



RAPPORT COMMISSION DE CONTRÔLE - AG 2019

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 actuels sont repris en annexe.

Depuis l'AG 2018, la commission de contrôle a poursuivi son investigation sur la remise d'un état des lieux et de pistes d'améliorations les procédures d'achats de l'association. Aussi le présent rapport revient sur les résultats de cette investigation en complétant l'analyse de l'AG 2018 pour les centres permanents et les SV. Dans un souci d'amélioration de la gestion associative, les analyses et les préconisations ont été formulées aux structures contrôlées et le CD a été destinataire des rapports complets de nos visites de contrôle.

Par ailleurs, la commission de contrôle fournit quelques éléments d'analyse sur la situation globale de l'association.

Nos travaux de 2018-2019

Sur la base des comptes 2018, des informations demandées en cours d'année sur la trésorerie, les biens immobiliers, la commission de contrôle s'est attachée à identifier les situations à risques, à clarifier la politique immobilière et à identifier les règles de gestion associative.

La commission a initiée ses travaux d'analyse sur 5 structures, a exploré sur place auprès d'elles des contrôles sur pièces et échangé avec les acteurs concernés.

La commission a rencontrée :

- Les centres permanents de Morbecque et Valloire
- Les SV d'Orléans et de Chalon
- Le siège national

Lors de ces visites la commission de contrôle a demandée à

- Avoir accès à l'ensemble des documents administratifs et financiers
- Vérifier un échantillon de factures
- Vérifier les procédures d'achats, le suivi de trésorerie et des clients
- Échanger avec les personnes concernées sur le contrôle interne (fournisseurs, clients, trésorerie) et le pilotage budgétaire
- Vérifier la procédure de contractualisation des CEE

Notre fonctionnement

La commission de contrôle s'est réunie à 5 reprises au cours de l'année 2018-2019. L'avancement de nos travaux et les résultats d'analyses ont été transmis au CD et aux structures courant avril 2019. Le rapport finalisé sera présenté lors du CD du 26/05/2019.

Nos remerciements

La commission de contrôle a pu obtenir des services administratifs et financiers de l'association les éléments sollicités. Des salariés ont su se rendre disponible pour répondre à nos questionnements.

La commission de contrôle présente à l'AG 2019 le rapport suivant qui revient sur des constats, analyses et préconisations sur trois aspects :

- **les contrôles réalisés sur des structures et le siège national**
- **la situation financière de l'association**
- **le suivi des décisions**

CENTRE PERMANENT DE MORBECQUE

Au regard des éléments présentés, des échanges menés et des explications fournies par le directeur, il nous apparaît que :

- Pour améliorer la gestion et le suivi, la structure doit se doter d'outils de suivi des dépenses complémentaires à celui existant sur les recettes et d'état mensuel pour le suivi budgétaire
- Pour sécuriser les biens et les personnes, il convient de développer une procédure plus sécurisée pour la gestion des chèques vacances.
- Pour permettre une continuité de gestion, il convient de stabiliser en urgence avant le départ du directeur les procédures transmissibles à son successeur ;
- Au regard de la réorganisation du suivi comptable, à distance puis sans comptables dans la structure, il convient d'identifier les modalités de gestion et du suivi au niveau de la structure.
- Par souci d'équité associative, il convient d'harmoniser une grille d'indemnisations des CEE.
- Vu le contexte, la gestion du centre ne présente pas de risques notoires et est menée avec rigueur.

CENTRE PERMANENT DE VALLOIRE

Au regard des éléments présentés, des échanges menés et des explications fournies par le directeur, il nous apparaît que :

- Pour améliorer la gestion et le suivi, le directeur doit pouvoir accéder rapidement à un complément de formation sur les outils comptables.
- Pour sécuriser les biens et les personnes, il convient de protéger dans un coffre les espèces, les chèques reçus et les moyens de paiements.
- Pour faciliter le suivi, il est urgent de rétablir le fonctionnement TRANSBRED.
- Par souci d'équité associative, il convient d'harmoniser une grille d'indemnisations des CEE.
- Vu le contexte, la gestion du centre ne présente pas de risques notoires et est menée avec rigueur.

SERVICE VACANCES CHALON

Au regard des éléments présentés, des échanges menés et des explications fournies par le directeur, il nous apparaît que :

- Pour améliorer la gestion et le suivi, la structure doit bénéficier d'un accompagnement par le siège principalement sur la validation du budget.
- Pour sécuriser les biens et les personnes, il convient de développer une procédure plus sécurisée pour la gestion des chèques vacances et des espèces en circulation.
- Vu le contexte, la gestion du service ne présente pas de risques notoires et est menée avec rigueur.

SERVICE VACANCES ORLÉANS

Au regard des éléments présentés, des échanges menés et des explications fournies par les directeurs adjoints, il nous apparaît que :

- Pour améliorer la gestion et le suivi, la structure a besoin d'accompagnement de la part du siège (informations sur la masse salariale, échange et validation du budget prévisionnel).
- Pour sécuriser les biens et les personnes, il convient de développer une procédure plus sécurisée pour la gestion des chèques vacances et de l'argent liquide.
- Pour la gestion des CEE, une grille harmonisée au sein de l'association et réévaluée permettrait d'améliorer le recrutement.
- Vu le contexte, la gestion du centre ne présente pas de risques notoires et est menée avec rigueur.

SIÈGE

Rappel des préconisations AG 2018

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 délégué national des finances (DNF) 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 DNF et le DG uniquement.
- Une deuxième personne doit avoir la clé virtuelle de mise en paiement, notamment pour les urgences et le paiement des salaires. La commission préconise que les deux personnes en question doivent être le DG et le DNF.
- Respect des procédures (1 Carte Bleue = 1 personne) sur les moyens de paiement CB et travail sur les moyens (disparition à terme des chèques, plus de CB, virements...)

Au regard des éléments présentés, des échanges menés et des explications fournies par les salariés du siège, il nous apparaît que :

- l'ensemble des préconisations formulées précédemment est suivi d'effet et n'appelle plus de remarques.
- La mise en place d'une comptabilité analytique en 2019 devrait permettre d'avoir une vision plus claire de la gestion.

En résumé, au regard des contrôles opérés sur ces 4 structures et au siège, la commission de contrôle pointe les éléments suivants :

- **Procédure d'achats** : les structures ne présentent pas de risques, elles s'organisent pour différencier au mieux les tâches. Néanmoins les montants engagés représentant quelques millions, il conviendrait d'être vigilants à instaurer des seuils pour une double validation, généraliser la procédure de devis et de validation finale de la dépense.
- **Suivi des créances** : toutes les structures ont des procédures et il n'existe pas de montants significatifs de créances pour ces structures.
- **Trésorerie** : pour les SV et un centre, il existe un risque de protection des biens et des personnes. Il n'existe pas de rapprochements bancaires à minima annuel pour contrôle entre les structures et une tierce personne du siège.
- **Pilotage budgétaire** : il est constaté un manque d'échanges et d'accompagnement entre les structures et l'échelon national de la phase de construction budgétaire jusqu'à la réalisation. Les services vacances se sont dotés d'outil pilotage efficace à l'inverse des centres permanents visités.
- **Suivi des CEE et CDD** : Pour le CEE, la sélection des personnes et l'établissement de leur contrat ne suscite pas de remarques. Cependant, il n'existe pas de grille unique au sein de l'association pour les indemnités des CEE. L'absence de validation des budgets au-delà de la structure ne permet pas de déterminer les besoins en CEE. Pour les CDD, il conviendrait de vérifier que la règle liée au travail de nuit soit appliquée.
- **Plus globalement**, nous avons observé un manque de communication entre les structures visitées et le siège sur les aspects budgétaires, les dysfonctionnements. Les salariés ont un ressenti de manque de reconnaissance et d'absence de considération dans le projet associatif. Cette observation pointe un possible risque psychosocial. Par ailleurs, dans le contexte, l'ensemble des salariés rencontrés exercent au mieux leurs missions. Pour mettre en œuvre l'ensemble des préconisations de la commission, il est nécessaire de poser l'organisation salariale adéquate.

Préconisations classées par ordre de priorité :

- Instaurer un système pérenne d'échanges et de validation des budgets des centres et des SV au regard de leurs projets.
- Instaurer un système de validation de dépenses de fonctionnement pour les centres et les SV en définissant des seuils.
- Etudier un système de Cartes bleues qui évite tout détournement éventuel.
- Confier au Raft la demande d'attestation de vigilance de nos fournisseurs (texte URSSAF).

La commission de contrôle complète son analyse sur :

Trésorerie :

Le niveau de trésorerie s'établit à 2,2M€. Les ventes de biens immobiliers de 2018 permettent de retrouver un niveau de trésorerie confortable. Pour autant cette situation exceptionnelle ne doit pas relâcher la vigilance. Ce niveau ne sera pas pérenne si l'association continue à être déficitaire.

Immobilier

Il est constaté une série de ventes.

A ce stade, les ventes permettent de renflouer la trésorerie à court terme.

Ventes 2018	
Paris Manin	330 000 €
Thiers	25 000 €
Bordeaux Mattéotti	503 415 €
Fabian	1 500 €
Trans en Provence	24 000 €
Clermont Ferrand	55 000 €
Nice	75 000 €
Chardonnay	570 000 €
Marseille	47 000 €
Saint Gobain	45 000 €
Total	1 675 915 €

Le résultat de l'exercice est de +120 K€. Ce résultat excédentaire, après une décennie déficitaire ne saurait masquer en 2018 les produits exceptionnels issus de la vente de biens à hauteur de 1,6 M€. Ce résultat excédentaire est donc le résultat des ventes réalisées en 2018 et non d'une santé financière retrouvée pour l'association.

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 chiffre d'affaires s'élève à 16,5 M€, il est en baisse depuis 2013 ainsi que la valeur ajoutée.

Les produits d'activités stagnent à 16 M€. Par ailleurs, il est à noter une baisse des subventions de 420 K€. Les consommations (dont impôts) sont équivalentes à 2015 soit 11,3 M€ en 2018. L'ensemble des charges s'élève à 18,7 M€. Les charges de personnels s'élèvent à 5,8 M€, en baisse de 630 K€. Ces charges représentent 35 % du chiffre d'affaires. La masse salariale est en baisse de 11% sur la période 2016-2018.

Le pari associatif des orientations budgétaires 2018 de cibler un EBE à 10 % des charges n'est pas atteint. L'objectif de 10% de EBE/CA avant neutralisation n'est pas atteint quelques soit le périmètre : SLA, centres permanents ou services vacances.

L'effort collectif est à poursuivre dans ce sens. Les situations difficiles locales et régionales sont à accompagner par l'implication, la formation des trésoriers, le suivi des RAFT, la volonté collective d'améliorer notre situation financière.

Suivi des décisions d'AG et du CD

Conformément aux statuts de l'association, la Commission de Contrôle a vérifié l'application des décisions de gestion prises en Assemblée Générale. Suite aux interpellations et aux relances faites à la direction de l'association ainsi qu'au président, la commission maintient ses doutes quant à l'application des motions suivantes :

2016 : Comptabilité analytique

Suite au vote du principe d'une contribution nationale lors de l'AG 2015, considérant que certaines structures ne génèrent pas (ou pas assez) d'activités, mais qu'elles sont essentielles au projet éducatif (le siège, les échelons régionaux, Bécours...), nous avons décidé de les financer par le biais de la contribution interne, ainsi que par des dons. Pour une gestion viable et démocratique de l'Association, il est nécessaire que toute structure dépendant de ces types de financements, et donc en premier lieu le périmètre national produise des éléments de comptabilité analytique, et les rendre disponibles pour les AG ainsi que sur l'espace documentaire. Il s'agit d'un objectif à atteindre progressivement, en commençant pour le siège par les grands postes de dépenses (RH, système d'information, rassemblements, revues, etc.), incluant la masse salariale correspondante. Le siège élaborera un calendrier précisant les étapes de mise en œuvre de cette comptabilité analytique.

2016 : Publicité du rapport financier

Suite au vote du principe d'une contribution nationale lors de l'AG 2015, considérant que certaines structures ne génèrent pas (ou pas assez) d'activités, mais qu'elles sont essentielles au projet éducatif (le siège, les échelons régionaux, Bécours...), nous avons décidé de les financer par le biais de la contribution interne, ainsi que par des dons. Pour une gestion viable et démocratique de l'Association, il est nécessaire que toute structure dépendant de ces types de financements, et donc en premier lieu le périmètre national, publie sur le site public des EEDF le rapport financier de l'Association, par transparence pour les donatrices-teurs.

2016 : Consultation avant décision lourde

À plusieurs reprises, des décisions lourdes ont été prises par le CD concernant des structures sans que l'équipe locale n'ait été sollicitée et que son point de vue n'ait été transmis aux membres du CD. Il ne s'agit pas de dire que les décisions n'étaient pas bonnes, mais la manière ne l'était pas. Nos valeurs de démocratie et de valorisation de l'engagement nécessitent qu'une règle soit posée et respectée. Lorsque le CD est amené à se positionner sur la transformation d'une structure, il ne peut le faire qu'après que les militants concernés aient été invités à exposer leur avis et les différents documents transmis au CD leur aient été communiqués.

2016 : Principe de contradictoire en cas de décision lourde du CD

A plusieurs reprises, des décisions lourdes (décisions individuelles affectant le fonctionnement d'une SLA ou le parcours d'une personne) ou une personne concernant des structures ont été prises par le Comité directeur sans que les points de vue de l'équipe élue de la structure ou de la personne concernée, soit sollicitée et transmise par écrit aux membres du CD appelés à se prononcer.

Il ne s'agit pas de dire que les décisions prises n'étaient pas bonnes, mais que la manière de les prendre n'est pas la bonne. Nos valeurs de démocratie et de valorisation de l'engagement nécessitent qu'un principe général soit posé et respecté dans l'Association. Lorsque le CD est appelé à se prononcer sur une structure, il ne peut le faire qu'après que les militants concernés aient été invités à exposer leur avis par écrit, et que les différents documents transmis au CD leur aient été partagés. Les décisions définitives ne pourront intervenir qu'après cette consultation.

Néanmoins en cas d'urgence il est possible d'adopter des mesures conservatoires. Dans cette optique, l'AG demande qu'une procédure de sanction précise soit formalisée.

2018 : Politique nationale des centres "non permanents"

L'AG demande la définition d'une politique nationale des centres "non-permanents", la réunion régulière et au moins annuelle des représentant.e.s des centres "non-permanents" en vue de l'animation et de l'échange des expériences et pratiques entre centres et du développement de nos activités.

2018 : Financement des pôles ressources

Une motion relative aux coûts prévisionnels ainsi que l'impact en trésorerie de la mise en place de la nouvelle organisation des pôles ressources avait été présentée et approuvée lors de l'Assemblée Générale 2017.

Aujourd'hui, aucune réponse formelle n'a été semble-t-il communiquée. Pour autant les régions et SLA continuent d'être prélevées pour indirectement assurer ce financement (7%, CER) (Contribution nationale de 7%, suppression du CER, suppression de la part régionale des cotisations). L'AG demande au Comité Directeur de l'Association de clarifier et de formaliser le fonctionnement des flux financiers internes et apporter des réponses concrètes aux questions financières déjà posées l'année passée, notamment au sujet des pôles ressources.

2018 : Contrats pour les postes salariés

L'AG demande que l'Association, dans une optique de respect de la personne humaine, soit claire avec les salarié.e.s sur la suite voulue par l'Association à la fin de leurs contrats (non-renouvellement, nouveau contrat en CDD, nouveau contrat en CDI, etc.) lors de la signature de celui-ci. Cela implique également que les salarié.e.s et responsables soient prévenu.e.s de l'éventuel non-renouvellement de leurs contrats par l'Association dans un délai suffisant avant la fin de celui-ci afin de pouvoir s'organiser, préparer et anticiper la suite de leurs parcours professionnel pour les salarié.e.s et le suivi et la réalisation des projets pour les responsables, notamment pour les salarié.e.s en région.

Comme nous l'avions identifié et préconisé lors de l'AG 2018 :

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 2018 restent encore fragiles, malgré les efforts collectifs.**

Augmenter les produits d'activités, maîtriser les charges et raccourcir les délais d'encaissement des créances paraissent incontournables. 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. Grâce à une plus grande rigueur dans la gestion, l'association gagnera en santé financière.

Au regard de la situation des biens de l'association, **il devient urgentissime de clarifier, rédiger et élaborer une politique immobilière de l'association. Il est aujourd'hui difficile d'y voir clair dans les choix de l'association pour garder ou se séparer de structures. La vente des structures au fil de l'eau ne constitue pas une politique immobilière en soi.**

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 2019

La commission préconise :

- La construction d'un budget analytique et une comparaison avec le réalisé sur les mêmes bases.
- La clarification des choix associatifs sur le devenir des centres permanents et des services vacances. Les choix économiques qui concernent ces structures ont des conséquences sur nos ressources humaines et financières qui doivent être faites avec anticipation et concertation.
- La poursuite de la rigueur dans la gestion financière.

Nous nous étions fixés comme mission, lors de notre élection, de contrôler le siège national, les Services Vacances et les centres permanents. Ce mandat touche à sa fin. Nous ne pouvons qu'espérer que la Commission élue à cette AG continuera le travail de contrôle et de conseil auprès des régions et des groupes locaux.

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 remplacé. 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 être contrôlés.
- 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 une 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.