



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

CONFIDENTIEL

SOUS-DIRECTION DU CONTRÔLE
N° AP-2022-12

Rapport de contrôle Fédération française de tennis

Agence française anticorruption

AFA
Agence Française Anticorruption

- Février 2024 -

Synthèse

Le contrôle par l'Agence française anticorruption (AFA) des mesures et procédures mises en œuvre par la fédération française de tennis (FFT) pour prévenir et détecter les atteintes à la probité, fondé sur le 3^o de l'article 3 de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016, a été réalisé du 15 juin 2022 au 11 juillet 2023.

La FFT, association reconnue d'utilité publique (ARUP) et délégataire d'une mission de service public reçue par délégation du ministère des sports, est la deuxième plus importante fédération sportive française en nombre de licenciés. Très peu dépendante des subventions publiques, la fédération tire ses ressources du produit des licences et des recettes issues de l'organisation des Internationaux de France (Roland Garros).

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.

En premier lieu, l'équipe de contrôle note que l'instance dirigeante de la fédération a été élue sur un programme portant l'objectif affirmé de faire de la FFT une fédération exemplaire en matière d'éthique et de transparence. Cet engagement constitue un axe fort de la stratégie nationale de la fédération, qui a conduit notamment à des modifications de ses textes statutaires et réglementaires.

A la date du contrôle, si la fédération a initié des travaux d'actualisation de sa cartographie des risques globale, l'équipe de contrôle relève que cette cartographie n'identifie pas de scénarios de risques d'atteintes à la probité concrets, ce qui réduit fortement l'utilité de cet outil dans la prévention et la détection des risques d'atteintes à la probité.

La fédération dispose de documents qui, combinés, ne répondent qu'en partie à un code de conduite au sens des recommandations de l'AFA. En effet, ce corpus n'informe que partiellement ses élus et son personnel sur les sanctions disciplinaires et pénales susceptibles d'être encourues en cas d'atteintes à la probité.

Concernant son dispositif de formation relatif à la probité, la fédération gagnerait à le renforcer en identifiant les acteurs (dirigeants, élus et personnels) les plus exposés aux risques d'atteintes à la probité afin de les former spécifiquement.

La fédération a structuré la gouvernance et le pilotage du contrôle interne mais ce dispositif reste à consolider en l'appuyant sur une analyse des risques, y compris d'atteintes à la probité, sur l'ensemble de ses processus, tant support que métier. En outre, les contrôles réalisés pourraient utilement être définis documentés et tracés au regard des enjeux.

L'équipe de contrôle note que la fédération dispose d'outils d'analyse et de suivi des tiers mais ce dispositif ne prend pas en compte l'évaluation de leur intégrité.

Les dispositifs d'alerte (interne et externe) existants au sein de la fédération permettent aux personnels et aux élus, de l'organisme national comme des organismes du réseau fédéral, de porter à la connaissance de référents dédiés des situations susceptibles de constituer des atteintes à la probité. Toutefois, la FFT n'a pas mis en place, à la date du contrôle, un recensement et un suivi des alertes dans l'objectif de mieux identifier les zones de risques propres.

L'équipe de contrôle, dans le cadre de ses missions, s'est attachée à apprécier la qualité du dispositif de la maîtrise des risques d'atteinte à la probité sur les processus des achats et de la billetterie. Sur ces processus,

la fédération a mis en place des points de contrôle qui concourent pour partie à la prévention et la détection des risques d'atteintes à la probité.

À l'issue de ce contrôle, l'AFA émet au total 11 observations et 9 recommandations.

VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DU CONTRÔLE

	Observations	Recommandations
Engagement	1	1
Cartographie des risques	3	1
Déontologie	2	2
Formation	1	1
Évaluation des tiers	1	1
Contrôles	1	1
Dispositif d'alerte	1	1
Régime disciplinaire	1	1
Total	11	9

En réponse au rapport provisoire de l'AFA, la FFT a adopté un plan d'action qui est reproduit ci-dessous.

Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

- Recommandation n°1 : D'ici la fin du premier trimestre 2024, adopter un plan de déploiement progressif d'un dispositif anticorruption sur l'ensemble du périmètre de la FFT, y compris son réseau territorial, en veillant à ce que le calendrier, le rôle des différents des acteurs et les instances décisionnelles soient clairement identifiés..... 33
- Recommandation n°2 : D'ici à la fin 2024, actualiser la cartographie des risques s'agissant des risques d'atteintes à la probité en veillant à adopter une méthode appropriée. Celle-ci devra offrir l'assurance que les risques d'atteintes à la probité soient correctement identifiés et évalués et prévoir des plans d'action de nature à en assurer la maîtrise. 39
- Recommandation n°3 : Avant la fin 2024, compléter la charte et le code de conduite sur la base de la cartographie des risques d'atteintes à la probité lorsque celle-ci aura été mise à jour, préciser dans ces documents les sanctions encourues par les dirigeants et l'ensemble des personnels de la FFT en cas de non respect des règles et veiller à annexer la charte et le code de conduite aux règlements administratifs et au règlement intérieur applicable aux salariés..... 52
- Recommandation n°4 : Avant la fin du premier semestre 2024, définir, avec l'appui du comité d'éthique, un dispositif de gestion des conflits d'intérêts de nature à gérer efficacement les risques de prise illégale d'intérêts..... 56
- Recommandation n°5 : D'ici la fin du premier semestre 2024, mettre en place un dispositif de formation destiné aux dirigeants, élus et personnels les plus exposés aux risques d'atteintes à la probité en lien avec les risques d'atteintes à la probité identifiés par la cartographie des risques mise à jour..... 60
- Recommandation n°6 : D'ici la fin du premier semestre 2024, consolider la procédure d'évaluation des tiers en élargissant le périmètre et en y intégrant explicitement l'évaluation de l'intégrité. 62
- Recommandation n°7 : D'ici la fin du premier semestre 2024, élaborer un plan de contrôle annuel couvrant les processus les plus exposés aux risques d'atteinte à la probité, au-delà des processus financiers, et définir les contrôles de premier et de deuxième niveau en veillant à leur effectivité et leur traçabilité..... 68
- Recommandation n°8 : Avant la fin du premier semestre 2024, prévoir un plan de communication global et régulier sur le dispositif d'alerte interne couvrant l'ensemble des personnes (internes et extérieures à la fédération) susceptibles d'activer les différents dispositifs existants.71
- Recommandation n°9 : Avant la fin du premier semestre 2024, préciser les sanctions disciplinaires et pénales encourues par les salariés/élus, de la fédération et des organismes sur lesquels elle exerce un contrôle, en cas de violation du code de conduite, et veiller à communiquer en interne, de manière anonymisée, sur les sanctions prononcées. Etablir un recensement des cas d'atteintes à la probité sur le périmètre de la fédération et du réseau fédéral..... 76

Plan d'action en réponse au rapport de contrôle provisoire de l'AFA d'octobre 2023						
Origine / Enoncé de la recommandation	N° action	Action envisagée par la fédération française de tennis (FFT)	Responsable	Calendrier		Observations de l'AFA
				Début	Fin	
Engagement de l'instance dirigeante						
<p><i>Recommandation n°1 : D'ici la fin du premier trimestre 2024, adopter un plan de déploiement progressif d'un dispositif anticorruption sur l'ensemble du périmètre de la FFT, y compris son réseau territorial, en veillant à ce que le calendrier, le rôle des différents acteurs et les instances décisionnelles soient clairement identifiés.</i></p>	1.A.1	<p>• En début d'année 2024, un travail va être initié au sein de la FFT pour élaborer des conventions d'objectifs pluriannuels à destination des Ligues régionales dont l'objectif est de donner une feuille de route de développement aux organes déconcentrés. Il est envisagé donc que des dispositions spécifiques à la mise en place des procédures visant à prévenir et traiter les atteintes à la probité soient intégrés. Il est envisagé que ces conventions entrent en vigueur au début de la saison sportive 2025/2026. Le principe de la mise en place de ces conventions d'objectifs est acté dans les règlements administratif (art. 74 RA), le contenu exact de ces conventions sera précisé par l'instance dirigeante de la FFT.</p> <p>- L'élaboration de ces conventions sera accompagnée de la mise à disposition des Ligues régionales de modèles de procédures relatifs au recueil des signalements (procédure d'alerte), aux règles encadrant les cadeaux et invitations ainsi qu'à la prévention et le traitement des conflits d'intérêts. Parallèlement, le déploiement progressif du dispositif de lutte contre les atteintes à la probité comprendra également un volet «</p>	<p>Président ; Secrétariat Général ; Direction Générale ; Direction Pratiques et Territoires ; Direction Juridique et Intégrité ; L'institut de Formation du Tennis (LIFT).</p>	<p>Début d'année 2024</p> <p>Saison 2025/2026</p>	<p>FFT et Ligues</p> <p>et, le cas échéant, Comités départementaux</p> <p>A mettre en place</p>	
<p><i>Observation n°1 : À la date du contrôle, l'instance dirigeante a initié une démarche coordonnée et globale de prévention et de détection des atteintes à la probité dont la mise en œuvre opérationnelle reste à finaliser tant au sein de la fédération que du réseau territorial.</i></p>						

Recommandation	Observations	2.A.1	2.A.2	formation » destiné aux personnes concernées. Cela se traduira notamment par la mise en place d'un module de formation en ligne à l'attention des dirigeants des Ligues régionales et des Comités départementaux ainsi que des sessions de formation spécifiques en présence à l'occasion des séminaires à destination des conseillers en développement et des directeurs administratifs des Ligues.	Saison 2024/2025						
<p>Recommandation n°2 : D'ici à la fin 2024, actualiser la cartographie des risques s'agissant des risques d'atteintes à la probité en veillant à adopter une méthode appropriée. Celle-ci devra offrir l'assurance que les risques d'atteintes à la probité soient correctement identifiés et évalués et prévoir des plans d'action de nature à en assurer la maîtrise.</p>	<p>Observation n°2 : À la date du contrôle, la fédération n'a pas identifié de manière précise et pertinente les risques d'atteintes à la probité auxquels elle est effectivement exposée.</p> <p>Observation n°3 : À la date du contrôle, les risques d'atteintes à la probité n'ont pas été évalués par la FFT, même pour les risques de corruption et de trafic d'influence qui sont les seuls inscrits dans la cartographie des risques de la fédération.</p>	<p>2.A.1</p>	<p>2.A.2</p>	<p>- Dans le cadre l'actualisation de la cartographie des risques, la FFT a apporté des modifications concernant le risque majeur « M9 - Risque d'atteinte à l'éthique des affaires » en modifiant le titre du risque en « M9 - Risque d'atteintes à la probité ». Ce risque fait donc l'objet d'un traitement spécifique au sein de la cartographie actuellement en déploiement. Pour ce macro-risque majeur M9, les scénarios de prise illégale d'intérêts, favoritisme, concussion et détournement de fonds publics sont adressés de manière distincte et en analysant chaque processus concerné par ces risques bruts (Pièce Plan d'action n°1 – Risque M.9, voir bordereau des pièces en annexe des précisions matérielles).</p> <p>- Selon l'évaluation des mesures de prévention des risques déjà en place, et en complément des mesures recommandées par l'AFA, des plans d'action spécifiques seront mis en place en fonction du risque net identifié pour chaque processus. Ces processus cibles serviront à identifier les</p>	<p>Dernier trimestre 2023</p>	<p>Dernier trimestre 2024</p>	<p>15%</p>	<p>Président ; Trésorier Général ; Direction Générale ; Direction Financière</p>	<p>Dernier trimestre 2024</p>	<p>Premier trimestre 2024</p>	<p>A mettre en place</p>

	<p>Observation n°4 : A la date du contrôle, en l'absence d'identification de risques d'atteintes à la probité, la FFT ne s'est pas dotée d'un plan d'action visant à maîtriser les risques d'atteintes à la probité auxquels elle est concrètement exposée.</p>	2.A.3	<p>personnes les plus exposées aux risques d'atteintes à la probité afin d'effectuer les formations et contrôles adéquats.</p>						
--	---	-------	--	--	--	--	--	--	--

Déontologie							
Recommandation	Observations						
<p>Recommandation n°3 : Avant la fin 2024, compléter la charte et le code de conduite sur la base de la cartographie des risques d'atteintes à la probité lorsque celle-ci aura été mise à jour, préciser dans ces documents les sanctions encourues par les dirigeants et l'ensemble des personnels de la FFT en cas de non-respect des règles et veiller à annexer la charte et le code de conduite aux règlements administratifs et au règlement intérieur applicable aux salariés.</p>	<p>Observation n°5 : À la date du contrôle, la FFT dispose d'un ensemble de documents de déontologiques qui, combinés, concourent à la constitution d'un code de conduite même s'ils gagneraient à être mieux mis en cohérence. Toutefois, ce corpus n'informe que partiellement les élus et personnels sur les sanctions disciplinaires et pénales encourues en cas de violation des règles déontologiques ou d'atteinte à la probité.</p>	3-A.1	<p>- Le Code de conduite de la FFT est d'ores et déjà annexé au règlement intérieur de la FFT (cf. Pièce n°R.III.1-A Ci-jointe). En revanche, dans la mesure où il n'a pas vocation à régir l'ensemble des relations impliquant les licenciés de la FFT, en particulier les pratiquants du tennis, son intégration dans les règlements administratifs de la FFT ne semble pas opportune. Comme exposé dans le plan d'action en réponse à la recommandation n°1, l'intégration des dispositions du code de conduite au sein des Ligues régionales et des Comités départementaux sera encouragée par le biais du projet de mise en place de conventions d'objectifs et des modèles de procédures. L'information des dirigeants sur les sanctions disciplinaires et pénales encourues sera également effectuée à travers les opérations de formations présentées dans le plan d'action en réponse à la recommandation n°1.</p> <p>- En 2024, une modification du règlement intérieur est prévue afin de préciser les sanctions encourues par les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs de la FFT en cas de non-respect du Code de conduite.</p> <p>- La Charte d'éthique de la FFT est un texte, adopté par l'assemblée générale de la Fédération, qui a vocation à demeurer sur le plan éthique. Les règlements administratifs de la FFT prévoient la possibilité pour le Comité d'éthique de saisir les commissions disciplinaires compétentes « pour tout acte</p>	2024	Saison 2025/2026	FFT Ligues et Comités départementaux	100 %
			Président ; Direction Générale ; Direction Juridique et Intégrité ; Direction des Ressources Humaines et des Finances	1 ^{er} semestre 2024	1 ^{er} semestre 2024	FFT	A mettre en place

Fédération française de tennis

		<p>qui lui paraît le justifier » (article 28 RA). Le Comité peut également informer la direction de la FFT de manquements à la Charte d'éthique</p>				
<p>Recommandation n°4 : Avant la fin du premier semestre 2024, définir, avec l'appui du comité d'éthique, un dispositif de gestion des conflits d'intérêts de nature à gérer efficacement les risques de prise illégale d'intérêts.</p>	<p>Observation n°6 : A la date du contrôle, la FFT a fait évoluer son dispositif de déclaration d'intérêts pour tenir compte des évolutions de la loi du 2 mars 2022, mais la Fédération n'a pas mis en œuvre une politique générale de gestion des conflits d'intérêts.</p>	<p>La gouvernance de la FFT sollicitera le Comité d'éthique, de prévention et de traitement des conflits d'intérêts afin que ce dernier leur fasse des recommandations d'amélioration sur ce sujet.</p>	<p>Président ; Direction Générale ; Direction Juridique et Intégrité</p>	<p>1er semestre 2024</p>	<p>FFT</p>	<p>A mettre en place</p>
Formation						
<p>Recommandation</p>	<p>Observations</p>					
<p>Recommandation n°5 : D'ici la fin du premier semestre 2024, mettre en place un dispositif de formation destiné aux dirigeants, élus et personnels les plus exposés aux risques d'atteintes à la probité en lien avec les risques d'atteintes à la probité identifiés par la cartographie des risques mise à jour</p>	<p>Observation n°7 : À la date du contrôle, la Fédération ne s'est pas dotée d'un dispositif de formation destiné aux dirigeants, élus et personnels les plus exposés aux risques d'atteintes à la probité.</p>	<p>- Comme il a été indiqué dans le cadre du contrôle, l'ensemble du personnel de la FFT est soumis à une formation en ligne sur les risques d'atteinte à la probité et une formation en ligne est en cours de finalisation à destination des membres du Comité Exécutif de la FFT. Cette dernière formation également sur les risques d'atteinte à la probité pourra être ensuite déployée auprès des dirigeants des organes déconcentrés (ce dispositif de formation destiné aux dirigeants est détaillé dans le cadre du plan d'action élaboré en réponse à la recommandation n°1). - En outre, pour les personnels les plus exposés aux risques d'atteintes à la probité identifiés par le biais de l'analyse de la cartographie des risques, il sera envisagé de mettre en place une formation en présentiel au sein de la FFT</p>	<p>Président ; Secrétariat Général ; Direction Générale ; Direction Juridique et Intégrité ; Direction des Ressources Humaines et des Finances</p>	<p>Dernier trimestre 2023</p>	<p>40 % FFT et ligues (dans un second temps)</p>	<p>Premier semestre 2024 (Comité Exécutif) Dernier trimestre 2024</p>

Evaluation des tiers						
Recommandation	Observations					
Recommandation n°6 : D'ici la fin du premier semestre 2024, consolider la procédure d'évaluation des tiers en élargissant le périmètre et en y intégrant explicitement l'évaluation de l'intégrité.	Observation n°8 : À la date du contrôle, le dispositif d'évaluation des tiers ne couvre que les tiers fournisseurs et n'intègre pas de modalités d'évaluation de leur intégrité.	5.A.1	Président ; Trésorier Général ; Direction des Ressources Humaines et des Finances	1er trimestre 2024	2ème trimestre 2024	FFT A mettre en place
- Pour ce faire, la possibilité d'élargir le périmètre d'intervention du prestataire actuel de la FFT sera étudiée.						
Contrôle interne						
Recommandation	Observations					
Recommandation n°7 : D'ici la fin du premier semestre 2024, élaborer un plan de contrôle annuel couvrant les processus les plus exposés aux risques d'atteinte à la probité, au-delà des processus financiers, et définir les contrôles de premier et de deuxième niveau en veillant à leur effectivité et leur traçabilité.	Observation n°9 : La fédération affiche un niveau de maturité satisfaisant concernant la formalisation de son dispositif de contrôle interne. Ce dernier pourrait toutefois être renforcé en élargissant le périmètre des activités couvert tout en prenant en compte l'actualisation de l'analyse des risques d'atteintes à la probité en cours et en veillant à tracer les contrôles réalisés.	6.A.1	Président ; Trésorier Général ; Direction des Ressources Humaines et des Finances	1er trimestre 2024	2ème trimestre 2024	FFT A mettre en place
Dans le cadre de la mise à jour du risque « M9 - Risque d'atteintes à la probité » de la cartographie des risques, le plan de contrôle annuel couvrira les processus les plus exposés aux risques d'atteintes à la probité (cf plan d'action n°2). Ce plan actualisera les contrôles de premier niveau (opérationnel) et de deuxième niveau (contrôle interne) correspondant déjà en place.						
- Les contrôles réalisés sont systématiquement formalisés et conservés au sein de la Direction Financière pour garantir leur effectivité et leur traçabilité. Un bilan annuel de ces contrôles sera effectué.						

Dispositif d'alerte								
Recommandation	Observations							
<p>Recommandation n°8 : Avant la fin du premier semestre 2024, prévoir un plan de communication global et régulier sur le dispositif d'alerte interne couvrant l'ensemble des personnes (internes et extérieures à la fédération) susceptibles d'activer les différents dispositifs existants.</p>	<p>Observation n°10 : À la date du contrôle, la fédération a actualisé son dispositif de recueil des signalements prévu à l'article 8 de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016. Toutefois, l'absence d'alerte remontée par les canaux mis en place doit inviter la fédération à renforcer la communication mise en place sur ce dispositif et sur son articulation avec les autres dispositifs d'alerte existant au sein de la fédération.</p>	7.A.1	<p>Depuis 2021, la FFT a été, a plusieurs reprises, destinataire d'alertes concernant des faits potentiels ou avérés de harcèlement, relatives à des incidents présumés ou avérés de harcèlement. Par ailleurs comme souligné dans le rapport, le Comité d'éthique de la FFT a reçu plus de 100 saisines et la Déléguée intégrité plus de 100 signalements. Ainsi, malgré le constat de l'observation n°10, la communication mise en place sur les dispositifs d'alerte au sein de la FFT semble obtenir des résultats satisfaisant en termes de nombre d'alertes remontées par les canaux mis en place.</p> <p>- Une communication interne sur les principes du code de conduite relatif aux atteintes à la probité, visant l'ensemble des collaborateurs de la Fédération, est prévu pour le premier semestre 2024. Cette communication viendra compléter les formations dispensées aux collaborateurs et aux dirigeants de la FFT en matière de conformité. Ainsi, la Fédération vise à sensibiliser, par plusieurs canaux, l'ensemble de son personnel aux comportements prohibés.</p>	Président ; Direction Générale ; Direction Juridique et Intégrité ; Direction de la communication ; Direction des Ressources Humaines ; L'institut de Formation du Tennis (LIFT)	Dernier trimestre 2023	1 ^{er} semestre 2024	FFT	50%

Régime disciplinaire								
Recommandation	Observations							
<p>Recommandation n°9 : Avant la fin du premier semestre 2024, préciser les sanctions disciplinaires et pénales encourues par les salariés/élus, de la Fédération et des organismes sur lesquels elle exerce un contrôle, en cas de violation du code de conduite, et veiller à communiquer en interne, de manière anonymisée, sur les sanctions prononcées. Etablir un recensement des cas d'atteintes à la probité sur le périmètre de la Fédération et du réseau fédéral.</p>	<p>Observation n°11 : À la date du contrôle, le régime disciplinaire mentionné dans les règlements administratifs de la Fédération prévoit des sanctions à l'encontre des personnes qui commettraient des atteintes à la probité, cependant la FFT n'a pas mis en place un dispositif de recensement des faits d'atteinte à la probité et le code disciplinaire de la FFT ne désigne pas formellement les actes pouvant être qualifiés d'atteintes à la probité et le régime de sanctions associé.</p>	8.A.1	<p>- Le règlement intérieur de la FFT fera l'objet d'une révision en 2024 dans le but d'indiquer de manière plus explicite les sanctions pénales susceptibles d'être encourues par les collaborateurs de la Fédération en cas de violation de certaines dispositions énoncées dans le Code de conduite. La diffusion de cette démarche au sein des Ligues régionales et des Comités départementaux sera mise en œuvre conformément aux modalités précisées dans le plan d'action élaboré en réponse à la recommandation n°1.</p> <p>- Un recensement annuel des faits d'atteinte à la probité sera prévu dès 2024. Il comprendra une revue des potentielles atteintes à la probité identifiées par les commissions disciplinaires, par la Direction Générale, par la Direction des Ressources Humaines et des Finances, par les référents alertes FFT, par la Direction Juridique et l'intégrité et par le Comité d'éthique de la FFT.</p>	<p>Président, Direction Générale ; Direction Juridique et Intégrité ; Direction des Ressources Humaines et des Finances ; Comité d'éthique.</p>	<p>Janvier 2024 Janvier 2024</p>	<p>FFT</p>	<p>A mettre en place</p>	<p>L'AFA rappelle l'intérêt de mettre en place une communication en interne et de manière anonymisée sur les sanctions prononcées en cas de manquements aux règles déontologiques qui s'imposent aux salariés et aux élus de la Fédération et du réseau fédéral.</p>