques rubriques pour permettre l'identification directe des coûts relatifs à la convention d'objectifs sans passer par une analyse manuelle pour extraire les coûts ne s'y rattachant pas .
  - Toutefois, seul un examen des données chiffrées définitives permettrait de s'assurer de la fiabilité de la nomenclature.

I – Vérifier que le rapprochement coût déclaré / réalisé dans le cadre du reporting au titre de la convention d'objectif est désormais mis en œuvre

- Cf G.

J – Vérifier la réalité et le rattachement des dépenses déclarées. Proposer des actions et des process pour permettre leur mise en œuvre si cela n'est pas le cas

- En l'absence de déclaration des coûts réalisés en 2020, nous avons sélectionné une vingtaine de dépenses figurant dans les sections :
  - Développement
  - Cadres techniques
  - Pole France
  - Détection
  - Médical
  - Stages seniors
  - Stages Jeunes
  - Compétitions internationales
  - Formation
- **Sur les 20 opérations testées**, les **affectations analytiques sont pertinentes et correctement documentées**, en dehors de 3 cas pour lesquels nous n'avons pu obtenir de justificatifs en raison de difficultés liées à la traçabilité du système de classification analytique des notes de frais.
  - **L'absence de documentation de ces 3 cas semblent correspondre à des cas isolés** et ne remettent globalement pas en cause la pertinence des affectations analytiques compte tenu du caractère marginal au regard de la taille de l'échantillon.
  - **Les procédures comptables pourraient être renforcées pour simplifier et améliorer la traçabilité du système de classification analytique.**

Crise sanitaire

1. Vérifier que tous les dispositifs de soutien nationaux ou locaux ont été mobilisés

- **La Fédération ne semble pas avoir bénéficié du fonds de solidarité, dont elle semble remplir les critères en ce qui concerne les compétitions ponctuelles ainsi que du fonds d'urgence de l'ANS**. Il serait donc pertinent de le vérifier ainsi que d'analyser la possibilité de les actionner aujourd'hui, le cas échéant.

- Le plan France Relance prévoit un volet au titre des actions en faveur des associations menant des actions en faveur de la reprise de l'activité sportive. La Fédération pourrait étudier son éligibilité à ce dispositif.

- Les régions, les départements ou les Villes ont mis en place un certain nombre de mesures au niveau local. L'existence de mesures dont la Fédération pourrait bénéficier pourrait être analysé.

2. Evaluer les budgets des collectifs EDF et les frais de déplacements

- Le budget du Haut niveau (notamment coûts des stages et des frais de déplacement) représente généralement la plus grosse contribution au budget des fédérations. Au cas particulier de la Fédération de Bowling, **les frais de déplacements représentent 32 % du budget (environ 500 k€), contre une moyenne de 24 % chez les fédérations de sports non professionnels**.

- **Une analyse spécifique pourrait donc être conduite pour déterminer la structure des frais (proportion des notes de frais, de frais d'hôtels et d'avion…) et évaluer le potentiel d'optimisation soit en négociant en direct auprès des grandes enseignes de l'hôtellerie et du transport, soit en passant par des agences spécialisées (SIVF, par exemple, agence créée et détenue par des fédérations).**

Optimisation des coûts

3. Comparer le niveau des coûts de structure avec les autres fédérations et identifier les zones d'économie potentielle

- Le niveau de frais de structure et de la masse salariale (34 % et 12 %) semble **dans la moyenne des fédérations sportives** (autour de 35 et 14 %).
- Toutefois, une analyse approfondie pourrait être conduite pour comparer le positionnement de la Fédération par rapport à ces dernières et, le cas échéant, identifier les zones d'économie potentielle.

4. Revoir les barèmes de remboursement des frais de déplacement, le cas échéant

- L'optimisation des frais de déplacement peut impliquer la réduction des barèmes de remboursement des frais de déplacement.
- **Les barèmes actuels des fédérations sont généralement relativement anciens et bas et nous semble souvent peu réalistes au regard de la pratique actuelle**.
- Une option plus pertinente pourrait consister à trouver des alternatives aux déplacements (cf ci-après).

5. Privilégier la visioconférence et éviter les déplacements non strictement nécessaires

- Une réflexion pourrait être conduite sur les réunions justifiant les déplacements et celles pour lesquelles ils ne sont pas nécessaires.
- Les moyens mis en place dans le cadre de la crise ont souvent démontré leur efficacité et démontre qu'il existe de nombreuses alternatives aux réunions physiques.
- En conséquence, nous recommandons de privilégier la visioconférence dès que possible.

6. Simplifier l'organisation et les procédures internes

- La simplification de l'organisation et des procédures internes, dès que possible, permet de diminuer les coûts et de gagner en efficacité :
  - La diminution du temps de traitement permet de dégager des effectifs pour d'autres tâches ;
  - La réduction des tâches peut réduire la consommation des ressources nécessaires à leur traitement (déplacements, téléphone, frais externes…) ;
  - La prise de décision est plus rapide.

Identification des Plans d'actions et recommandations

- Comme décrit dans le diagnostic (page 6), **l'organisation actuelle constitue un obstacle à un pilotage efficient de l'activité**. Nous recommandons donc de la faire évoluer, en particulier sur la base des propositions décrites en A. dans la partie sur le suivi des points identifiés lors de l'audit de Grant Thornton :
  - **Transférer la gestion des licences au niveau fédéral,**
  - **Transférer la tenue comptable au niveau fédéral,**
  - **Simplifier l'organisation comptable (suppression de la comptabilité séparée des Comités Nationaux),**
  - **Simplifier le format de présentation du budget et présentation sous forme comparative,**
  - **Réduire le nombre de cartes de paiement en circulation.**

7. Diminuer le nombre de moyens de paiement en circulation

- Dans le même objectifs, la restriction des délégations de pouvoirs peut s'accompagner de la diminution du nombre de moyens de paiement en circulation. Certaines Fédérations font ainsi le choix de ne disposer que de deux ou trois cartes bancaires : l'une au président, l'autre au Trésorier, la dernière au DTN.

- Cette approche constitue une bonne pratique, en particulier lorsque les procédures existantes ne sont pas appliquées ou n'ont pas démontré leur efficacité.

- **Au cas particulier de la fédération de Bowling et de Sport de quilles, la réduction du nombre de cartes nous semble pouvoir être pertinente, dès lors que la gestion comptable est transférée au niveau fédéral. A défaut, les cartes « société » pourraient être remplacées par des cartes affaires.**

Renforcer les outils de pilotage et de gestion pour identifier sans délai toute dérive et mettre en place les actions correctrices

8. Mettre en place une procédure mensuelle de contrôle budgétaire

- L'importance d'un suivi budgétaire régulier est liée à la capacité de piloter et prendre rapidement des décisions en cas de dérive. Les moyens d'actions sont limités lorsqu'elle n'est mise en œuvre que deux voire une fois par an au terme de la saison sportive. En complément compte tenu des délais effectifs d'établissement d'une situation comptable, les fédérations ne disposent bien souvent que du dernier trimestre pour réagir. Le suivi des flux courants en cours d'année n'est pas suffisant car il ne permet pas de suivre les engagements de dépenses avec la précision suffisante.

- En conséquence, à défaut de se doter d'un système de gestion permettant un suivi en temps réel des engagements, nous recommandons la mise en place d'une procédure mensuelle, structurée et formalisée de contrôle budgétaire.

- Le règlement intérieur prévoit un suivi budgétaire trimestriel, qui n'est que partiellement mis en œuvre les Comités Nationaux ne communiquant pas régulièrement au siège leur situation intermédiaire. En complément, nous comprenons que ces situations ne sont pas établies sur la base d'un arrêté comptable. **La centralisation au siège de la tenue comptable des Comités pourrait ainsi permettre de renforcer le contrôle budgétaire dans cette perspective.**

9. Identifier les indicateurs clés, les synthétiser dans des tableaux de bord

- Il est essentiel d'identifier les indicateurs clés nécessaires pour le pilotage de l'activité, permettant de mesurer l'avancement et la réalisation progressive des objectifs. Ils sont définis pour permettre aux dirigeants d'analyser et de comprendre rapidement les résultats chiffrés et de prendre des décisions fiables.

- L'ensemble des indicateurs clés doit être synthétisé dans un tableau de bord afin de comparer les réalisations de la période avec le budget et de suivre le niveau et les besoins de trésorerie.

- **Nous avons constaté lors de notre intervention des lacunes dans les outils dont la fédération dispose. Les données de base nécessaires à la revue et à la compréhension des états financiers, en particulier les données statistiques liées aux licences, ne sont pas toujours disponibles. Cette situation nécessite la réalisation de travaux palliatifs, qui ne peuvent être réalisés rapidement sur la base de l'organisation comptable actuelle et qui ne sont proportionnés à la taille de l'entité. Ces travaux induisent un coût et des délais importants. En conséquence, un plan d'actions devrait être mené spécifiquement sur ce point.**

10. Etablir des prévisions de trésorerie et les actualiser mensuellement

- Les outils de gestion ne semblent pas actuellement comprendre de prévisions de trésorerie. L'analyse de l'évolution de la trésorerie en cours d'année montre une forte variation et un point bas proche de 0, requérant un pilotage rigoureux. En complément, certains investissements nécessitent l'obtention d'une quote-part de financement par les Comités Nationaux. Toute anticipation est naturellement pertinente pour optimiser la couverture des besoins. Il paraît donc nécessaire de s'en doter.

- Les prévisions étant par nature des estimations, les réalisations pourront différer. Il est donc important de les actualiser régulièrement. L'actualisation régulièrement permettra par ailleurs au processus de gagner progressivement en fiabilité. Nous recommandons de les réaliser sur les 12 prochains mois glissants au-delà de l'exercice et de conserver l'historique des 12 derniers mois pour s'assurer de l'absence de divergences significative entre les prévisions et les réalisations.

11. Soumettre les tableaux de bord à la revue mensuelle du Comité exécutif

Les tableaux de bord doivent faire l'objet d'une revue régulière au niveau approprié par le management, sur la base de laquelle des actions correctrices pourront être arrêtées en cas de dérive, comme exposé précédemment.

Plan de développement

12. Réformer la gouvernance interne pour assurer la pérennité de la fédération et retrouver les capacités de mener un plan de développement ambitieux

- L'organisation actuelle et les dérives auxquelles elle a abouti met en danger la pérennité de la fédération en lui interdisant tout plan de développement ambitieux alors qu'il est urgent de le mettre en œuvre face au vieillissement de ses licenciés et au risque de déclin qui la menace.
- Les réformes permettant de rétablir une discipline fédérale et un mode de fonctionnement efficace sont celles exposées au point A. dans le suivi des points identifiés par Grant Thornton :
  - **Transférer la gestion des licences au niveau fédéral,**
  - **Supprimer les comptes bancaires des Comités Nationaux autres que ceux ouverts par la Fédération.**

Identification des Plans d'actions et recommandations

- En complément, il apparaît nécessaire de rappeler que **la présentation à la Fédération des budgets et des programmes d'activités associés de tous les Comités Nationaux et leur soumission à son approbation sont une obligation statutaire** :
  - L'article 8.4.C du règlement intérieur prévoit en effet :
    - que les Comités Nationaux fait une proposition de budget au bureau fédéral pour qu'il soit proposé au Comité Directeur Fédéral ;
    - que les trésoriers des Comités Nationaux préparent leur budget sous l'autorité du Trésorier Général.
- Dans cette démarche et pour conforter l'action engagée par la fédération, **il serait utile que le ministère exprime officiellement qu'il demande à la fédération de se mettre en conformité**.

13. Structurer le plan de développement et se doter des outils nécessaires pour le piloter

- La Fédération a établi un plan de développement sur la période 2021 – 2024, portant sur les axes suivants : structuration de la ligue, le haut-niveau, scolaires, mixité, handicap, international, fair play, croissance, délégation Haut Niveau, le développement du bowling chez les jeunes et en milieu scolaire, le développement du bowling pour les publics cibles (femmes, handicap, Sport Santé).
- **Dans le cadre de sa mise en oeuvre, la Fédération pourrait mettre en place des outils structurés de pilotage permettant de mesurer son avancement et son efficacité (cf. les 4 points suivants). Ces outils sont généralement nécessaires pour déterminer les moyens financiers nécessaires, piloter et assurer la réussite du plan. Nous recommandons donc leur mise en place.**

14. Définir des objectifs mesurables pour chacun des axes du plan de développement et les décliner en plans d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs

- Pour passer du plan de développement au plan d'actions, il est nécessaire de définir des objectifs mesurables pour chacun des axes du plan et de définir les actions qu'il est nécessaire de réaliser pour les atteindre :
  - Les objectifs peuvent être définis de manière ambitieuse mais doivent rester réalistes ;
  - La définition d'objectifs quantitatifs permet de vérifier le caractère réaliste.
- La définition des actions permet de planifier toutes les tâches qui devront être mises en œuvre.

15. Chiffrer le coût des actions et établir un business plan pour tester la faisabilité du plan et piloter sa réalisation

- Pour s'assurer de sa faisabilité, il est nécessaire de chiffrer son coût et de vérifier les moyens financiers qu'il est nécessaire et possible de mobiliser sur la durée du plan :
  - Le coût de chaque action et, le cas échéant, les revenus attendus doivent être estimés ;
  - Un business plan et, le cas échéant, un plan de financement doivent être établis sur la durée du plan ;
  - Le plan de financement permet d'identifier les financements qu'il est nécessaire et possible de mobiliser en complément des ressources propres ;
  - Les budgets annuels sont arrêtés en cohérence avec le business plan.

16. Piloter l'avancement du plan et évaluer son efficacité sur la base des indicateurs clés

- Pour chaque axe du plan, il est nécessaire d'identifier les indicateurs clés permettant de mesurer l'avancement et la réalisation progressive du plan.
  - Les indicateurs portent sur les éléments clés permettant d'assurer la réalisation des objectifs (cf 9). Ils sont définis pour permettre aux dirigeants d'analyser et de comprendre rapidement les résultats chiffrés et de prendre des décisions fiables.
  - Les indicateurs sont éventuellement déclinés au niveau des actions, si nécessaire.
- Ils sont à la fois opérationnels et financiers ;
  - Opérationnels : Nombre de licenciés, Nombre de clubs, Nombre d'entrées ou de participants, Nombre de stages, Nombre de jours, Nombre d'abonnements, Nombre de partenariats, Nombre d'actions de promotion dans les écoles, Part refacturé aux joueurs, délais de règlements clients et fournisseurs…
  - Financiers : Prix moyen des licences, revenus des partenariats, prix moyen par jours
- Ils portent à la fois sur des éléments du compte de résultat, du bilan et de la trésorerie
- Outre l'avancement du plan, les indicateurs permettent également de mesurer l'efficacité des actions prévues. Sur la base de cette évaluation, les dirigeants peuvent ainsi décider de les reconduire, de les ajuster, voire de les arrêter tout au long de la durée du plan.
- Les indicateurs sont synthétisés dans un tableau de bord, qui font l'objet d'une revue régulière au niveau approprié par le management, sur la base de laquelle des actions correctrices pourront être arrêtées en cas de dérive.

17. Allouer les ressources de manière cohérente avec les objectifs du plan de développement

- **Une bonne pratique consiste à répartir le budget consacré au développement de manière proportionnelle aux retombées attendues :**
  - Au cas particulier, nous comprenons que l'essentiel du budget est consacré au principal axe du plan de développement, qui porte sur les actions dans les écoles. L'allocation nous paraît donc pertinente. Les autres allocations nous semblent constituer plutôt des frais généraux et pourrait être affectées à une autre rubrique analytique.

- D'une manière générale, nous recommandons, pour une plus grande efficacité des politiques menées, de **concentrer massivement l'allocation des ressources sur les stratégies ayant la plus grande probabilité de réussite au regard des objectifs** plutôt que d'allouer des budgets plus diffus à l'ensemble des domaines.

18. S'assurer que les budgets alloués au développement sont suffisants

- Le budget actuel (environ 50 k€, soit 3 % du budget) est très en dessous de la plupart des fédérations de sport non professionnel.
- Une analyse pourrait donc être conduite pour évoluer le potentiel d'augmentation du budget et identifier les moyens complémentaires qu'il est possible de mobiliser (France Relance, subventions publiques liées à des actions ciblées en provenance d'autres ministères ou de collectivités locales, partenariat, services payants mis à la disposition des clubs…).
- **Une hausse du tarif des licences ne nous paraît pas une piste pertinente, le montant moyen ressortant dans comptes s'élevant à 60 €, contre 42 € en moyenne chez les fédérations de sport non professionnels.**

19. S'assurer que tous les leviers de développement ont été identifiés

- Le niveau des revenus commerciaux (aux alentours de 5 %) est en dessous dans la moyenne des fédérations de sport non professionnels (10 %) et provient essentiellement des partenariats.
- Une analyse pourrait ainsi être conduite pour comparer le positionnement de la Fédération par rapport aux autres fédérations et identifier les leviers sur lesquels il est possible de travailler pour développer les revenus commerciaux. Le cas échéant, des groupes de travail pourrait être mis en place avec d'autres fédérations rencontrant des problématiques identiques pour mutualiser cette démarche.
- Le cas échéant, la fédération pourrait également recourir à des conseils externes sur les sujets très spécifiques nécessitant de mobiliser des expertises métiers (partenariat, organisation des grands évènements internationaux…, cf point suivant).

20. Mettre en place, le cas échéant, une stratégie de partenariat ciblée

- En matière de partenariat, les fédérations n'ont pas toujours une démarche structurée guidée par une stratégie de long terme similaire à celle que pourraient conduire les sociétés commerciales et peuvent fréquemment s'appuyer sur les opportunités offertes par le réseau personnel des dirigeants.
- Une telle approche peut se révéler dangereuse car elle procure généralement des revenus occasionnels et ne permet pas nécessairement d'assurer la stabilité dans le temps des revenus.
- En complément des partenariats auprès des « équipementiers », nous recommandons donc de développer une approche purement « sociétés commerciales » en se faisant aider par des conseils externes :
  - Le sport en général et les équipes de France, en particulier, sont un vecteur de communication privilégié pour les sociétés commerciales, qui est largement partagé auprès d'une large communauté d'acteurs. Les échecs sont en complément une discipline particulièrement emblématique ;
  - Une démarche structurée en fonction de cibles identifiées sur des segments de marché en lien avec la pratique sportive ou les valeurs qu'elle véhicule sont généralement très efficaces ;
  - Les conventions sont fréquemment pluriannuelles et garantissent une certaine visibilité à long terme.

- Grille de diagnostic de la situation financière en fonction des causes de déséquilibre et de formulation des plans d'actions
- Revue des comptes 2018 à 2020
- Revue des prévisions budgétaires 2021

- Grille de diagnostic de la situation financière en fonction des causes de déséquilibre et de formulation des plans d'actions

FFBowling

Typologie des plans d'actions possibles en fonction de la situation financière des fédérations

Situation des fédérations		
Il existe un besoin de trésorerie urgent et la situation financière nécessite de mettre en œuvre un plan de restructuration immédiat		
1.	**Ouvrir une procédure judiciaire (amiable, collective) ou négocier des échéanciers de paiements auprès des fournisseurs**	
2.	**Mettre en place un plan de refinancement**	
	• Souscrire un PGE ou un crédit bancaire, lorsqu'encore possible • Renégocier l'allongement des crédits existants • Etudier la possibilité de recourir à l'affacturage	
3.	**Mettre en place un plan de cession d'actif ou renoncer aux investissements**	
	• Céder tout ou partie de son patrimoine immobilier et passer en location • Privilégier la location et les outils de plutôt que les investissements	
4.	**Stopper les activités non rentables**	
	• Arrêter les activités commerciales déficitaires • Supprimer les frais de développement non générateurs de revenus à très court terme • Vérifier la rentabilité réelle des opérations de partenariat	
5.	**Diminuer drastiquement les coûts et simplifier l'organisation**	
	• Réduire les budgets des collectifs EDF et les frais de déplacements • Externaliser tout ou partie des fonctions coûteuses • Simplifier les procédures comptables et l'architecture de la comptabilité analytique et privilégier les solutions permettant l'accélération de la production des comptes et des indicateurs de pilotage • Simplifier les procédures administratives coûteuses et ne contribuant pas directement au pilotage effectif de l'activité et de la trésorerie	

FFBowling

Typologie des plans d'actions possibles en fonction de la situation financière des fédérations

6.	**Démontrer la viabilité économique du plan de restructuration**	
	• Etablir un business plan sur la durée nécessaire du plan jusqu'au retour à la normale • Elaborer un plan de financement pour s'assurer que la Fédération dispose des moyens nécessaires à la mise en œuvre ou identifier de manière anticipée les financements auxquels elle devra recourir et négocier leur mise en place	
7.	**Renforcer les outils de pilotage et de gestion pour identifier sans délai toute dérive et mettre en place les actions correctrices**	
	• Mettre en place une procédure mensuelle de contrôle budgétaire • Etablir des prévisions de trésorerie et les actualiser mensuellement • Identifier les indicateurs clés pour la réussite du plan, les synthétiser dans un tableau de bord, intégrant la révision budgétaire, la situation et les prévisions de trésorerie • Soumettre les tableaux de bord à la revue mensuelle du Comité exécutif	

FFBowling

Typologie des plans d'actions possibles en fonction de la situation financière des fédérations

Situation des fédérations		
Le besoin de trésorerie n'est pas immédiat mais il existe des déséquilibres conjoncturels nécessitant un plan de restructuration à court terme		
1.	**Crise sanitaire**	
	• Solliciter un PGE • Vérifier que tous les dispositifs de soutien nationaux (exonérations et aides Urssaf, fonds de soutien, fonds d'urgence, France relance au titre des actions en faveur des associations menant des actions en faveur de la reprise de l'activité sportive…) ou locaux ont été mobilisés • Imposer la prise de congés aux salariés • Recourir aux dispositifs d'activité partielle • Différer le versement des rémunérations variables • Négocier des reports d'échéance d'emprunts ou de loyers • Différer les charges non strictement essentielles • Réduire les budgets des collectifs EDF et les frais de déplacements • Envisager une hausse temporaire du tarif des licences en cas de faible sensibilité au prix des licenciés	
2.	**Défaillance d'un sponsor ou partenaire**	
	• Mettre en place une stratégie d'allocation de ressources certaines aux activités risquées • Privilégier les contrats pluriannuels aux partenariats ponctuels • Se faire accompagner par des conseils externes spécialisés	
3.	**Défaillance d'un client**	
	• Identifier les recours juridiquement possibles et faire appliquer les contrats • Recourir à des actions en recouvrement plus coercitives • Stopper toute activité les partenaires en situation financière dégradée et présentant des signes d'insolvabilité ou non fiables • Mettre en place une analyse préalable de la solvabilité avant d'entrer en relation d'affaires	

SQA
Member of RLB

FFBowling

Typologie des plans d'actions possibles en fonction de la situation financière des fédérations

4.	**Pertes liées à l'organisation d'une compétition ou à une opération ponctuelle**	
	• Assurer le refinancement des pertes • Vérifier les leviers contractuels éventuels permettant la prise en charge des pertes par les partenaires (clause de garantie dans le contrat du prestataire, soutien des collectivités locales hôtes, fédérations étrangères participantes, fédérations internationales…) ou dans le cadre du plan France Relance (volet associations en très grande difficulté / proches de la cessation de paiement) • Analyser les causes et en tirer les enseignements pour le futur (notamment, création de comité d'organisation juridiquement et financièrement autonome)	
5.	**Démontrer la capacité à surmonter la phase de redressement**	
	• Etablir un business plan sur la durée nécessaire du plan jusqu'au retour à la normale • Elaborer un plan de financement pour s'assurer que la Fédération dispose des moyens nécessaires à la mise en œuvre ou identifier de manière anticipée les financements auxquels elle devra recourir et négocier leur mise en place	
6.	**Renforcer les outils de pilotage et de gestion pour identifier sans délai toute dérive et mettre en place les actions correctrices**	
	• Mettre en place une procédure mensuelle de contrôle budgétaire • Etablir des prévisions de trésorerie et les actualiser mensuellement • Identifier les indicateurs clés pour la réussite du plan, les synthétiser dans un tableau de bord, intégrant la révision budgétaire, la situation et les prévisions de trésorerie • Soumettre les tableaux de bord à la revue mensuelle du Comité exécutif	

FFBowling

Typologie des plans d'actions possibles en fonction de la situation financière des fédérations

Situation des fédérations		
Le besoin de trésorerie n'est pas immédiat mais il existe des déséquilibres structurels nécessitant un plan d'actions à long terme		
1.	**Plan de développement non structuré**	
	• Définir des objectifs mesurables pour chacun des axes du plan de développement et les décliner en plans d'actions nécessaires pour atteindre les objectifs • Chiffrer le coût des actions et établir un business plan pour tester la faisabilité du plan et piloter sa réalisation • Allouer les ressources de manière cohérente avec les objectifs du plan de développement • S'assurer que les budgets alloués au développement sont suffisants • S'assurer que tous les leviers de développement ont été identifiés • Se faire accompagner par des conseils externes spécialisés pour développer les revenus commerciaux • Mettre en place une stratégie de partenariat ciblée (en fonction de cibles identifiées sur des segments de marché en lien avec la pratique sportive ou les valeurs qu'elle véhicule) • Développer des programmes d'innovation avec des partenaires	
2.	**Coûts de développement ou activités non rentables**	
	• Mesurer la rentabilité des actions de développement et supprimer les actions non rentables (business plan, allocation des fonctions support…) • Supprimer les frais de développement non générateurs de revenus à court terme, si nécessaire • Financer les actions par des ressources certaines • Vérifier la rentabilité réelle des opérations de partenariat • Arrêter les activités commerciales déficitaires, lorsqu'elles ne présentent pas de potentiel commercial	
3.	**Budget des collectifs Equipes de France mal maîtrisés**	
	• A court terme, réduire les budgets alloués à un niveau permettant d'assurer l'équilibre financier (primes athlètes, encadrement technique, frais de déplacements…) • Etudier la possibilité de faire participer les athlètes à certains frais • Analyser le potentiel d'optimisation des frais de déplacements • A long terme, accroître et diversifier les sources de financement présentant un potentiel (partenariats, revenus commerciaux…)	

4.	**Coûts de structure trop élevés**	
	• Faire l'inventaire des coûts non strictement nécessaires et pouvant être supprimés • Externaliser les fonctions à coût interne élevé • Comparer le niveau des coûts de structure avec les autres fédérations et identifier les zones d'économie potentielle • Faire l'inventaire des contrats fournisseurs et mettre en concurrence • Mutualiser les coûts des fonctions supports avec d'autres fédérations ou partenaires • Faire participer financièrement les clubs aux services à forte valeur ajoutée développés à leur profit • Etudier les dispositifs d'aides publics finançant des actions structurantes (notamment France relance au titre des actions en faveur de la transformation numérique du sport et de la création d'emploi pour les jeunes dans le sport…) • Restreindre temporairement le niveau des délégations de pouvoirs (seuils, nombre de personnes habilitées) et renforcer la procédure de contrôle de l'engagement des dépenses • Diminuer le nombre de moyens de paiement en circulation • Renforcer les procédures clés de contrôle interne (suivi des engagements des dépenses, comptabilisation des charges) • Revoir les barèmes de remboursement des frais de déplacement • Privilégier la visioconférence et éviter les déplacements non strictement nécessaires • Simplifier l'organisation et les procédures internes	
5.	**Erosion du nombre de licenciés**	
	• Analyser les causes du déclin • Mener les actions de développement permettant d'inverser la tendance en cas de cause conjoncturelle) ou réformer ou inventer des nouvelles formes de jeux en cas de causes structurelles • Gérer la décroissance (réduire les coûts des fonctions support) • Adopter une politique de tarifs élevés pour optimiser les marges	
6.	**Existence d'un besoin en fonds de roulement non financé**	
	• Outils de financement spécifiques à mettre en place • Optimiser la gestion du BFR (procédures internes, conditions de règlement, délai de règlement client, négociation du délai fournisseurs…) • Mettre en place des indicateurs de pilotage	

FFBowling

Typologie des plans d'actions possibles en fonction de la situation financière des fédérations

7.	**Investissements financés sur fonds propres**	
	• Recourir systématiquement à l'emprunt, dès que possible	
8.	**Démontrer sa capacité à revenir à une trajectoire financière maîtrisée**	
	• Etablir un business plan sur la durée nécessaire du plan jusqu'au retour à la normale • Elaborer un plan de financement pour s'assurer que la Fédération dispose des moyens nécessaires à la mise en œuvre ou identifier de manière anticipée les financements auxquels elle devra recourir et négocier leur mise en place	
9.	**Renforcer les outils de pilotage et de gestion pour identifier sans délai toute dérive et mettre en place les actions correctrices**	
	• Mettre en place une procédure mensuelle de contrôle budgétaire • Etablir des prévisions de trésorerie et les actualiser mensuellement • Identifier les indicateurs clés pour la réussite du plan, les synthétiser dans un tableau de bord, intégrant la révision budgétaire, la situation et les prévisions de trésorerie • Soumettre les tableaux de bord à la revue mensuelle du Comité exécutif	

- Revue des comptes 2018 à 2020

- **Actif**

Actif					
en K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Immobilisations (1)	94	86	23	-63	-73%
Stocks (2)	17	35	55	21	59%
Clients (3)	35	41	128	87	212%
Autres créances (4)	88	103	14	-89	-86%
Disponibilités (5)	1 228	1 039	1 140	100	10%
Charges constatées d'avance (6)	49	48	48		0%
Total actif	1 511	1 352	1 408	**56**	**4%**

(1) Immobilisations

Pas d'immobilier depuis la cession du siège de Grigny en 2020 (63 k€)..

Logiciels : 9 k€ (système de gestion opérationnel en cours de développement, pour la gestion des licences, des relations avec les Ligues régionales, Comités départementaux et clubs, la gestion des compétitions)

La Fédération ne détient plus son immobilier depuis la cession du siège de Grigny en 2020 (loyer annuel siège de Labège : 28 k€).

Les investissements se sont élevés à 14 k€ en moyenne au cours des 3 derniers exercices.

(2) Clients

Clients					
en K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
ffb clients divers (i)	5	30	60	30	**100%**
cnb - Clients divers (ii)	14		63	63	**100%**
clients douteux et litigieux	9	9	6	-3	**-37%**
Clients - factures a établir	2	11	5	-7	**-58%**
prov - dep comptes d'usagers	-9	-9	-6	3	**-37%**
Autres	14				**0%**
Total	**35**	**41**	**128**	**87**	**211%**

i. Dont Comités nationaux (non dotés de la personnalité morale) : 40 k€ (non éliminé dans les comptes sociaux)

Ligues et Comités départementaux collectent les licences et reversent la part fédérale à la Fédération. La décision a été prise le 12 octobre de centraliser la comptabilité des Comités Nationaux au siège à partir du 1er janvier 2022. La collecte des licences restera officiellement réalisée par les Comités mais le sera en pratique par les équipes du siège.

ii. Fédérations Internationales et Régions (dont FFBSQ: 3 k€). Forte hausse liée à une compétition MBC prévue initialement en 2020 mais reportée ultérieurement suite à la crise sanitaire (compensée par des produits constatés d'avance à hauteur de 50 K€ au passif du bilan).

(3) Autres créances

Autres créances					
en K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Fournisseurs - avoirs a recevoir (i)	68	68		-68	**-99%**
Produits à recevoir (ii)	15	24	5	-19	**-78%**
Autres	5	12	8	-3	**-28%**
Total	**88**	**103**	**14**	**-89**	**-86%**

i. Avoir à recevoir au titre du photocopieur réclamé à Lorequip. Seuls18 k€ ont été perçus, le solde est provisionné à 100 %.
Litige dans le cadre du contrat (notamment, machines vendues pour une somme symbolique à une partie liée) .

ii. Produits à recevoir correspondant à des subventions à recevoir des Hauts de France au titre du championnat (8 k€) et aide financière de la Région Auvergne Rhône Alpes en (7 k€) en 2019.

(4) Disponibilités

Disponibilités					
en K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
VMP	**65**				**0%**
Disponibilités	**1163**	**1039**	**1140**	100	**10%**
cheques a l'encaissement	73				**0%**
Compte courant (i)	173	218	235	17	**8%**
Livret (ii)	916	820	905	84	**10%**
Caisse		1		-1	**-66%**
Total	**1228**	**1039**	**1140**	**100**	**10%**

i. 6 comptes restent ouverts par les comités nationaux auprès d'autres banques que la société générale (solde au 31 décembre 2020 : 94 k€). 85 k€ de flux sur les comptes de NBC les plus importants (solde 91 k€).

ii. En cours d'année, des prélèvements sont effectués sur les comptes livret pour couvrir les besoins.

5) Charges constatées d'avance

Siège (27 k€) : assurances et tickets restau.
STG (14 k€) : pas de détail disponible.

- ## Passif

Passif					
en K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Fonds propres (1)	518	496	750	254	**51%**
Fonds dédiés (2)			53		
Provisions pour risques et charges (3)	74	83	29	-54	**-65%**
Fournisseurs (4)	251	340	231	-109	**-32%**
Dettes fiscales et sociales (5)	96	30	25	-5	**-17%**
Autres Dettes (6)	35	18	3	-15	**-82%**
Produits constatés d'avance (7)	537	384	317	-67	**-17%**
Total passif	1 511	1 352	1 408	**3**	**0%**

1. Variation liée au résultat de l'exercice. **Le ratio Fonds propres / total bilan s'élève à 53 %, contre 37 % en 2019 et 34 % en 2018.**
2. Part reportée de la CO 2020 non réalisée dans le contexte de crise (Promotion APS : 3 k€, formation : 15 k€, Développement : 4 k€).
3. Provisions pour risques et charges :

Provisions pour risques et charges					
en K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Provision pour pension	22	31	29	-2	**-7%**
Provision pour risques (i)	52	52		-52	**-100%**
Total	**74**	**83**	**29**	**-54**	**-65%**

i. Reprise de la provision Lorequip suite procès au cours de l'exercice.

SQA
Member of RLB

4. Dettes fournisseurs

Fournisseurs					
en K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Avances et acomptes recus sur commandes en cours			13	13	**-100%**
Usagers avecs acomptes recus			13	13	**-100%**
Fournisseurs	251	340	218	-122	**0%**
ffb - fournisseurs divers (i)	110		17	17	**100%**
cnb - fournisseurs divers (i)			34	34	**100%**
Fournisseurs centralisat		184		-184	**-100%**
ffb - li reg - fournisseurs	11	10	10		**0%**
Fournis. Fact non parvenues (ii)	83	146	156	10	**7%**
Autres	47				
Total	**251**	**340**	**231**	**-122**	**-36%**

i. Ratio fournisseurs d'environ 2 mois.

ii. FNP comprenant essentiellement des notes de frais, des frais généraux (honoraires CAC, notamment), des frais liés à des compétitions (championnat Bowling Vétéran Autriche : 16 k€…) ainsi que des soldes non apurés relatifs aux exercices antérieurs concernant le siège et le CNB de 90 k€. Nous comprenons que ce solde historique au moment de la reprise de la comptabilité par BGH fait l'objet d'un suivi par le nouveau cabinet et s'apure périodiquement. Il semble néanmoins constituer un profit latent.

5. Provision de 50 k€ au titre des indemnités de licenciement de 3 personnes en 2018 (M. Berthold, Magnoux, Golinvaud).

6. Autres dettes :

Autres Dettes					
en K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Redevables créditeurs	**5**				**#DIV/0!**
Autres dettes	**30**	**18**	**3**	-15	**-82%**
charges à payer (i)	30	17		-17	**-100%**
Autres		1	3	2	**270%**
Total	**35**	**18**	**3**	**-15**	**-82%**

i. Essentiellement la facturation du photocopieur sur 3 ans (solde de 15 k€ en 2019 et de 23 k€ en 2018). Changement des modalités de facturation en 2020.

Aides ETR /ERJ transitant dans ce compte jusqu'en 2017 (18 k€).

7. Part relative à l'exercice suivant des licences de la saison sportive 2020 / 2021.

- **Résultat**

Résultat					
en K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Produits d'exploitation :	1 608	1 562	1 330	**-232**	**-15%**
Ventes et prestations (1)	1 353	1 342	1 034	-307	-23%
Subventions (2)	128	157	180	22	14%
Autres revenus (3)	126	63	116	53	85%
Charges d'exploitation :	1 571	1 582	1 023	**-559**	**-35%**
Achats et charges externes (4)	935	1 119	560	-559	-50%
Impots et taxes	10	9	6	-3	-36%
Frais de personnel (5)	422	314	254	-60	-19%
Dotations nettes de reprises (6)	65	24	64	40	169%
Autres charges (7)	139	116	139	23	20%
Résultat d'exploitation	**36**	**-20**	**307**	**327**	**-1668%**
Résultat financier	**3**	**1**	**2**	**2**	**236%**
Résultat exceptionnel (8)	**-5**	**-1**	**-55**	**-54**	**4941%**
		1			**0%**
Résultat net	**34**	**-20**	**254**	**274**	**-1366%**

SQA
Member of RLB

1. Ventes et prestations

Ventes et prestations					
En K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Engagements aux compétions (i)	199	195	112	-83	-42%
Licences et affiliations (ii)	757	697	704	8	1%
Participations diverses (iii)	200	273	69	-204	-29%
Homologations certifications (iv)	109	103	63	-40	-15%
Inscription calendrier fédéral (v)	27	29	38	9	9%
droits homologations (vi)	27	18	11	-7	-25%
Autres	33	27	37	10	56%
Total AR	1 353	1 342	1 034	**-307**	-23%

i. Toutes les compétions championnats de France, régionaux et départementaux. Revenu affecté à la phase finale (compétition qui sont sur plusieurs journées, la dernière journée). La baisse est liée à la crise sanitaire. Pour certaines compétitions non terminées, au prorata de ce qui a été fait.

ii. Licences : le revenu comprend une correction de 43 k€ (produit) au titre de la saison 2018 -19 par licence. Retraité de cette correction, le revenu par licence ressortant des comptes s'élève à 32 € en 2020, contre 33 € en 2019 et 34 € en 2018. La baisse du revenu est de 5 % en 2020, à comparer avec une baisse de 10 % pour la saison sportive 2020-21, répartie pour 1/3 sur 2020 et 2/3 sur 2021. Les tarifs du bowling ont été légèrement augmenté lors de la saison 2019-20 de 43 à 43,5.

iii. Participations diverses : les inscriptions des compétitions annulées en raison de la crise ont été remboursées.

iv. Homologations des pistes, annuelles par les clubs.

v. Droits versés par les tournois pour être inscrits au calendrier.

vi. Droits versés par les ligues pour que les résultats des compétitions soient homologués.

2. Subventions

Subventions					
En K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Subventions (i)	128	112	129	17	15%
Reversements et aides (ii)		45	51	6	12%
Total Subventions	**128**	**157**	**180**	**22**	**14%**

i. CO : 126 k€ y compris le soutien individuel à la performance : 18 k€ (mais hors aides aux ligues, CD & clubs : 88 k€). En complément, 3 k€ pour le soutien à la mobilité réduite.

ii. Reversement et aides : neutralisation et aides internes (547 k€ - 565 k€, compte 74000200).

3. Autres revenus

Autres revenus					
En K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Autres produits	64	59	48	-11	-19%
Produits divers gestion courante	17	14	2	-12	-87%
Mecenat et dons (i)	47	46	47	1	2%
Reprises sur provisions	62	3	59	55	1583%
Reprises provisions risques charges exp (ii)	44		54	54	100%
Reprises prov dep clients			3	3	100%
Transfert de charges	17	3	1	-2	-63%
Dons manuels			9	9	100%
Abondon de frais benevoles			9	9	100%
Total Autres Revenus	**126**	**63**	**116**	**53**	**85%**

i. Gramont et Montraudon (exploitant de salles) depuis 2018 pour les besoins du pôle pôle (2 centres d'entrainement loués). Opération d'échange.

ii. Risques non récurrents.

SQA Member of RLB

4) Charges externes

Achats et charges externes					
En K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Achats de marchandises	11	2	-3	-5	-300%
Achats de marchandises	11	2	-3	-5	-300%
Autres achats	922	1 119	563	-556	-50%
Achats prestations (i)	222	169	91	-78	-46%
Engagements aux compétions (ii)	17	50	26	-24	-48%
Achat co production	16	19	9	-10	-53%
Vacation d'arbitrage	14	8	5	-3	-36%
Fournitures	25	26	55	29	111%
carburants	6	5	2	-3	-64%
Tenues sportives	10	19	21	2	9%
locations	21	16	13	-3	-20%
locations immobilieres	15	4		-4	-95%
Loyer (iii)		19	28	9	47%
location mobilieres	5	4	3	-1	-14%
Siége			10	10	100%
Charges locatives	4	2		-2	-95%
Entretien et maintenance	50	49	41	-8	-16%
primes d'assurances	29	31	23	-8	-27%
personnel extérieur	6	4		-4	-100%
honoraires comptables	66	18	25	7	36%
honoraires social (iv)		19	3	-16	-85%
Autres honoraires (v)		36	42	7	18%
Recompenses et cadeaux (ii)(vi)	43	47	4	-42	-91%
Foires et expositions		5		-5	-97%
transports sur achats	55		5	5	23645%
Voyages et déplacements (ii)	2	68	34	-34	-50%
Déplacements avion (ii)	43	52	5	-47	-91%
Déplacements sncf (ii)	14	9	2	-7	-74%
Restauration & hotels (ii)	218	221	96	-125	-57%
CNB - déplacement chp juniors (vii)		155		-155	-100%
Frais déménagement		9		-9	-100%
Autres	42	53	18	-35	-66%
Total A AACE	934	1 120	560	**-561**	**-100%**

i. Prestations : facturation des parties sur les finales. Baisse en raison de la crise sanitaire.

ii. Baisse liée à la crise sanitaire.

iii. Location stages, manifestation.

iv. Reclassement de la présentation en 2019.

v. Cac (15 k€), avocats (10 k€), agence de voyage (3 k€), honoraires médical (12 k€).

vi. Coupes championnats.

vii. Compétition ponctuelle à Paris (budget : 500 k€).

5) Frais de personnel

Frais de personnel					
En K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Salaires (i)	257	207	204	-2	-1%
Charges sociales (ii)	109	87	50	-37	-43%
Taux de charges	43%	42%	25%	-18%	-42%
Effectif moyen	19	17	14	-3	-18%
Salaire moyen (en €)	13 547	12 158	14 590	2 432	20%
Autres (iii)	55	20			
Total	**367**	**314**	**254**	**-60**	**-19%**

i. Recours marginal au chômage partiel pour une personne.

ii. Exonération de charges (13 k€) et aide aux paiements (10 k€) perçue de l'Urssaf dans le cadre des dispositifs de soutien en 2020.

iii. En 2019, charges au titre des contrats de sécurisation professionnel de 2 collaborateurs (M. Magnoux et Berthol, 20 k€). En 2018, indemnités de licenciement de 4 collaborateurs (Berrier, Magnoux, Berthol, Golinvaux) de 55 k€

SQA Member of RLB

6) Dotations

Dotations aux fonds dédiés de 52 k€ en 2020. En 2018, dotation au titre du litige avec Lorequip (43 k€).

7) Autres charges

Autres charges					
En K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Cotisations diverses (i)	32	32	35	3	10%
Aides diverses & reversement licences (ii)	74	80	99	20	25%
pertes sur créances irrec			3	3	100%
charges diverses gestion courante (iii)	33	4	1	-3	-74%
Total	**139**	**116**	**139**	**23**	**20%**

i. Cotisations ETBF, ligue NOA congrès. Solde gerbes pour de le décès de membres : 26 k€.

ii. Aides Ligues, Trophées, dont reversement aux Ligues, CD et Clubs des aides ANS (88 k€).

8) Résultat exceptionnel

Résultat exceptionnel					
En K€	2018	2019	2020	Variation 2020-2019 (k€)	Variation 2020-2019 (%)
Plus value sur cession siége Grigny			1	1	100%
Solde avoir à recevoir LOREQUIP passé en pertes			-51	-51	100%
Autres	-5	-1	-5	-4	400%
Résultat exceptionnel	**-5**	**-1**	**-55**	**-54**	**5373%**

SQA Member of RLB

- Résultat Exceptionnel

Résultat exceptionnel					
En K€	**2018**	**2019**	**2020**	**Variation 2020-2019 (k€)**	**Variation 2020-2019 (%)**
Plus value sur cession siége Grigny			1	1	100%
Solde avoir à recevoir LOREQUIP passé en pertes			-51	-51	100%
Autres	-5	-1	-5	-4	400%
Résultat exceptionnel	**-5**	**-1**	**-55**	**-54**	**5373%**

- **Budget 2021**
  - Comparatif Réalisé 2019 et 2020 – budget 2021 non communiqué

FFBowling

Exemple de matrice de séparation des tâches

Fonctions	Dépenses	Notes de frais
Ordonnateur	Président / Président des Comités Nationaux ~~Trésorier Général / Trésoriers des Comités Nationaux~~ Secrétaire Général	Sur convocation émise par le responsable hiérarchique
Emetteur du bon à payer	Le responsable opérationnel (constatant la réalisation de la prestation et la facturation au prix contractuel)	Président ou les Présidents des Comités Nationaux
Payeur	Trésorier Général Trésoriers des Comités Nationaux	Trésorier Général Trésoriers des Comités Nationaux

SQA
Member of RLB