

RAPPORT COMMISSION DE CONTRÔLE AG 2018

Préambule

Les missions de la Commission de contrôle sont régies par art 16.3 de nos statuts et les éléments qui guident l'action des élu-e-s actuel-e-s sont repris en annexe.

Les travaux de la Commission ont été marqués par l'information en février 2018 de malversations dont l'Association a été victime. La Présidente a saisi la Commission de contrôle afin d'explorer notamment les procédures d'achats du Siège National. La Commission de contrôle a répondu favorablement à cette requête et les travaux préalablement en cours ont été suspendus en partie. L'investigation nécessaire à la remise d'un état des lieux et de pistes d'améliorations sur le sujet des achats de l'Association nécessite d'étaler nos travaux sur plusieurs mois (au-delà de la remise du rapport annuel de la Commission). Aussi le présent rapport revient sur des constats récurrents dans l'amélioration de la gestion associative mais ne présente qu'un état des lieux partiel et les premières préconisations sur le sujet des procédures d'achats de l'Association.

Nos travaux de 2017-2018

Sur la base des comptes 2017, des informations demandées en cours d'année sur la trésorerie, les biens immobiliers, la Commission de contrôle s'est attachée à identifier les structures à risques, à clarifier la politique immobilière et à identifier les règles de gestion associative.

La Commission a identifié 18 structures en difficultés récurrentes.

La Commission a rencontré le SV Caen afin de vérifier les procédures d'achats et la trésorerie suite à une alerte du DAF.

La Commission a vérifié sur pièces les procédures d'achats du siège national. Ce contrôle a été demandé par la Présidente de l'Association suite à un problème de gestion de la boutique.

La Commission a identifié les travaux à mener après l'AG 2018.

Notre fonctionnement

La Commission de contrôle s'est réunie à 5 reprises au cours de l'année 2017-2018. L'avancement de nos travaux a été présenté au CD du 7 avril 2018 et le rapport finalisé lors du CD du 28/04/2018. Le rapport finalisé a été envoyé au CD dans les temps.

Nos remerciements

La Commission de contrôle a pu obtenir parfois tardivement des services administratifs et financiers de l'Association les éléments sollicités. Des salariés ont su se rendre disponibles pour répondre à nos questionnements et le CAC (Commissaire Aux Comptes) nous a apporté quelques éléments de réflexion complémentaires.

Nos limites

Les documents recueillis ne permettent pas toujours une analyse au regard du délai court entre la consolidation des comptes et la remise du rapport.

La commission de contrôle présente à l'AG 2018 le rapport suivant qui revient sur des constats, analyses et préconisations

➤ Trésorerie :

Comparée à la même période de l'année 2016, la situation de la trésorerie ne s'est pas améliorée et permet difficilement d'assurer les paiements des charges incontournables. Le suivi mensuel de la trésorerie, effectif en 2016 s'est relâché en fin 2017. Cet effort est à poursuivre pour gérer au plus près des structures, les flux liés aux encaissements et décaissements.

En 2017, aucune vente d'immobiliers n'a été réalisée et n'a donc pas permis d'encaisser de nouveaux produits, bénéfiques pour la trésorerie.

Le niveau de trésorerie s'établit à 1,137 M€. Il n'est plus convenable afin d'assurer un niveau de paiements nécessaires. Les ventes de biens immobiliers de 2018 ne permettront pas de retrouver un niveau de trésorerie confortable.

Il est donc important de signaler la dégradation inquiétante de la trésorerie au regard de ces éléments.

➤ **Bilan et comptes de résultats 2017 :**

Après neutralisation, c'est à dire après avoir **neutralisé** les flux internes (produits et charges entre structure) et la contribution de 7% du chiffre d'affaires (CA) de chaque structure au budget associatif, il est à noter les éléments suivants :

Le niveau des créances est en 2017 de 1 059K€ (+272K€ vs 2016).

Le résultat de l'exercice est déficitaire de -613 k€ et se dégrade depuis 2014 (-261K€), 2015 (-407K€) et 2016 (-531K€).

Le chiffre d'affaires s'élève à 17.4 M€, il est en baisse depuis 2013 ainsi que la valeur ajoutée (-1. 3M € vs 2016). La baisse par rapport à 2016 s'explique principalement par la baisse des activités (-930K€) et la baisse des subventions (-430K€).

Les charges courantes (dont impôts) s'élèvent à 17.6M€, soit -774K€ vs 2016.

Le pari associatif des orientations budgétaires 2017 de cibler un EBE à 10 % des charges n'est pas atteint en 2017. Pour la première fois depuis 2014, l'EBE redevient négatif.

EBE : excédent brut d'exploitation

Par périmètre, d'activités SLA et SLAN (CP (Centre Permanent), groupes locaux et SV (Service Vacances) il est à noter que le périmètre CP a un EBE négatif, le taux d'EBE de 9% des SLA, avec un résultat de 241K€. Les Services Vacances atteignent un EBE de 1% et un résultat de 64K€, avec également des situations hétérogènes. Les centres permanents continuent d'accuser un déficit s'élevant à -451K€ en 2017, plus important qu'en 2016 (-223K€), ainsi qu'un EBE négatif (-83K€), pour la première fois depuis 2014. Cette progression du déficit s'explique par une baisse du chiffre d'affaire de -22% par rapport à 2016, non compensée par la baisse des consommations hors salaires (-10%).

Le déficit ne peut se résorber qu'avec une augmentation des produits d'activités et une limitation des charges d'exploitation.

Nous alertons sur le déficit récurrent des centres permanents, imputable principalement à une baisse continue du chiffre d'affaires (-1M€ depuis 2013), et malgré une forte réduction des charges de personnel (-0.9M€ depuis 2013), et interrogeons la capacité de l'Association à porter ce déficit. Par ailleurs, nous alertons sur la nécessaire rigueur budgétaire et l'importance du pilotage des produits d'activités, qui doit permettre de maîtriser nos charges d'exploitation en cas de baisse du chiffre d'affaire. L'EBE négatif de 2017 montre la difficulté à réévaluer nos dépenses en cours d'année lorsque les produits n'atteignent pas le niveau attendu.

➤ **Immobilier :**

Un inventaire du patrimoine listant les propriétés, les contrats et les actes d'achats et de mise en vente a été réalisé ainsi qu'une estimation du bien. Cet inventaire devrait se poursuivre afin d'atteindre l'exhaustivité et réactualiser la valeur immobilière de l'Association.

A ce stade, nous ne pouvons émettre d'avis sur la politique immobilière associative, les règles du **FNIAP (Fond National Immobilisation des amortissements du Patrimoine)**, le suivi des décisions de transférer la gestion des investissements au niveau des régions ou le réintégrer au niveau national.

Identifié dans la feuille de route de la CAF (Commission Administrative et Financière) depuis trois années, ce chantier prioritaire n'a pas encore abouti. Alors que des discussions sur la possibilité d'un emprunt national sur la rénovation de nos investissements occupent les instances, **il apparaît nécessaire et urgent d'établir cet état des lieux exhaustif et d'élaborer le projet immobilier.** Comme nous l'écrivions l'année dernière, **la question de l'accessibilité des locaux devra être intégrée à la politique immobilière.**

La CAF est une instance administrative et financière qui prépare les dossiers à soumettre au CD. Selon l'article 6.10 (acquisition, aliénation et gestion des propriétés immobilières) du règlement général, la commission de contrôle rappelle l'impérieuse nécessité de **respecter les procédures concernant l'amélioration et la gestion du patrimoine pour l'ensemble des acteurs.**

➤ **Règles internes associatives**

Résumé des constats sur les procédures d'achats du siège

La Commission de contrôle a repéré plusieurs manquements dans la gestion budgétaire du siège :

- Absence de document formalisant les procédures d'achat
- Absence de ségrégation des tâches d'achat (donneur d'ordre, payeur, ...)
- Les moyens de paiement, notamment les cartes de crédit et les chéquiers sont accessibles
- Absence de document partagé de suivi de trésorerie
- Absence d'enveloppes allouées aux projets et aux postes

Préconisations de la Commission de contrôle

Pour résoudre les problèmes rencontrés, la commission de contrôle formule les préconisations suivantes :

- Les salarié.e.s du siège doivent savoir de quelle enveloppe budgétaire ils/elles disposent.
- Les salarié.e.s du siège doivent tenir un document de suivi budgétaire accessible par le DAF et le DG.
- Les salarié.e.s du siège doivent faire un rapport régulier de leur suivi budgétaire à leur supérieur.
- Le système des bons de commande ou de devis signés doit être automatisé à partir d'un seuil d'achat à déterminer.
- La mise en paiement doit être sécurisée au moyen d'une procédure claire et connue de tous et toutes.
- Les procédures d'achat doivent être à minima présentées en réunion d'équipe afin de les amender si besoin.
- A chaque nouvelle arrivée, le service Administratif et Financier doit se charger de présenter les procédures d'achat.
- Les clés du coffre où sont stockés les chéquiers doivent être détenus par le DAF et le DG uniquement.
- Une deuxième personne doit avoir la clé virtuelle de mise en paiement, notamment pour les urgences et les paiements des salaires. La Commission préconise que les deux personnes en question doivent être le DG et le DAF.
- Respect des procédures (CB = 1 personne) sur les moyens de paiement CB et travail sur les moyens (disparition à terme des chèques, plus de CB, virements...).

SV CAEN

Revue des créances clients : pas de risque identifié. Les créances sont suivies, les douteux identifiés et des relances régulières sont effectuées. Compte tenu de la nature des clients, des contrôles suffisants sont mis en place (paiement d'avance lorsque c'est possible) pour anticiper les risques. Environ 15K€ de pertes / an sur 3M€ de CA : l'historique de risque est limité.

Revue de la trésorerie et des encaissements / décaissements : pas de risque majeur, toutefois des points de contrôle pourraient être renforcés :

- formalisation des contrôles clefs : rapprochements bancaires et inventaires des caisses. Ces deux contrôles (surtout le rapprochement bancaire) ne sont pas réalisés à date régulière (environ 2 fois par an pour le rapprochement) et pas suffisamment formalisés or ce sont des contrôles clefs pour se prémunir d'erreurs ou de fraudes. La directrice du service a proposé de demander au trésorier de signer ces deux états de manière régulière, ce qui va dans le bon sens.
- mise en paiement des virements via RIB : il n'y a pas suffisamment de contrôle permettant de s'assurer que les RIB enregistrés pour une mise en paiement sont corrects, ce qui peut être source d'erreurs, de fraudes or le paiement via RIB pourrait se généraliser. Les structures ne semblent pas avoir les outils nécessaires pour contrôler leurs RIB : accès aux modifications, suivi des modifications...
- régie d'avance : de très grosses sommes sont tirées en liquide pour les régies d'avance des directeurs des séjours d'été (une quarantaine. Cela représente un risque de sécurité, il y a déjà eu un cambriolage.

Il semble important de redéfinir le rôle des trésoriers des SLA Services Vacances. Le dispositif de suivi et de contrôle des chèques émis a été mis en place au cours de l'année 2015. Il nous apparaît nécessaire de rappeler largement ces règles et poursuivre le travail avec les trésoriers et les RAFT pour affiner les procédures internes.

➤ **Suivi des décisions d'AG et du CD**

La Commission de contrôle constate que la procédure pour mettre à dispositions des SLA un suivi dématérialisé des comptes est engagée. Les premières SLA **devrait pouvoir** souscrire au service BRED Connect au mois de mai 2018.

Une communication régulière des impacts de la réorganisation a été faite au travers de 4 documents envoyés aux Responsables Régionaux en amont des Conseils Nationaux. La Commission de contrôle suggère que ces documents soient déposés sur l'espace documentaire.

En ce qui concerne les avis de paiements, demandés en motion à l'AG 2017, il s'avère qu'une telle automatisation est impossible à mettre en place. Il est cependant rappelé que les prélèvements tardifs et groupés en 2017 étaient dû à un dysfonctionnement conjoncturel de la Direction Administrative et Financière et ne devraient donc pas se reproduire. Pour autant une information stabilisée et régulière des structures sur les mouvements financiers des comptes est à encourager.

La Commission de contrôle prend acte que, suite aux incompréhensions exprimées dans la motion portée par la région Languedoc-Roussillon, certains RAFT ont organisé des formations à destination des trésoriers de SLA. Ces formations n'ont malheureusement pas eu la fréquentation espérée.

➤ **Alertes et préconisations**

Comme nous l'avons identifié et préconisé lors de l'AG 2017 :

Compte tenu des contraintes de clôture des comptes, du retour du CAC (Commissaire aux Comptes), des statuts, des dates des APL et des congrès...Il paraît difficile pour les différents échelons de bâtir, confronter et analyser le budget consolidé de l'Association dans un **temps contraint**.

L'établissement d'un premier budget prévisionnel dans le premier trimestre, suivi d'un ajustement en cours d'année avec une projection sur le deuxième semestre apparaît pertinent. Néanmoins, **le bilan et comptes de résultats 2017 restent encore fragiles, malgré les efforts collectifs.**

Il paraît important, incontournable, d'augmenter les produits d'activités, maîtriser les charges et raccourcir les délais d'encaissement des créances. Certaines structures déjà

identifiées nécessitent un suivi, un accompagnement voire un arrêt de leurs activités pour éviter de creuser le déficit.

Le développement, en proposant notamment de nouvelles modalités d'activités pour les jeunes, devrait permettre de garantir la pérennité de notre projet associatif.

Il existe **des règles de gestion qui méritent d'être mieux partagées et respectées**. Il convient donc de poursuivre l'information, la formation, l'accompagnement des structures et des acteurs bénévoles.

Les alertes récurrentes sur la trésorerie incitent à identifier encore plus finement le besoin en fonds de roulement associatif, les règles à développer sur le recouvrement des créances, le paiement des fournisseurs.

Au regard de la situation des biens de l'Association, il devient urgentissime de clarifier, rédiger et élaborer une politique immobilière de l'Association.

La Commission de contrôle se réjouit de la mise en place dès 2018 de l'outil comptable qui permet de suivre au jour le jour la comptabilité, la trésorerie... et qui devrait à l'horizon 2018 apporter une meilleure maîtrise et faciliter le pilotage financier de l'Association.

La Commission ne doute pas que l'AG prendra les décisions nécessaires à la poursuite du redressement de l'Association.

➤ **Suites à donner après AG 2018**

Il est convenu de poursuivre la mission sur les procédures d'achats du siège et de poursuivre ces investigations procédures d'achats, trésorerie puis suivi budgétaire dans les centres permanents, puis les SV

La Commission de contrôle identifie le suivi des procédures de l'Association comme un chantier prioritaire.

ANNEXES

Extrait des statuts :

Art 16.3 Des missions complémentaires sont confiées à une Commission de contrôle constituée de quatre membres élus par l'Assemblée Générale pour deux ans. Leur mandat est renouvelable. En cas de vacance, le remplacement est effectué au cours de la plus proche Assemblée Générale et le membre de la Commission de contrôle ainsi élu achève le mandat de la personne qu'il a remplacée. La Commission élit en son sein un coordonnateur. En cas de partage des voix, le coordonnateur a voix prépondérante.

La Commission de contrôle a pour mission :

- *la vérification de la mise en œuvre des décisions de gestion arrêtées par l'Assemblée Générale*
- *le contrôle, soit à sa propre initiative, soit à la demande du Comité Directeur, du Président, du Trésorier, du Délégué général ou d'un membre de l'équipe nationale mandaté par ses soins, des comptes de toute structure d'activité de l'Association*

La Commission, pour remplir ses missions, peut déléguer en tant que de besoin à des contrôleurs. La Commission présente son rapport au Comité Directeur avant que celui-ci n'arrête les comptes de l'Association.

La Commission présente son rapport à l'Assemblée Générale avant le vote donnant quitus au Comité Directeur pour sa gestion et celui du rapport financier.

➤ **Notre vision et volonté commune**

Nous souhaitons assurer notre mission avec quelques principes :

- S'assurer que la Commission ne réalise pas le travail du Commissaire aux comptes
- Garantir une indépendance de la Commission dans ses avis, son organisation mais en lien étroit avec le CD et la CAF
- Montrer une exigence bienveillante envers les structures que nous serons amenés à contrôler
- Solliciter si besoin, un appui de contrôleurs bénévoles, après appel à candidature et validation de la Commission pour démultiplier les missions de contrôle.

➤ **Nos missions :**

A notre initiative

- Vérifier l'effectivité des décisions prises et leur impact principalement sur le suivi de la politique immobilière et de la masse salariale.
- Vérifier la prise en compte des préconisations des précédentes Commissions de contrôle.
- Identifier les situations lourdement déficitaires et récurrentes.
- Evaluer les risques des situations et structures identifiées précédemment.
- Alerter si besoin en amont de l'AG des situations à risque.
- Prioriser le contrôle des structures.
- Elaborer une fiche de mission pour chaque structure contrôlée (objectifs du contrôle, rencontres, analyse, rapport).

Suite à la demande du CD ou du DG :

- Préciser avec le commanditaire la fiche de mission de contrôle
- Réaliser le contrôle selon nos modalités

Notre organisation :

- Coordonnateur : Daniel SERENO
- Secrétaire : Ludovic COUPIN
- Domaines d'expertise :
 - Immobilier : Ludovic
 - Finances : Alice RIEGEL
- Suivi des préconisations des commissions de contrôle : Daniel
- Suivi des décisions (AG-CD) : Marc FAYSSE
- Rythme des rencontres : 3 à 4 rencontres physiques par an ; échanges par mails, réunions téléphoniques, analyses des éléments fournis en intersession.