



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

CONFIDENTIEL

Rapport de contrôle

Agence française anticorruption

SOUS-DIRECTION DU CONTRÔLE

AFA

Agence Française Anticorruption
- Février 2024 -



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

SOUS-DIRECTION DU CONTRÔLE

N° AP-2022-17

CONFIDENTIEL

Rapport de contrôle Fédération française de golf

- Février 2024 -

Synthèse

Le contrôle par l'Agence française anticorruption (AFA) des mesures et procédures mises en œuvre par la fédération française de golf (FFG) pour prévenir et détecter les atteintes à la probité, fondé sur le 3° de l'article 3 de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016, a été réalisé du 15 juin 2022 au 17 juillet 2023.

La FFG, association reconnue d'utilité publique (ARUP) et délégataire d'une mission de service public reçue par délégation du ministère des sports, est la cinquième plus importante fédération sportive française en nombre de licenciés. Très peu dépendante des subventions publiques, la fédération tire ses ressources du produit des licences mais aussi des activités commerciales relatives à la gestion du Golf National, site regroupant parcours de golf, boutique et restauration en location-gérance.

La fédération, en tant qu'ARUP, est exposée aux risques de corruption, trafic d'influence, prise illégale d'intérêts, concussion, voire à ceux de favoritisme et de détournement de fonds publics. Dans ce cadre, l'AFA recommande à la fédération de mettre en place, de manière proportionnée, un dispositif anticorruption permettant d'identifier, prévenir et détecter les risques concrets d'atteintes à la probité auxquelles la fédération est exposée. Le présent rapport a pour objet d'évaluer l'existence, la qualité et l'efficacité de ce dispositif.

L'AFA relève que l'instance dirigeante de la fédération s'est engagée depuis juillet 2021 dans une démarche formalisée de maîtrise des risques d'atteintes à la probité avec l'assistance d'un prestataire extérieur. La fédération a également désigné en son sein un référent conformité et installé un collège de « *référents alerte anticorruption* » dont la mission principale est le recueil des signalements relatifs à la lutte contre les atteintes à la probité.

La fédération a ainsi engagé l'élaboration d'une cartographie des risques d'atteintes à la probité. Toutefois, une association plus large des porteurs de risques aux travaux d'élaboration de la cartographie aurait permis de mieux identifier les scénarios de risques, tant au niveau de la fédération qu'au sein des organes déconcentrés, les clubs et les filiales.

Les documents relatifs à la déontologie (charte d'éthique et de déontologie notamment) pourraient utilement être complétés sur les questions d'atteinte à la probité. Par ailleurs, le comité d'éthique et de déontologie (CED) n'apparaît pas présenter les garanties d'indépendance nécessaires à son bon fonctionnement. Enfin, au regard des différentes situations dont l'équipe de contrôle a eu connaissance, la gestion des conflits d'intérêts est très insuffisamment mise en œuvre au sein de la fédération.

La fédération a indiqué prévoir de former ses équipes concernant les risques d'atteintes à la probité sur la base de la cartographie des risques, une fois cette dernière achevée.

La fédération a mis en place un dispositif d'alerte interne qui doit néanmoins être actualisé au regard des évolutions normatives mais surtout faire l'objet d'une meilleure communication vis-à-vis des licenciés et des co-contractants de la fédération.

La fédération n'a que très insuffisamment formalisé ses procédures internes, ce qui fragilise sa gestion et ne permet pas la prévention et la détection des atteintes à la probité, notamment en matière d'achat ou de gestion des stocks. Les dispositifs de contrôle interne de la fédération sont par conséquent très lacunaires. Par ailleurs, la fédération n'a pas introduit, à ce jour, d'exigences spécifiques à l'égard des entités contrôlées et des entités liées ce qui favorise son exposition aux risques d'atteintes à la probité.

Enfin, à la date du contrôle, la fédération a indiqué ne pas avoir eu connaissance de faits d'atteintes à la probité, que ce soit de licenciés ou de salariés.

À l'issue de ce contrôle, l'AFA émet au total 12 observations et 10 recommandations.

VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DU CONTRÔLE

	Observations	Recommandations
Engagement	2	2
Cartographie des risques	1	1
Déontologie	3	2
Formation	1	1
Évaluation des tiers	1	1
Dispositif d'alerte	1	1
Régime disciplinaire	1	1
Contrôles	2	1
Total	12	10

En réponse au rapport provisoire de l'AFA, la FFG a adopté un plan d'action provisoire qui « sera soumis à l'approbation des instances dirigeantes après avis du CED ». Ce plan d'action provisoire est reproduit ci-dessous.

Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

- Recommandation n°1 : D'ici la fin du premier semestre 2024, mettre en place un suivi global et régulier des cas d'atteintes à la probité relevant directement ou indirectement du périmètre de la fédération, précisant notamment les circonstances, le mode opératoire, les sanctions prises, les sanctions disciplinaires éventuellement prononcées, les autres suites et mesures de remédiation mises en œuvre. 25
- Recommandation n°2 : D'ici la fin du premier semestre 2024, adopter un plan de déploiement d'un dispositif anticorruption adapté au profil de risques de la fédération en veillant à ce que le calendrier, les missions des acteurs et les instances décisionnelles soient clairement identifiés. 29
- Recommandation n°3 : D'ici à la fin du premier semestre 2024, adopter des plans d'action de nature à assurer la maîtrise des risques identifiés dans la cartographie des risques d'atteintes à la probité. 42
- Recommandation n°4 : Avant la fin de l'année 2024, se doter d'un code de conduite, le cas échéant en complétant la charte d'éthique et de déontologie, destiné aux dirigeants et aux personnels de la FFG ainsi qu'à l'ensemble des organismes contrôlés par la fédération, précisant les règles déontologiques déployées afin de se prémunir contre l'ensemble des situations de risques d'atteintes à la probité ; les types de comportements à proscrire et les sanctions disciplinaires encourues en cas de violation du code de conduite ; les possibilités de saisine d'une instance déontologique et les modalités d'alerte interne. Prévoir une large diffusion de ce(s) documents(s) auprès de l'ensemble des salariés et bénévoles du réseau fédéral. 48
- Recommandation n°5 : D'ici la fin de l'année 2024, formaliser les règles internes applicables en matière de déontologie (modalités de suivi des obligations déclaratives, modalités de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, politique cadeaux et invitations, etc.), en les intégrant ou en les annexant au code de conduite, et veiller à leur appropriation par une large diffusion interne. 56
- Recommandation n°6 : D'ici la fin du premier semestre 2024, mettre en place un dispositif de sensibilisation et de formation aux risques d'atteintes à la probité en lien avec les risques identifiés par la cartographie des risques. 57
- Recommandation n°7 : D'ici la fin 2024, se doter d'une procédure d'évaluation des tiers modulant les diligences à accomplir en fonction des profils de risque des différentes catégories de tiers tels qu'identifiés par la cartographie des risques d'atteintes à la probité. 58
- Recommandation n°8 : Avant la fin de l'année 2024, élaborer un plan de déploiement du contrôle interne sur les processus métiers et les processus supports les plus exposés aux risques d'atteintes à la probité. Ce plan devra notamment préciser les modalités de pilotage et de suivi, prévoir la formalisation des procédures ainsi que celle des plans de contrôle interne. 72

- Recommandation n°9 : Avant la fin du premier semestre 2024, adopter une procédure d’alerte interne mise à jour au regard des évolutions législatives et réglementaires de 2022 et prévoir sa diffusion à l’ensemble du public concerné..... 75
- Recommandation n°10 : D’ici la fin du premier semestre 2024, préciser les sanctions disciplinaires et pénales encourues par les salariés et élus de la fédération et des organismes sur lesquels elle exerce un contrôle, en cas de violation du code de conduite. Annexer au règlement intérieur des salariés le code de conduite..... 79

Plan d'action provisoire de la FFG en réponse au rapport de contrôle provisoire de l'AFA de septembre 2023

Origine / Énoncé de la recommandation	N° action	Action envisagée par la fédération française de golf	Responsable	Calendrier		Périmètre (propre, étendu aux entités contrôlées)	Avancée (%) selon la FFG	Observations de l'AFA.
				Début	Fin			
1. Engagement de l'instance dirigeante								
Recommandation	Observations							
Recommandation n°1 : D'ici la fin du premier semestre 2024, mettre en place un suivi global et régulier des cas d'atteintes à la probité relevant directement ou indirectement du périmètre de la fédération, précisant notamment les circonstances, le mode opératoire, les sanctions prises, les sanctions disciplinaires éventuellement prononcées, les autres suites et mesures de médiation mises en œuvre.	Observation n°1 : À la date du contrôle, la fédération ne recense pas les incidents susceptibles de constituer des atteintes à la probité survenus dans son périmètre ni les sanctions pénales et disciplinaires prononcées pour ces motifs.	1-A.1	Le référent conformité en liaison avec le service RH	01/2024	30/06/2024		10%	
Recommandation n°2 : D'ici la fin du premier trimestre 2024, adopter un plan de déploiement d'un dispositif anticorruption adapté au profil de risques de la fédération en veillant à ce que le calendrier, les missions des acteurs et les instances décisionnelles soient clairement identifiées.	Observation n°2 : À la date de l'ouverture du contrôle, la fédération avait initié la mise en place d'un dispositif anticorruption qui reste en cours de déploiement.	1-A.2	Le référent conformité en liaison avec le COMEX et le Comité directeur	01/2024	30/06/2024		10%	

Fédération française de golf

2. Cartographie des risques

Recommandation	Observations						
Recommandation n° 3 : D'ici à la fin du premier semestre 2024, adopter des plans d'action de nature à assurer la maîtrise des risques identifiés dans la cartographie des risques d'atteintes à la probité.	Observation n° 3 : A la date du contrôle, la FFG a réalisé une cartographie des risques d'atteintes à la probité dont le périmètre et la méthode sont satisfaisants. Toutefois la fédération n'a pas initié la démarche de mise en œuvre des mesures de maîtrise des risques identifiées dans la cartographie.	2.A.1					70%

3. Déontologie

Recommandation n° 4 : Avant la fin de l'année 2024, se doter d'un code de conduite, le cas échéant en complétant la charte d'éthique et de déontologie, destiné aux dirigeants et aux personnels de la FFG ainsi qu'à l'ensemble des organismes contrôlés par la fédération, précisant les règles déontologiques déployées afin de se prémunir contre l'ensemble des situations de risques d'atteintes à la probité ; les types de comportements à proscrire et les sanctions disciplinaires encourues en cas de violation du code de conduite ; les possibilités de saisine d'une instance déontologique et les modalités d'alerte interne. Prévoir une large diffusion de ce(s)	Observation n° 4 : À la date du contrôle, la fédération s'est dotée, conformément au code du sport, d'une charte d'éthique et de déontologie et d'instances en charge de la déontologie. Toutefois, la charte d'éthique et de déontologie en vigueur ne constitue pas un code de conduite au sens des recommandations de l'AFA, en ce qu'elle n'évoque que de manière très insuffisante les risques d'atteintes à la probité et ne précise pas les règles déontologiques à mettre en œuvre.	3.A.1					40%
---	---	-------	--	--	--	--	-----

Fédération française de golf

documents(s) auprès de l'ensemble des salariés et bénévoles du réseau fédéral.							
Recommandation n° 5 : D'ici la fin du premier semestre 2024, formaliser les règles internes applicables en matière de déontologie (modalités de suivi des obligations déclaratives, modalités de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, politique cadeaux et invitations, etc.), en les intégrant ou en les annexant au code de conduite, et veiller à leur appropriation par une large diffusion interne.	Observation n° 5 : À la date du contrôle, la FFG n'a pas mis en place un dispositif opérationnel de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, ni pour ses élus ni pour ses salariés.	3.B.1		Le référent conformité en liaison avec le comex et comité directeur	31/12/2024	10%	
	Observation n° 6 : À la date du contrôle, les règles internes applicables en matière de déontologie (modalités de suivi des obligations déclaratives, modalités de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, politiques, cadeaux et invitations, etc.) ne font pas l'objet de procédures formalisées portées à la connaissance des agents concernés.	3.B.2		Le référent conformité en liaison avec le Comité d'éthique et de déontologie et les RH	31/12/2024	10%	
4. Formation							
Recommandation n°6 : D'ici la fin du premier semestre 2024, mettre en place un dispositif de sensibilisation et de formation aux risques d'atteintes à la probité en lien avec les risques identifiés par la cartographie des risques.	Observation n°7 : À la date du contrôle, la Fédération ne s'est pas dotée d'un dispositif de sensibilisation et formation aux risques d'atteintes à la probité.	4.A.1	OK	Le référent conformité avec le service formation de la ffgolf et un prestataire extérieur		0%	
5. Evaluation des tiers							

Fédération française de golf

Recommandation	Observations				
<p>Recommandation n°7 : D'ici la fin 2024, se doter d'une procédure d'évaluation des tiers modulant les diligences à accomplir en fonction des profils de risque des différentes catégories de tiers tels qu'identifiés par la cartographie des risques d'atteintes à la probité.</p>	<p>Observation n°8 : À la date du contrôle, la FFG ne s'est pas dotée d'un dispositif d'évaluation des tiers au regard des risques d'atteintes à la probité.</p>	<p>5.A.1</p> <p>OK : notion difficile à appréhender au plan des relations internationales depuis la fusion encore en cours des circuits mondiaux entre les USA et l'Arabie saoudite.</p>	<p>Le référent conformité en relation avec le [REDACTED] et le CNOSEF.</p>	<p>0%</p>	<p>L'AFA note que la mise en place de ce dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers apparaît d'autant plus pertinente dans le contexte particulier des tiers mentionnés (extraterritorialité du droit américain, indice de perception de corruption de l'Arabie saoudite dans l'échelle de classement de Transparency International). Elle invite donc la fédération à déployer ce dispositif de manière proportionnée, sur les tiers qui lui apparaissent les plus à risques.</p>
6. Contrôle interne					
Recommandation	Observations				
<p>Recommandation n°8 : Avant la fin du premier semestre 2024, élaborer un plan de déploiement du contrôle interne sur les processus métiers et les processus supports les plus exposés aux</p>	<p>Observation n°9 : La FFG n'a pas élaboré un guide des achats donnant aux collaborateurs de la FFG un cadre de référence indiquant la procédure à suivre, les différents</p>	<p>6.A.1</p> <p>OK : à préciser par écrit</p>	<p>Le référent conformité avec les Commissaires aux comptes</p>	<p>Janvier 2024</p> <p>Décembre 2024</p>	<p>20%</p>

Fédération française de golf

<p>risques d'atteintes à la probité. Ce plan devra notamment préciser les modalités de pilotage et de suivi, prévoir la formalisation des procédures ainsi que celle des plans de contrôle interne.</p>	<p>acteurs et instances impliqués dans le processus achats, leurs rôles respectifs et les points de contrôle interne permettant de limiter les risques d'atteintes à la probité lors des achats de la fédération.</p>	<p>6.A.2</p> <p>OK : à introduire dans les relations avec les filiales détenues ou contrôlées par la ffgolf</p>	<p>Le référent conformité avec [REDACTED] et les CAC</p>	<p>Janvier 2024</p>	<p>Décembre 2024</p>	<p>30%</p>	
<p>7. Dispositif d'alerte</p>							
<p>Recommandation Recommandation n°9 : Avant la fin du premier semestre 2024, adopter une procédure d'alerte interne mise à jour au regard des évolutions législatives et réglementaires de 2022 et prévoir sa diffusion à l'ensemble du public concerné.</p>	<p>Observations Observation n°11 : À la date du contrôle, la fédération a mis en place le dispositif de recueil des signalements prévu à l'article 8 de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016. Toutefois, ce dispositif ne tient pas compte des évolutions législatives de la loi n° 2022-401 du 22 mars 2022.</p>	<p>7.A.1 OK</p>	<p>Le référent conformité avec [REDACTED] et le CNOSF</p>			<p>50%</p>	
<p>8. Régime disciplinaire</p>							
<p>Recommandation</p>	<p>Observations</p>						

Fédération française de golf

<p>Recommandation n°10 : D'ici la fin du premier semestre 2024, préciser les sanctions disciplinaires et pénales encourues par les salariés et élus de la fédération et des organismes sur lesquels elle exerce un contrôle, en cas de violation du code de conduite. Annexer au règlement intérieur des salariés le code de conduite.</p>	<p>Observation n°12 : A la date du contrôle, la fédération n'a pas précisé le régime disciplinaire permettant de sanctionner les atteintes à la probité.</p>	<p>8.A.1</p>	<p>Nous restons dépendants du Ministère des Sports d'agissant des modifications du règlement disciplinaire et de notre Assemblée Générale s'agissant de son approbation. Nous ne pouvons dans ces conditions nous engager dans les délais souhaités par l'AFA.</p> <p>Les modifications des RI ffgolf et GN pour les salariés pourront se faire dans de meilleurs délais (premier semestre 2024).</p>	<p>Le référent conformité</p>			<p>0%</p>	<p>L'AFA rappelle les termes de l'article R131-3 alinéa 2° du code du sport qui mentionne que « [...] Les fédérations sportives peuvent adopter un règlement disciplinaire comportant des dispositions complémentaires à celles du règlement disciplinaire type ».</p>
--	--	--------------	---	-------------------------------	--	--	-----------	--