



MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

**MISSION DE CONTRÔLE DE LA
FÉDÉRATION FRANÇAISE
DE TAEKWONDO
ET DISCIPLINES ASSOCIÉES
SUITE À DES
DYSFONCTIONNEMENTS**

Rapport définitif établi par

Gérard BESSIERE

Catherine CROISSET

Inspecteur général de la jeunesse
et des sports

Inspectrice générale de la jeunesse
et des sports

Rapport 2015-M-28

mai 2017

MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

MISSION DE CONTRÔLE DE LA
FÉDÉRATION FRANÇAISE
DE TAEKWONDO
ET DISCIPLINES ASSOCIÉES
SUITE À DES
DYSFONCTIONNEMENTS

Rapport définitif établi par

Gérard BESSIERE



Inspecteur général de la jeunesse
et des sports

Catherine CROISSET



Inspectrice générale de la jeunesse
et des sports

SOMMAIRE

Sommaire.....	5
Synthèse	7
Liste des préconisations.....	11
Introduction.....	13
1 Une fédération jeune, dominée par une gouvernance bicéphale et dont le fonctionnement essentiellement tourné vers l'international a conduit à une situation de crise.	17
1.1 Une fédération récente dont le fonctionnement n'a pas atteint un niveau de maturité suffisant.....	17
1.1.1 Une croissance et des équilibres financiers qui risquent d'être fragilisés par la crise actuelle	17
1.1.2 Une histoire fédérale marquée par la primauté de l'international.....	21
1.2 Un encadrement insuffisant des procédures administratives.....	24
1.2.1 Une gouvernance bicéphale et peu collégiale	26
1.2.2 Des décisions peu partagées	28
1.3 Une situation de crise débouchant sur la mise en place d'une commission spéciale de transparence.....	29
1.3.1 Des signes avant coureurs de suspicion de dérives.....	29
1.3.2 Des travaux insuffisamment encadrés, qui ont cependant permis de révéler des problèmes	30
1.3.3 Les conséquences d'un rapport considéré comme nul et non avenu.....	32
2 Un cadre financier défini mais des pratiques de gestion contestables qui découlent en grande partie de la faiblesse des procédures de contrôle.....	33
2.1 Des dispositions financières précises et une comptabilité conforme	33
2.1.1 Le règlement financier en vigueur constitue une référence précise mais insuffisamment encadré	33
2.1.2 La comptabilité est tenue conformément aux règles en vigueur.....	33
2.2 Des pratiques de gestion contestables.....	34
2.2.1 Une gestion approximative et parfois irrégulière de contrats de travail.....	34
2.2.2 Une gestion peu encadrée, et pour partie douteuse, des frais divers de transport, de téléphone et postaux.....	39
2.2.3 La société civile immobilière (SCI) du matin calme : un montage complexe au service d'un projet incertain.....	41
2.3 Des procédures de contrôle très insuffisantes qui doivent impérativement être revues et faire l'objet d'une vigilance particulière de la part de la tutelle.....	42

3	Un directeur technique national sortant omniprésent à l'international et dont la priorité était le sport de haut niveau.....	47
3.1	Une organisation sur mesure pour le DTN	47
3.2	Une répartition des missions de l'ex-DTN non conforme aux termes de ses lettres de mission.....	48
3.3	Un mode de gouvernance partial de l'ex-DTN qui se répercute sur le fonctionnement des conseillers techniques sportifs	50
3.3.1	Un pilotage très orienté	50
3.3.2	Les effets de ce fonctionnement sur les activités des conseillers techniques sportifs, agents de l'État et cadres fédéraux	51
	Conclusion.....	55
	Annexes.....	57
	Annexe 1 - Lettre de mission	59
	Annexe 2 - Historique du taekwondo	61
	Annexe 3 - Historique des performances internationales.....	65
	Annexe 4 - Données chiffrées de 2010 à 2013	67
	Annexe 5 - Liste des membres du comité directeur	69
	Annexe 6 - Rapport de la commission spéciale de transparence.....	71
	Annexe 7 - Organigramme de la direction technique nationale.....	77
	Annexe 8 - Contrat de travail.....	79
	Annexe 9 - Fiches de salaires	83
	Annexe 10 - Tableau « Aides aux clubs ».....	87
	Annexe 11 - Liste des personnes rencontrées.....	89
	Annexe 12 - Glossaire.....	91
	Annexe 13 - Procédure contradictoire (formulaires de réponse).....	93

SYNTHESE

La fédération française de taekwondo et disciplines associées (FFTDA) est confrontée, depuis le printemps 2015, à une situation de crise ouverte consécutive à des accusations sur la sincérité de la gestion financière fédérale ainsi que sur le fonctionnement de la direction technique nationale.

Cette situation a entraîné la démission du président de la fédération lors d'une réunion du comité directeur, le 4 juillet 2015, et la désignation d'un président intérimaire jusqu'à l'assemblée générale programmée le 14 novembre 2015 et reportée à la suite des événements tragiques qui se sont produits à Paris. Cette assemblée générale s'est tenue le 23 janvier 2016.

Ces éléments de contexte ont conduit le ministère chargé des sports à mettre fin, d'un commun accord avec l'intéressé, au contrat du directeur technique national (DTN)¹ le 1^{er} octobre 2015 et à désigner un nouveau DTN qui a été nommé le 9 octobre 2015².

D'emblée, la mission d'inspection générale a constaté l'intensité d'un conflit qui s'est largement exprimé sur les réseaux sociaux, bien au-delà des acteurs directement concernés. Ces turbulences, qui ont atteint des niveaux importants de récrimination et de violence verbales, visaient dans un premier temps le président et le directeur technique national, pour s'étendre ensuite à des acteurs fédéraux accusés de ne pas rejoindre les rangs de l'opposition et de couvrir les comportements de la gouvernance précédente.

Le conflit est le fait d'un groupe d'opposants comprenant 6 à 7 dirigeants fédéraux et d'une personne licenciée dans un club, qui n'est membre d'aucune instance dirigeante de la fédération.

Il n'est pas possible, à ce stade, de mesurer les répercussions à moyen terme de ce conflit sur les clubs et l'état des licences.

La crise qui a éclaté au grand jour entre les dirigeants, et qui n'a pas cessé depuis, était latente depuis 2013. C'est en effet au cours de cette année que l'ambiance s'est dégradée entre les principaux responsables de la DTN, parmi les conseillers techniques sportifs, pour des raisons de conflits d'attribution et de responsabilités dans le domaine du sport de haut niveau, ce qui a conduit à une remise en cause du management du DTN.

Ces tensions se sont notamment cristallisées à l'occasion d'un conflit survenu à la FFTDA entre une sportive de haut niveau et son entraîneur, qui a fait l'objet d'une précédente mission³ de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS).

¹ Le DTN, Philippe Bouëdo, a occupé son poste pendant près de 20 ans du 1^{er} janvier 1996 au 1^{er} octobre 2015. Il a exercé les fonctions d'entraîneur national, en contrat de préparation olympique auprès de la fédération, de 1991 à 1996.

² Son successeur, Patrick Rosso, qui occupait précédemment les fonctions de DTN à la fédération française de karaté et disciplines associées (FFKAMA), a été nommé par arrêté ministériel du 9 octobre 2015, sur un contrat à durée déterminée au titre de la préparation olympique jusqu'au 31 décembre 2016.

Ces désordres se sont installés au sein d'une fédération encore jeune, créée le 31 août 1995⁴. Elle comptait alors 17 000 licenciés, dont le nombre est aujourd'hui de 53 650 pour un millier de clubs. Elle disposait d'un budget de 3,41 M€ en 2013/2014 et présentait en 2014 un taux de soutien de 29,5% et un taux de dépendance financière de 47,3%. 17 conseillers techniques sportifs (CTS), agents de l'État, exercent actuellement leur activité au sein de la fédération⁵.

La discipline figure parmi les disciplines olympiques depuis les Jeux Olympiques de Sydney en 2000.

Les deux présidents⁶ qui se sont succédés depuis la création de la fédération jusqu'en juillet 2015 (date de la démission du président sortant) et le directeur technique national, en poste depuis les origines jusqu'à son départ récent, ont constitué les binômes historiques de la fédération.

A l'occasion de sa première participation à des Jeux Olympiques à Sydney en 2000, un arbitrage coréen douteux a privé le favori français, Pascal Gentil, d'une médaille d'or. Cette situation a été très mal vécue par la délégation française et a conduit les responsables fédéraux de l'époque à décider de situer prioritairement l'action fédérale au niveau international et à investir les instances internationales dans l'objectif, notamment, d'introduire des règles équitables dans l'arbitrage.

Cette période a été marquée par une progression significative des résultats de la France dans le concert des grandes nations mondiales grâce à l'énergie et aux efforts déployés par les responsables fédéraux, qui ont permis à leur discipline de prendre rapidement rang.

Dans le même temps, cette stratégie visant à donner la priorité au sport de haut niveau, a eu des incidences sur les choix d'organisation de la DTN. Elle a notamment eu pour conséquence, d'une part, de réduire la confiance accordée par le DTN à un nombre limité de cadres pour conduire la politique de haut niveau, en excluant une partie d'entre eux, générant ainsi des hiérarchies de fait, et d'autre part, de délaisser le développement de la discipline sur le territoire national et les relations avec les instances déconcentrées de la fédération, eu égard au peu d'intérêt accordé à ces sujets par le DTN.

Parallèlement, le comité directeur n'a joué que partiellement son rôle d'information et de contrôle, d'une part compte tenu de la confiance de principe qu'il accordait au président et au DTN, et d'autre part, du fait de sa méconnaissance des prérogatives et des instruments dont il disposait.

³ Rapport de l'IGJS n° 2013-M - 17 juillet 2013.

⁴ Originaire de Corée, le taekwondo a été introduit en France en 1969. La discipline est alors assimilée au karaté et gérée par la fédération française de karaté et d'arts martiaux (FFKAMA). Un comité national du taekwondo a été créé en 1994 afin de préparer la séparation du taekwondo de sa fédération de rattachement. La création de la fédération française de taekwondo et disciplines associées intervient l'année suivante.

⁵ Sources : direction des sports (DS), 2014.

⁶ Le président fondateur, Paul Viscogliosi, a exercé son mandat de 1995 à 2005. Son successeur, Roger Piarulli, a été élu président en 2005 et est resté en fonction jusqu'en juillet 2015.

Les choix qui ont conduit le DTN, également directeur général et véritable homme fort de la fédération, à déléguer ses missions au plan national au bénéfice de son action internationale, ont considérablement marqué ce contexte. Ce qu'il considérait comme relevant des intérêts supérieurs du taekwondo l'ont ainsi éloigné des objectifs associés à ses fonctions et fixé par ses lettres de mission.

Le fonctionnement qui s'est alors instauré visait à prioriser une gestion administrative et financière très directive, reposant sur des méthodes laissant souvent de côté les obligations de transparence et de concertation, ainsi que l'orthodoxie des règles budgétaires, s'agissant de l'usage de ressources financières fédérales, ce qui a conduit à des dérives dans la gestion des dépenses de fonctionnement liées aux activités du DTN et de certains conseillers techniques (frais de téléphone, frais de déplacement, indemnités de logement, etc.).

Ces pratiques et ces méthodes ont ainsi provoqué des tensions, notamment entre le DTN, le directeur technique national adjoint (DTNA)⁷ et certains entraîneurs nationaux⁸. Des clans se sont alors constitués au sein de la direction technique, avant que le conflit ne s'amplifie et ne se déporte au niveau des dirigeants⁹.

La propagation d'accusations relatives à des faits susceptibles d'entacher la sincérité de la gestion fédérale a conduit à la mise en place par le président par intérim¹⁰ d'une commission spéciale dite de transparence. Cette commission, dont les rapporteurs ont examiné les conclusions, était composée de 8 membres élus, issus pour la plupart du comité directeur.

Du fait de sa diffusion intempestive sur les réseaux sociaux, le président de la fédération a légitimement considéré comme nul et non avenu le rapport de cette commission, qui contient un exposé de griefs formulés à l'encontre de la gestion fédérale dont la mission a pris connaissance.

Les accusations de malversations développées dans le rapport de la commission portent sur des notes de frais non justifiés, sur des frais de déplacements importants, sur des prises en charge indues d'indemnités de logement et sur la rédaction d'un faux contrat de travail et de faux bulletins de salaires.

Au-delà de ces griefs qui ne sont pas conformes à la règle de droit, les rapporteurs formulent dans le présent rapport des propositions destinées à mettre un terme aux errements du passé, qui portent sur :

- dans les secteurs administratifs, comptables et financiers, l'utilisation douteuse ou inappropriée des ressources financières fédérales, et plus largement, l'opacité de la gestion ;

⁷ Daniel Emelin.

⁸ Et principalement Myriam Baverel.

⁹ En effet, certains dirigeants étaient, soit interpellés par certains salariés ou conseillers techniques sportifs, soit sont devenus suspicieux en ce qui concerne les pratiques de gestion fédérale, s'interrogeant alors sur leur niveau de responsabilité.

¹⁰ Denis Odjo, jusqu'alors vice président.

- dans le domaine institutionnel, des relations fédérales très épisodiques avec le ministère de tutelle en dehors des rendez-vous annuels relatifs à l'établissement de la convention d'objectifs ;
- dans le domaine sportif, un déséquilibre manifeste des activités du DTN au bénéfice des missions internationales et du sport haut niveau, ce qui l'a conduit à délaisser la politique de développement de la discipline, le suivi des activités des organes fédéraux déconcentrés, et à ne pas appliquer les objectifs de ses lettres de mission concernant le temps de service à consacrer à ses missions nationales (80%).

Les propositions des rapporteurs sont ainsi destinées à permettre à cette fédération :

- d'actualiser et de sécuriser ses pratiques par la mise à jour de ses procédures administratives et financières (contrats de travail, précisions apportées aux règlements intérieurs et financiers) ainsi que par la mise en œuvre par des instances statutaires, dont le comité directeur, de procédures de validation et de contrôle des frais engagés ;
- de favoriser une gouvernance transparente et collégiale ;
- de se mettre en situation de répondre aux vérifications de la direction des sports concernant le suivi et le bilan détaillés de l'utilisation des crédits de la convention d'objectifs, en accordant un intérêt soutenu aux questions de dédommagement des intervenants ;
- de définir avec précision le cadre des interventions fédérales à l'égard de ses organes déconcentrés, des clubs et des licenciés, adossé à une véritable politique de communication.

Il en va de l'amélioration du fonctionnement de cette fédération qui est insuffisamment stabilisé aujourd'hui, ainsi que de son image très affectée. Les équilibres demeurent fragiles, vingt ans après sa création, dans un climat alimenté par des rancœurs et qui est loin d'être apaisé.

LISTE DES PRECONISATIONS

- Préconisation 1 : Eu égard à la situation de crise de la fédération, demander à la direction des sports de renforcer le suivi de la situation financière de la fédération en procédant à une analyse détaillée pour la saison sportive à venir. 21
- Préconisation 2 : Compléter le règlement intérieur par des dispositions relatives au fonctionnement du comité directeur : les tâches qui lui incombent, les propositions soumises à validation, les champs soumis à vérification, les conditions d'attribution des différentes délégations, ainsi que les thèmes *a minima* traités en comité directeur. 26
- Préconisation 3 : En complément des relations liées à la convention d'objectifs, recourir aux conseils réguliers du ministère de tutelle lors des modifications des statuts et des règlements. 26
- Préconisation 4 : Actualiser les contrats de travail et leurs avenants pour les mettre en adéquation avec les missions effectivement exercées, les compléter par des fiches de poste et établir un organigramme fonctionnel. 28
- Préconisation 5 : Exiger de la fédération de fixer des objectifs précis pour la politique de soutien à ses organes déconcentrés, y compris en faveur des clubs, et établir des critères de financement clairement annoncés, validés collégialement et accompagnés de conditions d'éligibilité. 38
- Préconisation 6 : Demander à la direction des sports de faire procéder à une analyse des conditions de prise en charge par la SCI d'un projet immobilier destiné notamment à la création d'un institut national du taekwondo. 42
- Préconisation 7 : Sécuriser les procédures budgétaires, et les inscrire dans des notes et dans le manuel prévu par le règlement financier ; annexer ce dernier au règlement intérieur. Ces procédures devront prévoir : - le rôle de la commission financière : surveillance et analyse des dépenses, validation des documents comptables, formalisation des délégations... ; - la détermination des conditions de remboursement des frais : nature, seuils, barèmes... ; - la définition d'orientation et l'élaboration de processus en ce qui concerne les aides allouées aux organes déconcentrés, le type d'aides et les conditions d'attribution. 44
- Préconisation 8 : A l'occasion de la vérification du bilan détaillé des actions de la convention d'objectifs 2015 par la direction des sports, examiner avec une attention particulière les modes de dédommagement des intervenants, ainsi que les justificatifs qui s'y rapportent. 45

INTRODUCTION

Par lettre du 20 juillet 2015, le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports a saisi le chef du service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) d'une mission de contrôle de la fédération française de taekwondo et disciplines associées (FFTDA).

La lettre de saisine, après avoir rappelé les tensions qui règnent actuellement au sein de cette fédération, précise que la mission d'inspection générale devra porter sur :

- la vérification de la tenue des notes de frais des dirigeants et de la direction technique nationale (DTN), l'établissement de certains contrats de travail et fiches de paie de salariés de la fédération ainsi que sur les éventuelles aides au logement octroyées à des salariés, des dirigeants et à des conseillers techniques sportifs (CTS), et des conseillers techniques fédéraux (CTF)¹¹ ;
- les conditions de réalisation du rapport de la commission de transparence publié sur les réseaux sociaux ;
- le fonctionnement de la DTN.

Par lettre du 7 août 2015, le chef du service de l'IGJS a désigné Mme Catherine Croiset et M. Gérard Bessière, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, pour réaliser cette mission.

Les investigations des rapporteurs ont porté, d'une part sur les causes qui ont conduit à une situation aujourd'hui conflictuelle, qui a fait voler en éclats une vie fédérale jusqu'alors basée sur la confiance et d'autre part, sur les dysfonctionnements générés par le mode de pilotage et le manque de contrôle des actes fédéraux.

Alors que depuis sa création en 1995, la fédération développait ses activités sans tensions apparentes¹², au rythme régulier des réunions d'un comité directeur fonctionnant le plus souvent comme une chambre d'enregistrement, des rancœurs se sont manifestées et ont mis en accusation le pilotage du tandem historique composé du président et du directeur technique national (DTN)¹³ qui gouvernaient alors sans partage. Le calme a laissé brusquement place à la tempête.

Certes, quelques signes avant-coureurs étaient apparus, tels que des tentatives de contestation, ou même de demandes d'explications plus appuyées que d'ordinaire, émanant de quelques membres du comité directeur fédéral ; ces explications étaient alors renvoyées à plus tard. Le management de la fédération était qualifié par un certain nombre d'interlocuteurs d'autoritaire.

¹¹ Les CTS sont agents de l'État, placés auprès des fédérations ; les CTF, quant à eux, sont des salariés de la fédération conduisant des actions de même nature que celles des CTS. Le terme générique de « *conseiller technique sportif* » (CTS) est utilisé dans les différentes parties de ce rapport.

¹² Les rapporteurs notent cependant que des tensions existaient depuis 2013 entre les principaux responsables de la DTN (cf. partie 3 du rapport).

¹³ Deux présidents, Paul Viscogliosi et Roger Piarulli, se sont succédés des origines à 2015 et le DTN sortant a occupé ses fonctions de 1996 à 2015.

A partir du printemps 2015, la fédération est secouée par des turbulences qui sont allées crescendo, jusqu'à atteindre des niveaux extrêmement élevés de récriminations et de violences, exprimées oralement et par écrit. Aux dires de nombreux témoins, des menaces physiques ont également été proférées.

Les attaques contre le président et le DTN en place se sont alors largement diffusées sur les réseaux sociaux dans une ambiance délétère. Quasi intouchable, le binôme de gouvernance est devenu *persona non grata*, responsable de tous les maux aux yeux d'un groupe d'opposants composés de 6 à 7 dirigeants fédéraux et d'une personne licenciée dans un club, qui n'est membre d'aucune instance dirigeante de la fédération, et auteur de la plupart des attaques diffusées sur les réseaux sociaux¹⁴.

Dans ce contexte, un certain nombre d'événements se sont produits :

- la démission du président lors du comité directeur du 4 juillet 2015 ;
- le départ du DTN qui est intervenu le 1^{er} octobre 2015 ;
- la désignation d'un président par intérim chargé d'assurer la gestion des affaires courantes et la continuité de la vie fédérale, de prendre les mesures destinées à apaiser les conflits et de préparer la prochaine assemblée générale¹⁵ ;
- la mise en place par le président intérimaire d'une commission spéciale dite « de transparence » destinée à analyser, à l'appui de documents, les faits incriminés ;
- la nomination d'un nouveau DTN¹⁶.

Les rapporteurs, dans le cadre de leurs investigations, ont conduit des entretiens avec plus de 45 personnes, dont les principales portent sur des dirigeants de la fédération, des conseillers techniques sportifs, des salariés fédéraux. Ils ont par ailleurs exploité une documentation abondante.

Aux termes de ces investigations, les rapporteurs considèrent que les dysfonctionnements constatés relèvent :

- d'irrégularités portant notamment sur les notes de frais, des frais de déplacement et des prises en charge d'indemnités de logement, et la rédaction d'un faux contrat de travail et de faux bulletins de salaires ;
- d'une gestion administrative et financière opaque entre les mains de quelques responsables (ex-président, ex-DTN et très proches collaborateurs) ;
- d'une politique tournée en grande partie vers l'international et le haut niveau, sans appui suffisant à la politique de développement et de soutien aux échelons déconcentrés.

¹⁵ Cette assemblée générale devait se tenir le 14 novembre 2015. Les événements tragiques qui se sont produits le 13 novembre à Paris ont conduit à son report et à sa programmation le 23 janvier 2016.

¹⁶ Il s'agit de Patrick Rosso ex-DTN de la fédération française de Karaté et de disciplines associées (FFKAMA). Sa nomination est intervenue par arrêté du ministre chargé des sports en date du 12 octobre 2015.

La très grande majorité des personnes rencontrées par les rapporteurs, se déclarant de la majorité ou de l'opposition, s'accorde sur le bien-fondé de ces constats. Un nombre significatif d'entre elles leur a indiqué qu'elles avaient découvert brutalement et très tardivement les accusations de malversations alors qu'elles faisaient confiance jusqu'alors à la direction fédérale en place.

Les rapporteurs ont constaté que, malgré les premières mesures prises, dont le changement de président et de DTN, et le déclenchement d'une mission de contrôle de l'IGJS, les tensions n'ont en rien été atténuées et se concentrent depuis sur les acteurs fédéraux estimés coupables de ne pas avoir rejoint l'opposition et de « couvrir » les dysfonctionnements de la précédente période de gouvernance.

Afin d'exposer ses constats et les éléments de son analyse, la mission a retenu une présentation de la situation en trois parties.

La **première** traite des causes qui ont conduit à cette situation ; les rapporteurs ont tout d'abord dégagé les traits caractéristiques d'une fédération, jeune et dominée par une gouvernance bicéphale, dont le fonctionnement cloisonné et très nettement orienté vers la dimension internationale, a conduit à la crise ouverte qu'elle connaît aujourd'hui.

La **deuxième** porte sur l'examen des procédures financières et comptables, sur les dysfonctionnements relevés, ainsi que sur les axes d'amélioration possibles, à rendre opérationnels dans les plus brefs délais.

La **troisième** partie présente l'analyse du fonctionnement de la DTN et de son principal ancien responsable, véritable homme fort de la fédération et dont la priorité était le haut niveau et la recherche de résultats sur la scène internationale.

Dans sa conclusion, le rapport propose une synthèse des principaux points qui mériteraient d'être traités.

1 UNE FEDERATION JEUNE, DOMINEE PAR UNE GOUVERNANCE BICEPHALE ET DONT LE FONCTIONNEMENT ESSENTIELLEMENT TOURNE VERS L'INTERNATIONAL A CONDUIT A UNE SITUATION DE CRISE

1.1 Une fédération récente dont le fonctionnement n'a pas atteint un niveau de maturité suffisant

En deux décennies d'existence, la fédération française de taekwondo et disciplines associées (FFTDA) a connu une indéniable progression en multipliant par un peu plus de trois le nombre de ses licenciés. Cette croissance rapide, qui marque le pas ces dernières années, ne s'est cependant pas accompagnée d'une politique suffisamment équilibrée entre les objectifs associés au sport de haut niveau, nettement privilégiés, et le développement de la pratique pour le plus grand nombre, considéré comme secondaire dans les priorités du directeur technique national (DTN).

Il est probable que des étapes de développement ont été négligées dans cette quête de résultats et que cette croissance ne s'est pas accomplie dans le cadre d'un développement suffisamment concerté en interne et tenant compte de la nécessité de procéder par étapes pour atteindre une phase de maturité, marquée par l'équilibre de l'organisation et le respect des règles de droit.

1.1.1 Une croissance et des équilibres financiers qui risquent d'être fragilisés par la crise actuelle

De création récente, la fédération a connu une croissance rapide de ses effectifs avec un taux de soutien élevé du ministère chargé des sports. Confrontée aujourd'hui à un effet de seuil et à une grave crise interne, elle n'est pas à l'abri d'une récession.

Les principales données financières de la fédération, entre 2010 et 2013, sont présentées en annexe 4¹⁷.

1.1.1.1 Après une hausse significative du nombre de licenciés depuis sa création, la fédération est aujourd'hui parvenue à une stabilisation de ses effectifs

La fédération est passée de 17 000 licenciés, lors de sa création en 1995, à 53 655 en 2014 répartis dans 948 clubs affiliés.

Après une phase de baisse de licenciés observée en 2008 (-1,94%), leur nombre est en constante augmentation depuis 2009 jusqu'en 2014. La fédération a franchi la barre des 50 000 licenciés en 2005. La hausse est particulièrement marquée en 2011 (+ 5,84%). En 2013, la hausse est confirmée (+ 3,74%) avec un total de 54 360 licences. En 2014, on observe un léger recul avec 53 655 licenciés (-1,30%).

¹⁷ Extrait du rapport « *Situation financière des fédérations sportives, budgets 2012-2013* » : ministère des sports (direction des sports) - avril 2015.

Les disciplines associées, non olympiques, sont le « Hapkido », le « Soo Bak » et le « Tang Soo Do ». Les clubs de ces disciplines, qui regroupent 174 licenciés, sont couplés à des sections de Taekwondo.

1.1.1.2 Et bénéficie de moyens significatifs alloués par le ministère chargé des sports

17 conseillers techniques sportifs (CTS), agents de l'État, sont placés auprès de la fédération.

Elle a bénéficié en 2013 et 2014 d'une subvention du ministère chargé des sports de l'ordre d'un million d'euros, au titre de la convention d'objectifs (CO) pour un budget global de 3,41 M€, ce qui correspond à un taux de soutien de 29,5% (1 004 900€). Le taux de dépendance financière est de 47,3% (2 160 900€)¹⁸.

La mission note que la fédération est fortement soutenue par l'État. A titre de comparaison, les taux de soutien et de dépendance médians des 31 fédérations olympiques en 2013, étaient respectivement de 21,82% et de 38,79%, ce qui situe la FFTDA dans le premier tiers des fédérations les plus soutenues par le ministère chargé des sports en la plaçant respectivement à la 11^{ème} et à la 13^{ème} place.

Les subventions attribuées dans le cadre de la convention d'objectifs sont en augmentation pour la période 2013-2015 (hors rémunération des conseillers techniques sportifs) comme le démontre le tableau ci-dessous.

Subventions convention d'objectifs

Subventions convention d'objectifs	2013	2014	2015
Action 1 Promotion du sport pour le plus grand nombre	105 000 €	109 900 €	84 200 €
Action 2 Développement du sport de haut niveau	769 473 €	780 000 €	914 932 €
Action 3 Protection de la santé du pratiquant	40 000 €	40 000 €	38 259 €
Action 4 Accompagnement emploi, professionnalisation et formation	75 000 €	75 000 €	70 000 €
Total	989 473 €	1 004 900 €	1 107 391 €

Source : direction des sports

La répartition de ces crédits entre les 4 actions¹⁹ du programme sport marque la prépondérance très affirmée accordée au sport de haut niveau (75%), ce qui découle à la fois des orientations ministérielles ainsi que des priorités fédérales.

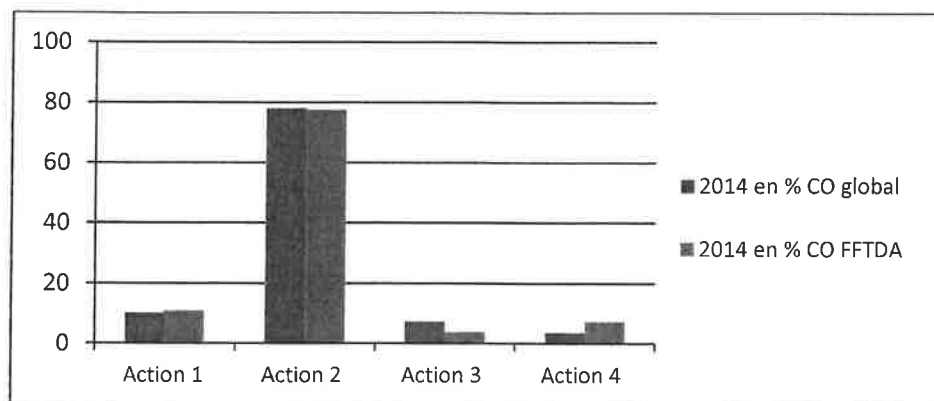
¹⁸ Le taux de soutien mesure le poids de la subvention du ministère chargé des sports (MS), correspondant au montant de la convention d'objectifs (CO), rapporté au budget de la fédération ; le taux de dépendance prend en compte également la valorisation des personnels (CTS), agents de l'État, et permet de connaître le poids réel de l'aide du ministère.

¹⁹ 4 actions :

- promotion du sport pour le plus grand nombre ;
- développement du sport de haut niveau ;
- protection par le sport et protection du sportif ;
- accompagnement de l'emploi, professionnalisation et formation.

Le graphique ci-dessous établit la comparaison entre les subventions agrégées des conventions d'objectifs pour l'ensemble des fédérations olympiques et celle accordée à la FFTDA.

Comparaison de la subvention convention d'objectifs de la FFTDA/CO globale des fédérations olympiques



Source direction des sports

Ce graphique montre que la primauté accordée au sport de haut niveau et à laquelle la FFTDA se conforme, reflète la situation des conventions d'objectifs des autres fédérations olympiques.

Les crédits attribués au développement de la pratique, à la protection de la santé ainsi que de la formation et de l'emploi qui correspondent aux actions 1, 3 et 4 représentent autour de 25% de l'ensemble des moyens alloués au titre de la CO.

Les organes déconcentrés de la fédération (ligues régionales et comités départementaux), ainsi que des clubs, bénéficient, pour ces mêmes actions, de crédits déconcentrés attribués, principalement dans le cadre de la part territoriale du CNDS. En 2014, les subventions cumulées au niveau territorial s'élevaient à près de 800 000€ en incluant les crédits du CNDS et les crédits déconcentrés du programme budgétaire 219 (« sport »).

Pour chacune des actions financées de la convention d'objectifs pluriannuelle, un bilan qualitatif et budgétaire détaillé doit pouvoir être rendu, dès lors que des fonds publics sont mobilisés. Les rapporteurs observent que ce n'est pas les cas. Selon les informations qu'ils ont recueillies, ces bilans détaillés seront fournis pour les actions financées en 2015.

1.1.1.3 Une situation financière qui nécessite une attention particulière

Selon un rapport de la direction des sports, la situation financière de la fédération était considérée en 2013 comme étant à la limite de la fragilité. Elle s'inscrivait cependant dans une dynamique de consolidation plutôt favorable, basée sur le ratio des fonds propres inscrits au bilan par rapport bilan général.

Le tableau ci-après fait état de la structure générale du budget de la FFTDA²⁰.

Budget prévisionnel 2014-2015

Charges	Montants	Produits	Montants
Achats (marchandises, matériels et fournitures non stockés)	159 500 €	Subventions et remboursements	1 025 000 €
Locations, entretien, assurances	306 000 €	Services et marchandises	297 000 €
Déplacements-hébergement (934 500€), cotisations (dont 360 000 € convention pôle)	1 317 500 €	Produits spécifiques (dont 1 890 000 € de licences)	2 263 000 €
Salaires + charges, impôts et taxes	907 000 €	Autres produits	15 000 €
Divers services (documentation, communication, frais postaux...)	373 000 €	TOTAL	3 600 000 €
Autres charges (rétrocession licences, aides et primes)	472 000 €		
Dotation amortissement et provisions	65 000 €		
TOTAL	3 600 000 €		

Source : FFTDA

Les rapporteurs constatent le volume élevé de charges liées aux remboursements des frais de déplacements et d'hébergement, qui représente 36,5 % du total des charges. S'il paraît logique de doter de façon conséquente ce poste budgétaire pour tenir compte, entre autre, des besoins des athlètes pour leur participation aux diverses compétitions internationales, les rapporteurs soulignent les risques de dépassement en matière de notes de frais de certains responsables fédéraux que peut occasionner cette amplitude de moyens.

Ils observent que le poste relatif aux salaires et charges, de l'ordre de 25% du budget, est élevé si on le compare à celui d'autres fédérations olympiques²¹.

Ils observent également que le montant élevé du produit des licences, qui représente 52,5%²² du budget global, pourrait constituer un point de fragilité si ce poste essentiel devait être impacté par la crise actuelle.

²⁰ Le budget médian prenant en compte les budgets des 31 fédérations olympiques était de 8,5 M€ en 2013, considérant que :

- les 5 budgets fédéraux les plus importants se situaient dans une fourchette de 208 000 000 € à 28 778 000 € (tennis, football, rugby, équitation, golf) ;
- les 5 les moins élevés allaient de 765 000 € à 3 475 000 € (pentathlon moderne, haltérophilie-musculation-force athlétique et culturisme, hockey, lutte, boxe). Le montant du budget de la FFTDA se situe immédiatement après.

²¹ Le poste des salaires et charges des fédérations de boxe, d'escrime, de judo, de karaté et de lutte se situe dans une fourchette comprise entre 13,50% et 20,30% du budget global.

Le poids des licences dans les produits du budget de la fédération est d'autant plus affirmé que les recettes liées aux partenariats sont faibles (8%), alors que le taux moyen de ces mêmes ressources est de 27% pour les fédérations olympiques.

Dans ces conditions, les fonds propres de la fédération (63%, hors sponsors) pourraient se voir réduits.

L'utilisation des moyens publics devra alors être priorisée en direction des actions les plus structurantes pour impulser une politique de développement plus volontariste, source de nouvelles recettes financières.

Préconisation 1 : Eu égard à la situation de crise de la fédération, demander à la direction des sports de renforcer le suivi de la situation financière de la fédération en procédant à une analyse détaillée pour la saison sportive à venir.

1.1.2 Une histoire fédérale marquée par la primauté de l'international

L'éclairage présenté au paragraphe précédent a permis de repérer les principales ressources dont dispose la fédération, tout en comparant sa situation à celles des fédérations olympiques.

S'agissant de l'évolution de cette fédération, les rapporteurs considèrent que les choix opérés par ses responsables durant les deux dernières décennies ont eu un impact certain sur la situation actuelle.

En effet, le projet fédéral s'est rapidement concentré sur l'enjeu du positionnement de cette jeune fédération au niveau international, tant pour asseoir son développement au niveau national que pour faire évoluer les règlements régissant les compétitions conduisant aux différents titres internationaux.

La fédération n'a connu en 20 ans que deux présidents et un seul DTN²³ qui ont constitué les « binômes historiques ».

Ils ont concentré l'essentiel des pouvoirs entre leurs mains (*cf. infra*) en poursuivant 3 objectifs majeurs :

- permettre au taekwondo d'accéder à son autonomie en devenant une fédération délégataire de plein exercice ainsi qu'une discipline olympique ;
- mettre en place rapidement les structures destinées à asseoir l'organisation et le fonctionnement de la fédération, dans le cadre d'une gouvernance étroite, partagée entre président et DTN ;
- assurer la représentation de la fédération dans les instances internationales pour y faire reconnaître des principes et des règles de déontologie et d'éthique garantissant une égalité de traitement entre les compétiteurs, et permettant à la France d'obtenir des résultats probants, principale motivation de leur démarche.

²² Le taux moyen des produits des licences pour les fédérations olympiques a été de 21% en 2013

²³ Depuis sa création, la fédération a connu 2 présidents : le président fondateur – (1994 - 2005) et son successeur (2005 -2015) et un seul DTN (5 mars 1998 -1^{er} octobre 2015).

1.1.2.1 Des résultats probants à l'international...

Tous les acteurs fédéraux rencontrés par les rapporteurs s'accordent à reconnaître que ces objectifs ont été atteints, même si certains estiment que cette orientation forte de la politique fédérale à l'international s'est faite au détriment du développement du taekwondo en France, dont les effectifs plafonnent depuis plusieurs années autour de 53 000 licenciés.

Les résultats enregistrés dans les compétitions mondiales révèlent une forte dynamique sportive, tournée vers la recherche de la performance²⁴. Ces résultats sont particulièrement probants chez les féminines. La progression des équipes de France est spectaculaire d'autant que cette jeune discipline voit de plus en plus de nations arriver à un haut niveau de performance. La fédération a su gérer cette ouverture à la concurrence.

Chacun se félicite aussi des bons résultats enregistrés lors des 5èmes championnats du monde de para taekwondo en juin 2014, où une Française a obtenu la médaille d'or dans la catégorie des moins de 58 kg²⁵.

Il faut cependant noter un changement important du règlement sportif de la fédération internationale avec la mise en place de listes appelées « *Ranking olympique* »²⁶ pour la qualification aux Jeux olympiques (JO) de 2016 à Rio. Cela a pour conséquence, depuis 2014, de multiplier les compétitions internationales et de lancer un circuit de grands prix. L'intérêt de la qualification par ranking est important car il pourrait permettre l'augmentation des quotas par nation.

En conséquence, la FFTDA a modifié sa stratégie en multipliant les participations aux diverses compétitions en vue de permettre à ses sportifs d'engranger le maximum de points. Grâce à cette stratégie, la fédération française a pu hisser 4 athlètes féminines et un athlète masculin dans le top 6 du ranking olympique, ainsi que 3 athlètes féminines et un athlète masculin dans le top 12.

Les derniers résultats obtenus sont moins probants puisque seule une médaille d'argent a été obtenue au dernier championnat du monde 2015 en Russie et une médaille d'or aux Jeux européens 2015 de Baku. Cependant, comme la fédération a fait le choix de concentrer ses objectifs de performance sur les prochains Jeux olympiques, les résultats de la stratégie adoptée ne pourront être appréciés que lors du bilan de ces jeux.

Le choix de la fédération visant à privilégier les enjeux internationaux remonte aux difficultés rencontrées par la délégation française aux Jeux olympiques de Sydney pour sa première participation à des JO²⁷. Cette situation va conduire les responsables à décider de

²⁴ Un historique des performances internationales figure à l'annexe 3 du rapport.

²⁵ Il s'agit de Laure-Anne Seytor.

²⁶ Le « ranking » est un classement des compétiteurs selon les points gagnés lors de chaque compétition. Ces points sont calculés suivant plusieurs paramètres pour chaque participation du combattant à une compétition donnée (catégorie d'âge : plus âgé = plus de points ; catégorie de grade ; place remportée ; nombre de combats effectués, etc...).

²⁷ Un combattant français considéré comme le meilleur compétiteur mondial dans sa catégorie de poids est victime, de notoriété publique, d'un arbitrage partial en faveur de son adversaire coréen par des arbitres eux-mêmes coréens, ce qui le prive de la médaille d'or.

situer prioritairement l'action fédérale, et donc leur propre action²⁸, au niveau des instances internationales dans le but d'introduire des règles de plus grande équité, notamment dans l'arbitrage.

C'est dans ce contexte que la France est à l'origine de la création de l'Union mondiale francophone de taekwondo (UMFT) située au siège de la fédération française à Lyon et qui regroupe 40 pays (sur 206 membres de la fédération internationale), ce qui représente un poids indéniable dans les instances internationales.

Chacun s'accorde aussi à reconnaître les avancées considérables portées par la France dans le domaine de l'arbitrage, notamment grâce à l'action de l'ex-DTN, afin de substituer à l'arbitrage manuel, sujet parfois à de larges interprétations, l'arbitrage électronique qui garantit davantage la neutralité des jugements par le recours au plastron et au casque électroniques.

Ces évolutions, qui scellent la réussite d'une jeune fédération, témoignent des efforts qui ont dû être déployés par un nombre réduit de personnes, très soudées entre elles. Il s'agissait alors de permettre à cette fédération de prendre son envol, de se développer et de prendre rang sur la scène internationale avec l'objectif, le plus souvent atteint, d'obtenir des médailles dans les compétitions mondiales.

Pour les protagonistes de cette démarche, il s'agissait là d'une impérieuse nécessité pour assurer l'existence même du taekwondo au plan national.

1.1.2.2 ... au détriment du respect de l'obligation de moyens

Les rapporteurs ont pu constater cependant que cette vision était loin de faire consensus au sein des clubs et des instances déconcentrées de la fédération. A partir de l'abondante documentation recueillie et des auditions réalisées, ils considèrent qu'il existe un lien de causalité entre les choix de la politique mise en œuvre et la crise qui va éclater en 2015.

Sur la forme, il est probable que l'origine du malaise actuel soit profondément ancrée dans l'histoire de la fédération et que les conflits auxquels elle est aujourd'hui confrontée puissent leur source dans l'absence de caractère démocratique du fonctionnement de la fédération, au sein de laquelle les décisions étaient prises en petit comité par un nombre très limité de dirigeants considérant que les résultats devaient l'emporter sur les moyens.

²⁸ Le 1^{er} président de la FFTDA, Paul Viscogliosi, a fondé l'Union mondiale francophone de taekwondo (UMFT) en janvier 2001. Il est aussi président de la commission mondiale médicale et antidopage ainsi que de la commission européenne paralympique et de la commission technique internationale. L'implantation du siège de la fédération à Lyon s'explique, en dehors du prix de l'immobilier à Paris, par le fait que le président fondateur est lui-même lyonnais.

Son successeur à la présidence dispose toujours de plusieurs mandats internationaux (président de l'UMFT et vice-président de l'Union européenne de taekwondo) et occupe, depuis sa démission, le poste de n°3 de la fédération internationale de taekwondo au siège de Lausanne. Il est resté membre du comité directeur de la fédération française qu'il continue à représenter au comité directeur du CNOSF ; son maintien à ces fonctions au sein du mouvement sportif national et international, pour défendre les intérêts du taekwondo français, a été voté à l'unanimité lors du CD du 4 juillet 2015.

Pour avoir cru que la recherche et l'obtention de résultats internationaux pouvaient justifier le délaissement des autres volets du développement de la fédération et de sa vie interne, la direction fédérale n'a pas suffisamment pris en compte ce qu'elle considérait certainement comme des éléments non prioritaires dans le fonctionnement fédéral. Il s'en est suivi des carences dans :

- le respect de la vie démocratique d'une association et des instances qui la constituent ;
- le recours à l'écrit en lieu et place de pratiques coutumières dominées par les transmissions orales ;
- le respect de la règle de droit dans l'utilisation et l'affectation des moyens financiers mis à la disposition de la fédération ;
- le pilotage des actions de développement au niveau national, bien que le travail effectué par les conseillers techniques chargés du développement ne puisse être remis en cause.

Ce mode de fonctionnement, concernant un cercle restreint de personnes, dédié prioritairement au volet international du projet fédéral, a par ailleurs pâti d'un manque de transparence dans les décisions liées aux actions mises en oeuvre.

1.2 Un encadrement insuffisant des procédures administratives

La FFTDA dispose, en sa qualité de fédération délégataire, de statuts qui correspondent au cadre fixé par voie législative en référence à des statuts-type²⁹.

Au-delà des principes généraux stipulés dans ces statuts, mais aussi dans le règlement intérieur et dans le règlement financier, il convient de souligner que les modalités de mise en oeuvre de ces principes ne sont pas suffisamment précisées, ce qui d'une part contribue à un manque de cadrage des procédures administratives internes et d'autre part a une incidence sur la conformité réglementaire des décisions prises, notamment pour l'engagement de dépenses de fonctionnement (*cf.* point 2.2).

Ainsi, et comme dans toutes les fédérations sportives délégataires, les principales prérogatives dévolues aux différentes instances de la FFTDA, relèvent pour partie :

- de l'**assemblée générale** (AG) qui définit, oriente et contrôle la politique générale de la fédération avec, à l'appui, les rapports sur la situation morale et financière présentés chaque année ;
- du **comité directeur** (CD) qui, en tant qu'instance dirigeante de la fédération, en est l'organe délibératif ; il se doit, à ce titre, de vérifier les remboursements de frais de ses membres ;
- enfin du **bureau directeur**, émanation du comité directeur, qui représente l'organe exécutif fédéral.

²⁹ Art. L. 131-3, Art. R 131-1 (annexe 1-5), R 131-3, et R. 131-11 du code du sport.

Le comité directeur³⁰ et le bureau³¹ disposent de la compétence de droit commun, dont le périmètre inclut tous les domaines, sauf ceux qui sont expressément attribués à d'autres instances.

Le comité directeur se réunit, dans son fonctionnement ordinaire, 3 fois par an, précédé d'une réunion de bureau, ce dernier pouvant faire l'objet de réunions complémentaires en tant que de besoin (environ 5 réunions par an).

Le règlement intérieur est peu disert sur les modalités de fonctionnement du comité directeur et du bureau fédéral³².

Enfin, la répartition des thématiques entre les différentes commissions est classique³³ ; on peut cependant noter que la commission financière n'a qu'une existence théorique bien qu'elle soit identifiée dans les documents fédéraux aux côtés des autres commissions.

Si cette organisation générale ne pose pas de problème de principe, en revanche les modalités de sa mise en œuvre sont insuffisamment précisées.

Cette absence de précisions sur la nature et les modes de prise de décision est en grande partie à l'origine des dysfonctionnements exposés *infra*.

Les dirigeants actuels ont préparé un projet de modification des statuts pour améliorer les conditions de fonctionnement dont l'un des objectifs prioritaires aurait dû être d'associer le plus largement possible les parties prenantes à la prise de décision. Or, à titre d'exemple, une des propositions présentée vise à renforcer les pouvoirs du bureau exécutif, réduisant ainsi le nombre de personnes en situation de diriger la fédération et réduisant la fonction du comité directeur qui devrait pourtant être délibérative. Une autre proposition, non adoptée à ce jour, instaure des conditions supplémentaires pour participer à la vie fédérale (obligation de posséder le passeport sportif en plus des obligations de base dont la possession d'une licence).

A la demande des rapporteurs, la mission juridique et contentieuse de la direction des sports (DS) a rencontré le directeur juridique de la fédération³⁴.

³⁰ Annexe 4 : le comité directeur doit en principe se composer de 30 membres mais 3 d'entre eux ont démissionné.

³¹ Président, vice-président, secrétaire général, trésorier.

³² Les modalités fixées par le règlement intérieur actuel portent sur les conditions d'éligibilité pour être délégué à l'AG et sur la répartition des voix en fonction du nombre de licences, sur l'élection des membres au comité directeur, de façon plus générale sur l'organisation et le périmètre de ce même comité, et enfin sur la composition du bureau.

³³ Commissions : arbitrage / compétition / développement / formation / hapkido / tang soo do / traditionnel / médicale / internationale / financière / féminine / handisport / hauts grades / haut niveau / informatique / séniors +.

³⁴ Cette démarche d'accompagnement de la DS vis-à-vis des fédérations agréées est assez usuelle, d'autant plus lorsqu'elles sont délégataires. Il ne s'agit pas d'une ingérence, ce qui serait contraire au principe de liberté des associations, mais de conseils afin de mieux garantir la transparence et la vie démocratique.

La mission estime qu'il conviendrait de compléter le règlement intérieur de données relatives au fonctionnement du comité directeur portant notamment sur :

- la fixation de l'ordre du jour, la possibilité de demande, par un membre du comité directeur, d'inscription de point(s) à l'ordre du jour selon des délais raisonnables (5 jours...);
- les tâches qui lui incombent;
- les missions attribuées aux différentes commissions, et l'approbation des propositions émanant de ces commissions;
- les diverses délégations et les conditions de leur attribution par le président;
- les conventions passées entre la fédération et ses organes déconcentrés aux niveaux sportif, administratif et financier.

Par ailleurs, les rapporteurs ont constaté que de nombreux membres dirigeants et salariés chargés de mettre en œuvre les différents règlements qui régissent le fonctionnement fédéral (statuts, règlement intérieur, règlement financier...) en avaient une connaissance limitée, voire pour certains n'en avaient aucune, notamment dans le domaine financier.

En conséquence, la gouvernance, le cadre réglementaire, les différents types d'actes et les procédures de décision nécessitent une clarification ainsi qu'un renforcement de l'information des dirigeants sur leur rôle et les modalités du fonctionnement fédéral.

Préconisation 2 : Compléter le règlement intérieur par des dispositions relatives au fonctionnement du comité directeur : les tâches qui lui incombent, les propositions soumises à validation, les champs soumis à vérification, les conditions d'attribution des différentes délégations, ainsi que les thèmes *a minima* traités en comité directeur.

Les difficultés que connaît actuellement la fédération, notamment en matière de gouvernance, doivent l'inciter à se rapprocher du ministère de tutelle dès lors que des modifications de textes sont envisagées.

Préconisation 3 : En complément des relations liées à la convention d'objectifs, recourir aux conseils réguliers du ministère de tutelle lors des modifications des statuts et des règlements.

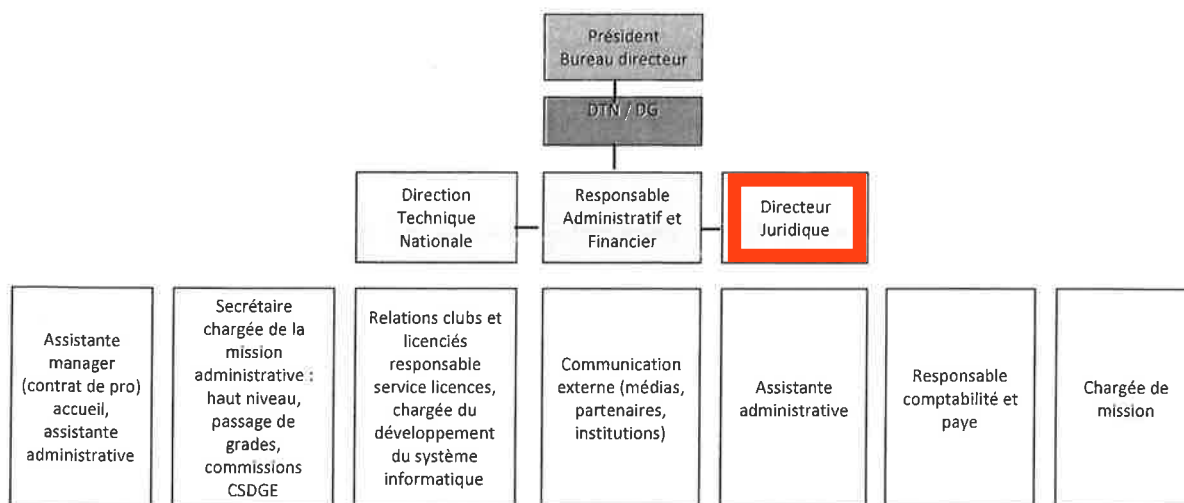
Par ailleurs, la fédération n'a pas fourni d'attestation permettant de vérifier les conditions de désignation du président fondateur en tant que président d'honneur, les statuts n'y faisant pas référence. Or, ce titre est remis en cause par ses opposants, qui considèrent que les fonctions qu'il occupe au niveau international ainsi que les moyens qui sont affectés à ces fonctions manquent de fondement, même s'il est fait référence à ce titre honorifique dans la revue « Taekwondo » (n°23 mars-avril-mai 2005) par le président alors nouvellement élu.

1.2.1 Une gouvernance bicéphale et peu collégiale

Les principaux facteurs qui ont conduit à la dégradation du fonctionnement et des relations internes se traduisent, comme évoqué *supra*, par un déficit dans la circulation des informations ce qui a un impact sur les décisions prises. Ce déficit d'informations étaient en partie lié à une gouvernance bicéphale (président, DTN également directeur général - DG - rémunéré à ce titre par la fédération) et à des procédures insuffisamment formalisées.

L'organigramme présenté ci-dessous témoigne de cette organisation bicéphale, qui valorise le positionnement du DTN/DG en lien direct avec le président. Il ne permet pas d'identifier clairement les interrelations entre les salariés³⁵ ni les chaînes de circulation de l'information.

Organigramme FFTDA (siège fédéral)



Source FFTDA

L'organisation de la direction administrative a été évoquée à au moins deux reprises au cours des 3 dernières années, en particulier lors du CD du 21 décembre 2013³⁶ et du CD du 8 février 2014³⁷.

Le DTN a été nommé directeur général par le président à la suite de son élection en 2005 ; son rôle était de mettre en œuvre les décisions des dirigeants sans qu'il y ait d'intermédiaire.

Ce choix avait pour objectif de « *mettre l'administration de la fédération au service du sportif* » (cf. Revue taekwondo N°54 / article concernant un entretien avec le président).

Ainsi, les procédures administratives et financières relevaient du DG, lequel était très peu présent pour piloter, encadrer et organiser les activités fédérales. Elles n'étaient guère traitées en direct et de façon opérationnelle, malgré des échanges par d'autres voies (mails, téléphone...), ce qui a contribué à l'opacité des décisions prises.

Quant aux relations des membres dirigeants avec le président, elles se traduisaient essentiellement par des contacts, la plupart du temps par téléphone et messagerie électronique, sur des points classiques inscrits à l'ordre du jour des comités directeurs.

Le président avait fait part de sa volonté, lors de la saison 2013-2014, de mettre en place des réunions de coordination et de mieux organiser le travail des 3 directions : administrative, sportive et juridique.

³⁵ Les salariés au siège fédéral sont au nombre de 11.

³⁶ « *En 2014, des projets de modification de la direction administrative sont à l'étude après le départ de la directrice administrative* ».

³⁷ « *Une réorganisation de la direction administrative est toujours à l'étude* ».

S'agissant du directeur juridique, salarié du siège, son contrat initial établi en 2001 portait sur des fonctions de directeur administratif et juridique qui incluaient des activités en matière financière. Or, dans l'organigramme, il est uniquement mentionné la fonction de directeur juridique. Aucun avenant au contrat initial n'a modifié son périmètre initial d'intervention alors qu'il exerce aujourd'hui des fonctions exclusivement dans le champ juridique.

Le 21 décembre 2013, avec le départ annoncé de la précédente directrice administrative et financière (DAF), un projet de modification des missions de cette direction a été présenté en comité directeur. Toutefois, la référence au terme « financier » n'apparaît pas dans les organigrammes.

Le 8 février 2014, l'assistante du DTN, chargée également de la logistique des équipes de France, s'était vue ensuite confier le rôle de directrice administrative et financière, sans allègement des tâches qu'elle exerçait précédemment et sans avenant à son contrat ni formation particulière (passage d'assistante de direction à cadre), alors que les élus reconnaissent non seulement l'utilité de consolider certaines fonctions telles que celles de secrétaire général et de trésorier, mais également de professionnaliser les salariés.

C'est lors de ce comité de février 2014 que la réorganisation de la DTN chargée du développement est annoncée (cf. partie 3), avec une priorité donnée à l'accompagnement des ligues et des inter-régions pour la création d'emploi.

Le constat d'une organisation insuffisamment précise et lisible au niveau fonctionnel, ainsi que le manque de description des missions et des tâches militent pour l'élaboration de fiches de poste clairement définies et pour la formalisation d'un organigramme fonctionnel.

Préconisation 4 : Actualiser les contrats de travail et leurs avenants pour les mettre en adéquation avec les missions effectivement exercées, les compléter par des fiches de poste et établir un organigramme fonctionnel.

1.2.2 Des décisions peu partagées

Comme évoqué précédemment, certaines options relatives à la politique internationale de la fédération ont été guidées par la primauté donnée à l'objectif de résultat.

La mission constate que ce fonctionnement a conduit à une concentration des pouvoirs entre les mains de l'ex-président et de l'ex-DTN, rendant opaques certaines décisions, tout en observant cependant que les délibérations du comité directeur étaient adoptées à l'unanimité jusqu'à une période récente.

Les principaux points abordés en comité directeur au cours de l'actuelle olympiade concernent des temps d'informations classiques sur l'actualité sportive, la formation, le développement, les orientations ministérielles, les évolutions réglementaires, ou l'arrêt des comptes en vue de l'assemblée générale.

Les décisions relatives aux frais de déplacement, aux primes, aux indemnités de logement et aux diverses aides attribuées aux CTS, à titre de compléments de salaires, étaient traitées en direct par le président et le DTN/DG, au motif que le mode de remboursement retenu permettait de ne pas alourdir les postes de dépenses relatives aux salaires et charges. En

effet, ces dépenses ne faisaient pas l'objet d'une déclaration en avantages en nature ou en salaires.

Les membres du comité directeur n'étaient pas informés de ces pratiques.

À l'instar des autres points, les notes de frais des dirigeants étaient adoptées à l'unanimité, lors de la quasi-totalité des comités directeurs, sauf exception, et dans ce cas avec report au comité suivant. Dans les faits, les contrôles étaient peu effectués et les notes de frais de l'ex-président ne faisaient pas partie des pièces soumises à l'examen du comité directeur. La vérification portait sur la conformité des pièces par rapport au montant engagé ; les règles de remboursement étant peu explicites. A titre d'exemple, la nature des dépenses autorisées, les seuils et les barèmes ne faisaient pas l'objet de règles suffisamment claires, ni de documents de référence, à l'attention des bénéficiaires potentiels.

S'agissant du DTN, bien que la validation des notes de frais ne relevait pas du comité directeur, ses dépenses n'étaient pas pour autant exemptées de transparence.

D'après différents interlocuteurs auditionnés, la confiance prévaut au sein du comité directeur, mais elle se conjugue également à des explications non fournies dès lors que des questions sont posées. Cela n'a pas exclu cependant quelques débats de fond à l'exemple de celui portant sur la situation des athlètes disposant de la double nationalité et sur leur sélection en Équipe de France abordée lors du CD du 22 novembre 2014.

Chacun a pu s'accommoder de ce type de gouvernance pendant près de deux décennies. La gestion fédérale, plutôt familiale et parfois qualifiée de clanique par ceux-là même qui s'en prévalent, ne semble pas avoir été remise en cause jusqu'à la fin 2014. Cette gestion était en partie basée sur la confiance dans les personnes qui prenaient les décisions et en partie liée au manque d'information sur ces mêmes décisions.

En conséquence, le peu de communication entre les acteurs fédéraux (dirigeants, cadres et salariés), un fonctionnement peu collégial et des décisions unilatérales ont largement contribué au manque de transparence. Cette situation a entraîné un risque réel de voir le comité directeur se transformer en chambre d'enregistrement.

Dans ce contexte, lors de sa réunion du 4 juillet 2015, la gouvernance de la fédération a fait l'objet de demandes d'explications de la part de membres du comité directeur mettant l'accent sur un certain nombre de dépenses pour lesquelles ils ont demandé des justifications (cf. partie 2.2).

1.3 Une situation de crise débouchant sur la mise en place d'une commission spéciale de transparence

1.3.1 Des signes avant-coureurs de suspicion de dérives

Les signes avant-coureurs de dégradation des relations remontent à décembre 2014 et sont fondés sur des rancœurs et des accusations d'un fonctionnement peu démocratique. Les messages électroniques portant sur des suspicions de dérives ont commencé à circuler à partir de ce moment.

C'est ainsi que lors d'un comité directeur exceptionnel organisé le 23 juin 2015, des questionnements liés notamment à des remboursements de frais de déplacement, de logement, à des dépenses téléphoniques importantes et à un faux contrat de travail ont été évoqués.

Un des membres du comité directeur a ainsi mis en cause les pratiques de cette instance, suscitant ainsi une prise de conscience des responsabilités des administrateurs³⁸. En effet, les informations présentées jusqu'alors en comité directeur n'étaient que générales et parfois non justifiées, s'agissant en particulier des procédures administratives et financières. Il est vrai que jusqu'à cette période, les membres du comité directeur fonctionnaient sur le mode de la confiance.

Le président avait été interpellé à ce sujet au printemps 2015 et, à la suite d'échanges de courriers, un rendez-vous avait été fixé le 25 juin 2015 au siège fédéral avec un membre du comité. L'objectif de celui-ci était d'accéder à des documents comptables et contractuels.

Après avoir pris connaissance des pièces incriminées lors de sa venue au siège, cet administrateur a adressé un courrier fin juin au président de la fédération dans lequel il mettait en cause l'intégrité professionnelle de salariés du siège fédéral.

C'est à la suite de ces constats, qualifiés de dérives, que le président a, lors du comité directeur du 4 juillet 2015, présenté sa démission. Un président par intérim³⁹, a été désigné par le comité directeur et a immédiatement décidé la mise en place d'une commission spéciale dont la création avait été annoncée dans un courrier daté du 30 juin 2015 de l'ex-président aux membres du comité. Cette commission était chargée d'étudier certaines pièces et d'émettre des propositions pour garantir la transparence de la gestion fédérale. Le recours à une société d'audit avait par ailleurs été envisagé mais finalement considéré comme trop onéreux.

La commission était composée de 7 membres ainsi que du président par intérim, la majorité étant constituée de personnes se désignant elles-mêmes comme des « *opposants* ». Une première réunion avait été fixée au 17 juillet 2015 ; seule une partie des membres désignés étaient présents, certains d'entre eux, non disponibles ce jour étant furent remplacés par d'autres⁴⁰. Ils apparaissent dans le rapport relatif à la commission spéciale de transparence, dont la liste figure à l'annexe 5.

1.3.2 Des travaux insuffisamment encadrés, qui ont cependant permis de révéler des problèmes

A l'occasion de la réunion qui s'est tenue le 17 juillet 2015, les membres de la commission sont arrivés au siège de la fédération. Étaient déjà présents dans les bureaux le président par intérim, le secrétaire général, l'adjoint au DTN, la directrice administrative et financière, le directeur juridique ainsi que des salariés de la fédération.

³⁸ L'article 122-2 du code pénal prévoit en effet que les personnes morales sont responsables pénalement des infractions commises pour leur compte par les organes ou leur représentant.

³⁹ Il s'agit de Denis Odjo, arbitre international qui était, jusqu'alors, président de la ligue Rhône-Alpes de taekwondo.

⁴⁰ Constitués de membres du comité directeur et d'autres dirigeants élus (cf annexe 5).

Une quinzaine de personnes, non convoquées, ont voulu s'imposer pour faire un effet de masse et faire pression sur le comité. Il leur a été demandé de rester à l'extérieur, ce qui a suscité un échange, qualifié de musclé par des personnes auditionnées.

Par la suite, les travaux ont débuté, les membres désignés se retrouvant enfin isolés dans une même pièce pour pouvoir travailler.

Les documents (notes de frais de déplacement, indemnités de logement, frais téléphoniques, faux contrat de travail, aides aux clubs, etc...) susceptibles de faire l'objet d'un examen avaient été préparés à partir d'une liste que le président avait fournie à la comptable. Ils étaient répartis dans des pochettes classées par thématiques. Certains des opposants avaient déjà eu connaissance de ces pièces.

En termes de méthode de travail, quelques consignes ont été données au début par le président par intérim. De l'avis des rapporteurs, ces consignes auraient pu être plus précises et plus détaillées.

En effet, le président par intérim a lu un document portant sur les motifs qui ont conduit à mettre en place la commission spéciale, dite de « transparence », en mettant l'accent sur les critiques qui étaient formulées. Il a ensuite précisé que le résultat des investigations devait faire l'objet d'un rapport avec des préconisations. Il a émis le souhait de disposer dans un premier temps du rapport, en précisant qu'aucune photographie des documents et pièces comptables ne pouvait être faite, les documents ayant vocation à être consultés sur place.

Enfin, il a été précisé que des pièces complémentaires pouvaient être également consultées *in situ* et durant les travaux, à la demande des membres de la commission.

Aucune autre consigne n'a été émise en termes de méthode de travail.

Un des membres a été désigné comme rapporteur (*cf.* annexe 5).

Une fois les travaux de la journée terminés, les constats et les préconisations du rapport ont été lus au président par intérim, pièces à l'appui, les participants estimant que, bien que les données soient partielles, elles étaient toutefois suffisantes pour être considérées comme des preuves de dérives dans la gestion de la fédération.

Le rapport de la commission mettait l'accent sur des dysfonctionnements d'ordre financier et juridique (remboursement de frais de déplacement et de logement, dépenses téléphoniques, contrats de travail...), complétés par des préconisations portant, d'une part, sur la démission d'un certain nombre d'élus ou la mise à pied de salariés et, d'autre part, sur la révision de procédures administratives ou contractuelles relatives au fonctionnement fédéral.

La rédaction du rapport a été finalisée dans le train du retour par le rapporteur.

Contrairement aux consignes orales données par le président par intérim, le rapport a été envoyé ensuite, par les rapporteurs, par mail, à son insu, aux membres du comité directeur et de la commission de transparence, puis diffusé dans les heures suivantes sur des réseaux sociaux (Facebook).

1.3.3 Les conséquences d'un rapport considéré comme nul et non avenu

A la suite de sa large diffusion sur les réseaux sociaux, le rapport a été considéré par le président par intérim comme caduc du fait de l'absence de respect de la phase liée à la procédure contradictoire dès lors que les faits qui étaient exposés sans approfondissement n'avaient pas permis, avant leur divulgation, aux personnes mises en cause de faire valoir leur droit de réponse. Il a alors été mis fin aux travaux de la commission qui devaient initialement se dérouler sur plusieurs séances.

L'interdiction de diffusion des pièces examinées par la commission n'a pas été respectée. La diffusion de quelques documents, notamment par le rapporteur de la commission, interroge les rapporteurs sur les modalités de conservation, puis de divulgation de ces pièces. Cette diffusion a fait l'objet de suspicions qui ont été à l'origine du licenciement d'un salarié fédéral.

Bien que le rapport ait été considéré sans suite, la mission constate que les griefs recensés sont réels, qu'ils sont le reflet de dysfonctionnements dans la conduite des affaires fédérales et qu'ils nécessitent un traitement spécifique.

Dans ce contexte, le bureau fédéral a pris le 31 août 2015 la décision d'engager une procédure disciplinaire à l'encontre du rapporteur de la commission de transparence, avec une suspension à titre conservatoire des droits associés à sa licence. Celui-ci a sollicité une procédure de conciliation auprès de la conférence des conciliateurs du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) ce qui a conduit à lever la mesure, moyennant la reconnaissance par l'intéressé de l'erreur qu'il avait commise en diffusant le rapport de façon inappropriée.

2 UN CADRE FINANCIER DEFINI MAIS DES PRATIQUES DE GESTION CONTESTABLES QUI DECOULENT EN GRANDE PARTIE DE LA FAIBLESSE DES PROCEDURES DE CONTROLE

Les rapporteurs ont procédé au contrôle des dépenses de fonctionnement de la fédération correspondant notamment aux problèmes soulevés dans le rapport de la commission de transparence.

Ce contrôle leur a permis de constater que si les différentes dispositions financières mises en place par la fédération étaient correctement définies, en revanche, les pratiques de gestion, ne s'y référaient guère, ce qui devrait conduire à une révision des procédures de contrôles, elles-mêmes insuffisantes.

2.1 Des dispositions financières précises et une comptabilité conforme

2.1.1 Le règlement financier en vigueur constitue une référence précise mais insuffisamment encadré

Les règles générales de la comptabilité sont inscrites dans le règlement financier, dont la dernière version a été adoptée lors de l'assemblée générale du 21 janvier 2006. Les grands principes indispensables à une bonne organisation comptable et financière y sont repris, en mettant l'accent sur l'élaboration et le suivi du budget, la tenue de la comptabilité, les délégations de pouvoirs et de passation de marchés ainsi que sur les contrôles internes et externes.

A ce titre, les rapporteurs considèrent que ce n'est pas ce document, conforme à ce qui est attendu d'un règlement financier et dont le contenu est précis et complet qui pose problème, mais bien ses modalités d'application caractérisées d'une part, par un encadrement insuffisant des frais induits par le déroulement des missions (déplacements, hébergements, téléphones, etc..) et d'autre part par un manque de transparence dans les décisions qui fondent ces attributions.

2.1.2 La comptabilité est tenue conformément aux règles en vigueur.

En matière de comptabilité, la mission a constaté que le travail de suivi rapproché des comptes bancaires et de leur solde, ainsi que la surveillance de l'évolution mensuelle du solde de trésorerie, était réalisé.

Les instruments financiers actuels n'appellent pas d'observations particulières :

- le nombre de cartes bancaires est aujourd'hui réduit à deux (cf. paragraphe 2.2.2.2), auxquelles s'ajoute une carte de télétransmission au nom de la trésorière, pour les virements bancaires au nom de la trésorière. Celle-ci et le président ont seuls la capacité de signer les chèques ;
- la fédération est titulaire d'un compte courant bancaire et d'un compte d'épargne ;
- des devises et de l'argent liquide sont déposés dans un coffre et sont utilisés notamment lors de déplacements à l'étranger ;

- une carte pour les opérations de réservation a été initialisée dans le cadre de la ré-internalisation de la gestion des transports, au détriment d'une agence de voyage jugée peu compétitive, ce qui justifie l'utilisation d'une carte bancaire.

Plusieurs dirigeants ont déclaré aux rapporteurs qu'ils avaient considéré, jusqu'au moment des faits, que les procédures étaient suffisamment encadrées dès lors que les comptes étaient approuvés, à travers leur attestation par le commissaire aux comptes (CAC), ce qui les avait ainsi conduits à les approuver en assemblées générales.

Cependant, un certain nombre d'opposants demandent désormais des explications sur les procédures d'approbation des comptes. Les rapporteurs rappellent qu'il convient toutefois de rappeler que le rapport du CAC s'appuie sur un modèle normé et homologué par le ministère de la justice et n'a pas vocation à analyser les procédures ni le fonctionnement interne de la fédération.

Il aboutit règlementairement à trois niveaux d'opinion sur les comptes qui conduisent :

- à la certification sans réserve ;
- au refus de certifier ;
- à la réserve sur des éléments significatifs qui entachent la régularité et la sincérité des comptes.

Dans les faits, les comptes de la fédération ont toujours été certifiés sans réserve.

La mission souligne cependant que la commission financière prévue par le règlement financier n'avait jamais fonctionné, ce qui a pu contribuer à l'opacité du fonctionnement. Aussi, l'exercice, pour le moins déficient, des responsabilités de trésorier n'a pas été sans incidence sur les dérives constatées, d'autant que son rôle n'est nullement précisé dans le règlement intérieur contrairement à ce qui est stipulé dans le règlement financier.

2.2 Des pratiques de gestion contestables

Les rapporteurs ont procédé à des vérifications sur pièces, doublées du recueil de nombreux témoignages émanant des personnes chargées de la chaîne des dépenses ainsi que de bénéficiaires directs. Ils ont ainsi mis en évidence des pratiques contestables, assimilables pour certaines à des errements qui ajoutés les uns aux autres, forment un système qui s'est développé en marge des principes et des règles de saine gestion financière.

2.2.1 Une gestion approximative et parfois irrégulière de contrats de travail

Les vérifications effectuées par la mission l'ont d'abord amené à constater l'établissement d'un faux contrat de travail ainsi que de bulletins de salaires fictifs.

Par ailleurs, compte tenu des termes du rapport de la commission de transparence qui évoque d'une part, le manque de précisions de certains contrats de travail et d'autre part, la dénonciation du contrat relatif au salaire du président, les rapporteurs ont prolongé leurs investigations en examinant, à toutes fins utiles, les documents qui s'y rapportent.

2.2.1.1 Un faux contrat de travail

[REDACTED]

Après un parcours de sportif de haut niveau, cet athlète s'est engagé dans une activité professionnelle de 6 années à l'étranger. A son retour en France, alors qu'il était en recherche d'emploi, la fédération n'a pas pu répondre favorablement à sa demande d'activité professionnelle rémunérée, pour des raisons de coût financier.

La fédération a toutefois établi un contrat de travail le 20 novembre 2014, suivi de 3 bulletins de salaires, afin de permettre à l'intéressé de garantir un prêt bancaire destiné à l'acquisition d'un bien immobilier.

Le contrat, qui aurait été formalisé à la demande du président et du DTN, comporte la signature électronique du président ainsi que de son paraphe. Ce dernier a affirmé aux rapporteurs, lors de son audition, ne pas avoir été informé de ces dispositions et n'avoir rien signé.

De son côté, le bénéficiaire du contrat, également interrogé par les rapporteurs, tout en reconnaissant l'existence de ce document, affirme ne pas l'avoir signé ni utilisé auprès de sa banque, de même d'ailleurs que les bulletins de salaire subséquents, sachant qu'à compter de mars 2015, il est devenu salarié d'une entreprise privée dans laquelle il exerce toujours.

La mission n'a pas été en mesure de vérifier les propos du bénéficiaire potentiel, n'ayant pas été en situation d'effectuer des investigations complémentaires auprès de l'organisme bancaire concerné par la demande de prêt.

Il reste qu'aucune écriture comptable n'a été constatée à propos de ce contrat et qu'aucun salaire n'a été versé alors que les montants suivants apparaissent dans les bulletins :

- Novembre (du 20 au 30) : net 933,73 € (brut 1 310,71 €)
- Décembre : pas de bulletin de salaire
- Janvier : net 3 994,11 € (brut 5 243,05 €)
- Février : net 3 994,11 € (brut 5 243,05 €) ;

La mission considère que l'établissement de ce contrat de travail (ainsi que des bulletins de salaires virtuels s'y rapportant), constitue une altération de la vérité et donc un faux sans qu'il soit possible de conclure à un usage de faux et qu'à tout le moins, il s'agit d'un fait grave du point de vue du fonctionnement interne de la fédération.

2.2.1.2 Des contrats de travail approximatifs au siège de la fédération qui mériteraient plus de précisions

La mission a d'abord examiné la situation contractuelle du directeur général, en poste de DTN, ainsi que des salariés de la FFTDA qui relèvent de deux catégories : les personnels

[REDACTED]

administratifs qui sont au nombre de 11 et les conseillers techniques sportifs fédéraux qui sont au nombre de 8.

Les rapporteurs ont constaté, en relation avec les constats effectués précédemment concernant l'organigramme fédéral (cf. p.27), que le directeur général et les salariés du siège fédéral ne disposent pas de fiche de poste, ce qui ne permet pas de repérer clairement les fonctions exercées par les personnels concernés, autrement que par la consultation de leurs contrats et des éventuels avenants à ceux-ci.

Deux fonctions illustrent particulièrement ce qui précède : celle de directeur juridique et celle de directeur administratif et financier pour lesquelles les contrats n'ont pas été réajustés bien que les fonctions respectives aient évoluées.

La mission a ainsi pu observer que la nature de ces dispositions contractuelles relatives aux personnels administratifs salariés, révélaient une gestion fédérale des ressources humaines très approximative.

La gestion contractuelle des intervenants sportifs fédéraux n'appelle pas d'observations particulières de la part des rapporteurs.

Par ailleurs, la mission a également relevé que la fédération avait engagé trois procédures de licenciement, dont une pour « diffusion d'informations confidentielles sans l'accord de la fédération... », ainsi qu'une procédure de rupture conventionnelle du contrat qui la liait à l'ex-DTN agissant en qualité de directeur général. Cette dernière procédure a été engagée le 4 septembre 2015 avec une prise d'effet au 3 décembre 2015, compte tenu des délais légaux applicables en la matière.

2.2.1.3 Un président salarié, rémunéré sur des bases réglementaires

Dans un contexte de tensions internes doublées de suspicions, la mission a jugé utile d'examiner le mode de rémunération du président en sa qualité de salarié à temps partiel de la fédération

En fonction jusqu'en juillet 2015, compte tenu de ses fonctions nationales et internationales, ce dernier occupait à temps partiel un emploi principal dans le secteur bancaire.

Il bénéficiait d'une rémunération prise en charge par la fédération, en contrepartie de son mandat⁴³.

Jusqu'en avril 2014, il percevait une rémunération complétée, jusqu'en 2013, par la prise en charge d'une cotisation de retraite complémentaire, qui a fait l'objet d'une autorisation du comité directeur lors de la séance du 27 novembre 2010.

A compter d'avril 2014, le mode de rémunération a été reconsidéré en salaire.

Les montants successifs se décomposent ainsi :

⁴³ Instruction fiscale n°4 H-5-06 n°208 du 18 décembre 2006 de la direction générale des impôts, relative au le régime fiscal applicable aux organismes sans but lucratif.

- avant la modification d'avril 2014, perception par le président d'une rémunération de 1 072,66 € + assurance vie à la charge de la FFTDA d'un montant mensuel de 2 000 €, soit une prise en charge par la fédération de 3 072,66 € par mois, en incluant les charges ;
- à compter de mai 2014, le salaire net reçu est de 3 250 € correspondant à un coût total pour la fédération de 5 777 € (4 023 € salaire brut + charges sociales 1 754 €).

Cette revalorisation a été votée à l'unanimité lors du comité directeur du 17 mai 2014, le commissaire aux comptes en ayant validé le principe.

Il a été mis fin au salaire du président en juillet 2015 suite à sa démission.

La rémunération du président n'appelle pas d'observations particulières de la part de la mission, ce qui doit conduire à éviter tout amalgame avec des dysfonctionnements constatés par ailleurs dans le cadre de la mission de contrôle.

2.2.1.4 Des avantages constituant des salaires déguisés

a) Primes et dotations financières à des intervenants sportifs

Les aides présentées dans le tableau ci-dessous, allouées par la fédération, transitaient par des ligues ou des clubs, utilisés comme « *intermédiaires* », qui les reversaient à des intervenants sportifs qui en étaient les bénéficiaires. Il s'agissait de dédommagements ou de compléments de revenus. Ces circuits détournés permettaient ainsi d'éviter d'alourdir les charges salariales ainsi que l'obligation de déclaration, tant pour la fédération que pour les bénéficiaires.

Lignes intitulées « aides aux clubs »⁴⁴

Objet	2012/2013	2013/2014	2014/2015	Total
Emploi (complément/aide à l'emploi)	6 000 €	5 000 €		11 000 €
Prime performance	3 500 €	3 000 €	3 000 €	9 500 €
Aide au logement	2 700 €	17 600 €	5 000 €	25 300 €
Indemnités interventions	22 694 €	14 006 €	11 040 €	47 740 €
Total	34 894 €	39 606 €	19 040 €	93 540 €

Source : FFTDA

L'attribution de ces primes était préparée par le DTN et décidée par le président sans avis préalable du bureau et du comité directeur, ni vérification des attributions effectives.

En n'imputant pas les frais afférents sur le poste de dépenses salariales, la fédération évitait ainsi le versement additionnel de cotisations sociales et patronales.

⁴⁴ Annexe 10

En ce qui concerne les avantages en nature, la situation est identique à celle évoquée ci-dessus pour les frais de déplacement et de logement.

Les rapporteurs ont ainsi observé que la rubrique « *aides aux ligues et aux clubs* » était souvent utilisée pour des opérations de versements d'avantages en nature à des intervenants sportifs, sans qu'elles ne correspondent à des aides directes aux clubs traduisant ainsi l'opacité du système.

Préconisation 5 : Exiger de la fédération de fixer des objectifs précis pour la politique de soutien à ses organes déconcentrés, y compris en faveur des clubs, et établir des critères de financement clairement annoncés, validés collégialement et accompagnés de conditions d'éligibilité.

b) Les frais kilométriques

Des frais kilométriques forfaitaires, faisant l'objet d'un relevé mensuel, ont été versés pour couvrir les trajets quotidiens entre le lieu de résidence des conseillers techniques et leur lieu d'exercice professionnel (INSEP). Ces remboursements de frais sont présentés par les intéressés comme des avantages en nature résultant de négociations avec le DTN, sans que cela n'ait fait l'objet de délibération du comité directeur.

Leur montant global mensuel a été de 2 573 € pour la période 2013/2014/2015, réparti entre 6 personnes⁴⁵.

Les rapporteurs ont constaté que, pour l'un des bénéficiaires, l'adresse spécifiée sur les notes de frais ne correspondait pas à celle de son lieu de résidence.

c) Les aides au logement

Des conseillers techniques sportifs, agents de l'État pour certains et cadres fédéraux pour d'autres, bénéficiaient d'une prise en charge de leur loyer. Ces versements étaient effectués soit directement par la fédération à une agence immobilière, soit à l'intéressé, et pour certains en partie par l'intermédiaire d'un club (aides aux clubs) avec rétrocession à l'intéressé.

Cette procédure, qui était soumise à l'accord du DTN, a été présentée à la mission comme un avantage alloué à des cadres dont le lieu d'exercice ne peut être délocalisé et s'avère être éloigné de leur lieu de résidence (exemple : Paris-INSEP vs province). La justification qui en est faite est de pouvoir défrayer des personnes dans le cadre de l'exercice de leurs missions.

La répartition était la suivante :

- prise en charge directement par la fédération :
 - de 2013 à 2015 : 2 235 € mensuels répartis entre 3 personnes ;
- prise en charge par des clubs (versement de la fédération à des clubs) :
 - 2013-2014 : 1 580 € mensuels répartis entre 2 personnes (pour certains cas de figure en complément de l'aide de la fédération).

⁴⁵ À titre indicatif, ce type de remboursement de frais kilométriques représente un montant annuel moyen de 30 800€.

Cette pratique, à l'instar de celle relative à la prise en charge de frais kilométriques, était destinée à exonérer la fédération et le bénéficiaire de déclaration d'avantages en nature ou en espèce.

Depuis août 2015, ces indemnités ne sont plus prises en charge directement par la fédération ou par les clubs.

La non déclaration d'avantages en nature (frais kilométriques, logement) se traduirait, selon le barème URSSAF, par une pénalité d'environ 6 000 €⁴⁶ prise en charge par l'employeur, pour la dernière saison sportive.

La mission estime qu'il convient de mettre un terme sans délai au versement de dédommagements et d'avantages en nature non déclarés.

2.2.2 Une gestion peu encadrée, et pour partie douteuse, des frais divers de transport, de téléphone et postaux

2.2.2.1 Frais de déplacement pour des proches de dirigeants et de cadres

La mission a examiné les conditions de prise en charge par la fédération de frais de déplacement pour des membres de la famille et/ou des proches de dirigeants, DTN ou cadres techniques, lors de déplacements professionnels.

Pour la période d'avril 2012 à avril 2015, le total de ces frais s'élève à 9 768,31 € correspondant à 24 voyages.

Une partie de ces frais (4 821,68 €) n'a pas été remboursée. Il est à noter que 738,81 € correspondent à la prise en charge de voyages de l'épouse du président en 2012. Ce dernier a proposé de rembourser cette somme lors du comité directeur du 12 septembre 2015, ce qui a été refusé à la majorité.

Le reste des frais a été remboursé par les intéressés de la façon suivante :

- en espèces pour un montant total de 3 298,13 € ;
- par chèque pour un montant total de 1 076,48 € ;
- en déduction de frais ou de primes pour un montant total de 1 400,83 €.

La mission estime que la prise en charge de frais de déplacement pour des proches ou des membres de la famille doit être formellement proscrite par la FFTDA.

2.2.2.2 Notes de frais des membres du comité

Les rapporteurs ont constaté que les frais engagés par les membres du comité directeur faisaient l'objet d'une approbation, sans pour autant donner lieu à de réelles vérifications.

Les frais engagés par le président n'étaient pas vérifiés (ni réclamés). Par ailleurs, ce dernier utilisait une carte bancaire lors de ses déplacements, notamment à l'étranger ; les dépenses étaient fréquemment justifiées uniquement par des tickets de caisse et des relevés de carte bancaire.

⁴⁶ Information transmise par le directeur juridique de la FFTDA.

3 cartes bancaires étaient attribuées au président, à la trésorière et au président fondateur (au titre de ses fonctions internationales), bien que le règlement financier n'en prévoit que 2.

Par courrier du 10 juillet 2015, les cartes bancaires du président démissionnaire et du président d'honneur ont été annulées. Seuls, le président par intérim et la trésorière bénéficient actuellement d'une carte. La trésorière a remis la sienne à la directrice administrative et financière, estimant ne pas être suffisamment présente et ne pas en avoir l'utilité.

La mission considère que le périmètre d'utilisation des cartes bancaires directement liée à la nature des frais remboursables doit être fixé dans les notes de procédures du règlement financier et faire l'objet d'une validation par le comité directeur (Cf. préconisation 7).

2.2.2.3 Factures téléphoniques

Le total des factures des téléphones portables sur 3 années révèle peu d'évolution si l'on fait le ratio du nombre d'appareils par le nombre d'utilisateurs. Cependant, des consommations disproportionnées de la part de l'ex-DTN sont à souligner, sans distinction possible entre les dépenses découlant de ses activités professionnelles et les dépenses d'ordre personnel. Ces frais sont particulièrement élevés en 2012/2013.

Consommations téléphones portables

Période	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Montant	48 142 €	37 027 €	32 269 €
Montants extrêmes	Conso 1 : 17 696 € (DTN) Conso 2 : 5241€ (Président) Conso la plus faible : 532€	Conso 1 : 11 519 € (DTN) Conso 2 : 4 030 € (Président) Conso la plus faible : 723 €	Conso 1 : 11 851 € (DTN) Conso 2 : 3 720 € (Président) Conso la plus faible : 769 €

Source : FFTDA

A partir de 2014, les rapporteurs observent une baisse progressive du coût total des dépenses téléphoniques due en partie à la campagne de résiliation faite par la fédération en lien avec des propositions tarifaires d'opérateurs plus intéressantes.

2.2.2.4 Frais postaux

La fédération possède un numéro de commission paritaire⁴⁷ qui lui permet de bénéficier de taux réduits de TVA, notamment pour l'envoi du magazine fédéral par la poste.

⁴⁷ La Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP) est une instance chargée notamment de délivrer un avis relatif au bénéfice du régime économique de la presse (tarifs postaux et fiscaux privilégiés).

Le renouvellement de ce numéro devait se faire avant novembre 2014, ce qui n'a pas été le cas afin de ne pas essuyer un refus au regard du faible nombre d'abonnés et des ventes en kiosque peu importante. Il a donc été décidé d'attendre la parution du numéro suivant (numéro 62), sans vente en kiosque, pour redéposer un dossier auprès de la poste.

Cela a été fait le 4 mai 2015 et le renouvellement a été accepté le 8 septembre suivant, avec l'attribution d'un numéro jusqu'en novembre 2019.

Pour les n°62 et 63 de la revue, le tarif unitaire initial d'envoi est alors passé de 2,21 € à 0,81€. La situation a ainsi pu être traitée sans impact négatif pour la fédération.

2.2.2.5 Location d'un appartement à Lyon

Par ailleurs il convient d'évoquer, pour information, une location, dont le bail remonte à juin 2007, concernant des locaux destinés à entreposer du matériel fourni par l'équipementier de la fédération. [REDACTED]

2.2.3 La société civile immobilière (SCI) du matin calme : un montage complexe au service d'un projet incertain

La SCI « *Matin Calme* » a été créée en 2000 avant l'achat des locaux du siège fédéral. Elle était composée à l'époque de deux associés : la fédération pour 99% des parts et la « *Boutique du taekwondo* » pour 1% des parts.

La « *Boutique du taekwondo* » était une SARL chargée de la vente de matériel sportif, dont le gérant était le président fondateur de la fédération ; elle a été dissoute en 2004 car elle n'était pas rentable. Ses parts ont été rachetées par la ligue Rhône Alpes de taekwondo qui possède désormais 1% de la SCI.

Cette option a été considérée comme une technique d'optimisation fiscale en permettant ainsi de récupérer la TVA sur les travaux (il s'agissait d'un plateau nu au départ), tout en transférant la gestion du risque lié à l'investissement à une structure extérieure à la fédération.

La SCI encaisse les loyers de la fédération (48 000 € par an). Depuis novembre 2014, le bien est payé (la valeur du bâtiment est estimé à 600/650 000€) mais le loyer est toujours versé à la SCI⁴⁸ afin de participer au financement d'un projet, non abouti à ce jour, de réalisation d'un siège fédéral à Oullins dans le Rhône, ce lieu ayant vocation à s'intituler « *Institut national du taekwondo* »⁴⁹. Ce projet est résumé succinctement dans la note de bas de page.

⁴⁸ Les versements actuels de la fédération sont mis en réserve par la SCI en vue de sa participation au financement du projet.

⁴⁹ Ce projet engagé une 1^{re} fois en 2003/2004 a été repris en 2013. Il en est actuellement au stade de l'étude de faisabilité. Il consiste à regrouper dans un même ensemble évolutif, les sièges de la fédération française, de l'UMFT, un dojang fédéral, des locaux pour d'autres sports et ligues ainsi que des installations de collectivités territoriales. Le coût total de cette opération est évalué à 15M€ dont 1,5M€ en ce qui concerne le taekwondo.

Cette stratégie de mise en réserve financière serait maintenue dans la mesure où une dissolution de la SCI entraînerait un coût important avec un rachat par la fédération de locaux dont elle n'est pas propriétaire. Il permet également d'envisager une optimisation fiscale dans le cadre du projet d'institut.

Ce dispositif fait l'objet d'une convention passée avec des membres liés à la FFTDA⁵⁰. Dans ce cadre, les comptes de la SCI doivent être présentés lors d'une assemblée générale spécifique.

Les rapporteurs ont été destinataires des comptes rendus des AG de la SCI en date du 11 mai 2012 et du 24 juillet 2015. Par ailleurs, une information a été faite dans le cadre du rapport spécial du commissaire aux comptes sur les conventions réglementées lors des comités directeurs des 21 décembre 2013 et 22 novembre 2014, avec une présentation lors de l'AG fédérale du 10 janvier 2015. Les rapporteurs n'ont pas réalisé d'investigations pour les années antérieures, la période de l'étude étant limitée à l'olympiade en cours.

Le gérant⁵¹ n'est pas rémunéré.

Concernant le projet de création d'un nouveau siège fédéral couplé à un institut national du taekwondo, les rapporteurs préconisent un examen approfondi du montage juridique et financier relatif à cette opération immobilière qui s'inscrit dans une programmation d'ensemble qui dépasse assez largement les seuls projets de la FFTDA.

Préconisation 6 : Demander à la direction des sports de faire procéder à une analyse des conditions de prise en charge par la SCI d'un projet immobilier destiné notamment à la création d'un institut national du taekwondo.

2.3 Des procédures de contrôle très insuffisantes qui doivent impérativement être revues et faire l'objet d'une vigilance particulière de la part de la tutelle

Les investigations de la mission ont mis en évidence des pratiques de gestion contestables qui portent sur différents types de dépenses, dont les montants et/ou les justifications les ont rapidement conduits à mettre en évidence des modalités de prise de décision non partagées.

Elle constate, au-delà des procédures de forme inscrites dans le règlement, un manque de sécurisation de la fonction financière dans la mesure où certains types de dépenses sont

⁵⁰ Article L.612-5 du code du commerce : « Le représentant légal ou, s'il en existe un, le commissaire aux comptes d'une personne morale de droit privé non commerçante ayant une activité économique ou d'une association visée à l'article L. 612-4 présente à l'organe délibérant ou, en l'absence d'organe délibérant, joint aux documents communiqués aux adhérents un rapport sur les conventions passées directement ou par personne interposée entre la personne morale et l'un de ses administrateurs ou l'une des personnes assurant un rôle de mandataire social ».

insuffisamment encadrés. À titre d'exemple, les règles en matière de prise en charge des frais afférents aux déplacements sont, lorsqu'elles existent, essentiellement orales, sans faire l'objet de notes internes, ni d'outils procéduraux connus de tous.

Selon les rapporteurs, l'opacité qui a entouré les différentes décisions de nature financière, sources de dérives, résulte de la convergence de plusieurs facteurs :

- le manque de formalisation des principes de base en ce qui concerne la nature des dépenses autorisées, les seuils et les montants ainsi que des procédures pour sécuriser la gestion et le contrôle (cf. préconisation 7) ;
- le manque d'information du bureau et du comité directeur, et par voie de conséquence, la non validation et vérification de ces mêmes dépenses ;
- le choix de déroger à des principes de base pour faire bénéficier d'avantages un certain nombre de protagonistes, mais également pour échapper aux charges afférentes aux avantages en nature, voire à la déclaration en salaire avec charges sociales et patronales.

Les rapporteurs considèrent qu'il est essentiel d'une part, que les différents procédures et principes arrêtés soient formalisés, tel que cela est prévu par le règlement financier⁵², et d'autre part, que les procédures de contrôle soient revues.

Il s'agit ainsi de définir des règles communes qui s'adressent à chacun en matière de prise en charge de dépenses liées à l'exercice des missions fédérales (déplacement, hébergement, encadrement ponctuel, etc...), accompagnées d'instruments de cadrage et de contrôle afin de pouvoir identifier les dépenses éligibles et les conditions de leur recouvrement.

Par ailleurs, en annexant le règlement financier au règlement intérieur, l'articulation avec le domaine financier et comptable n'en serait rendue que plus cohérente et plus lisible.

En termes opérationnels, la mission recommande la mise en œuvre de plusieurs actions destinées à structurer la gestion financière de la fédération et son contrôle :

- assurer et garantir le fonctionnement de la commission financière afin qu'elle assure pleinement son rôle de surveillance et d'analyse des dépenses. Un travail est à effectuer dans ce cadre pour élaborer un manuel portant sur le rôle des acteurs (président, trésorier, membres du comité directeur, salariés...), et définir les procédures internes et les circuits de signature. Dans le même temps, des modèles de documents comptables devraient être soumis à la validation du comité directeur, et les délégations accordées par le président, pour les engagements de dépenses, devraient faire l'objet d'une procédure écrite, comme le prévoit le règlement financier⁵³ ;

⁵² « 3-4 : La comptabilité est tenue conformément aux règles en vigueur. Les procédures comptables et financières sont préparées par le Directeur administratif et le Trésorier Général. Elles sont approuvées par le Bureau Directeur. Ces procédures sont regroupées dans un manuel spécifique. »

⁵³ « 6.1 Comme précisé dans les Statuts, le Président ordonnance les dépenses et peut déléguer aux membres du Comité Directeur ainsi qu'aux Directeurs de la Fédération un certain nombre de ses attributions ».

- définir les conditions de traitement et de recevabilité des remboursements de frais. Ainsi, la nature des dépenses autorisées, les seuils et leurs montants devraient être fixés, selon des barèmes de référence ; ces autorisations de dépenses devraient concerner notamment :
 - les déplacements à l'international, en identifiant ceux qui relèvent de la prise en charge par la fédération nationale et/ou par la fédération internationale ;
 - les frais engagés dans le cadre des missions confiées aux salariés, dirigeants et conseillers techniques sportifs ;
 - les avances éventuelles de frais, en cas d'empêchement lié à une situation à traiter de façon urgente et inhabituelle, qui doivent alors faire l'objet d'une obligation de reconnaissance de dette ;
 - la nature des personnes susceptibles d'être invitées lors de manifestations sportives et les procédures dédiées à ces invitations ;
 - la définition de la liste des pièces à exiger et leur modélisation (convocation, fiche de déplacement, ordre de mission...).

- déterminer le périmètre des aides allouées aux organes déconcentrés, ainsi qu'aux clubs. Les rapporteurs recommandent d'une part que les orientations qui s'y rapportent soient intégrées au projet fédéral au service du développement de la discipline et que d'autre part, les conditions de leur attribution soient accompagnées de la définition de critères ;

- assurer l'intégration de ces orientations et des modalités de leur mise en œuvre au sein du service de comptabilité.

En résumé, la mission recommande que dans le contexte actuel, les instances dirigeantes de la fédération exercent une vigilance accrue dans le domaine financier et sécurisent les procédures budgétaires.

Préconisation 7 : Sécuriser les procédures budgétaires, et les inscrire dans des notes et dans le manuel prévu par le règlement financier ; annexer ce dernier au règlement intérieur. Ces procédures devront prévoir :

- le rôle de la commission financière : surveillance et analyse des dépenses, validation des documents comptables, formalisation des délégations... ;
- la détermination des conditions de remboursement des frais : nature, seuils, barèmes... ;
- la définition d'orientation et l'élaboration de processus en ce qui concerne les aides allouées aux organes déconcentrés, le type d'aides et les conditions d'attribution.

La mission considère que ces principes de base sont à mettre en œuvre dans les meilleurs délais et faire l'objet d'une attention particulière de la tutelle.

Cette vigilance devra notamment s'exercer à propos de l'utilisation des subventions attribuées dans le cadre de la convention d'objectifs afin de vérifier la conformité à leur objet et aux règles de droit.

Au-delà de l'évaluation des actions, ces dispositions doivent permettre d'apprécier l'existence d'éventuels détournements de fonds publics.

Pour apprécier la situation, il conviendrait que la DS procède à une analyse des bilans détaillés, qualitatif et budgétaire, relatifs aux actions retenues et mises en œuvre dans le cadre de la convention d'objectifs.

Préconisation 8 : A l'occasion de la vérification du bilan détaillé des actions de la convention d'objectifs 2015 par la direction des sports, examiner avec une attention particulière les modes de dédommagement des intervenants, ainsi que les justificatifs qui s'y rapportent.

3 UN DIRECTEUR TECHNIQUE NATIONAL SORTANT OMNIPRESENT A L'INTERNATIONAL ET DONT LA PRIORITE ETAIT LE SPORT DE HAUT NIVEAU

Conformément aux termes de la lettre de mission, le contrôle du fonctionnement de la direction technique nationale (DTN) opéré par les rapporteurs s'étend du début de l'actuelle olympiade jusqu'au terme des fonctions du précédent directeur technique national.

Recruté le 5 mars 1995 sur un contrat à durée déterminée, le DTN bénéficiait depuis le 1^{er} mai 2009 d'un contrat à durée indéterminée de préparation olympique. Il a été mis fin à ses fonctions d'un commun accord avec le ministère chargé des sports le 1^{er} octobre 2015. Ce conseiller technique qui souhaitait déjà, lors de la précédente olympiade, mettre un terme à ses activités pour se consacrer exclusivement à l'international, a occupé ses fonctions pendant 17 ans en tant qu'agent contractuel.

3.1 Une organisation sur mesure pour le DTN

L'organisation de la précédente DTN se caractérise par une concentration des pouvoirs entre les mains du DTN et par l'affirmation de ses prérogatives au sein de la fédération.

L'organigramme de la direction de la FFTDA (cf. page 27) en apporte un premier témoignage avec un DTN, également directeur général, auquel sont rattachés la responsable administrative et financière et le directeur juridique. Les activités du siège fédéral sont réparties entre 7 salariés.

L'organigramme de la direction technique nationale de mars 2014 (cf. annexe 6), illustre cette concentration des pouvoirs. Le DTN regroupait sous son autorité :

- un directeur technique adjoint⁵⁴, deux adjoints au DTN chargés pour l'un du développement de l'emploi, de la formation et du suivi de deux ligues sportives et pour l'autre, de l'accompagnement et de la structuration des politiques régionales et interrégionales, les conseillers techniques chargés du développement ainsi que de l'accompagnement des ligues sportives ;
- la direction administrative⁵⁵ qui chapeaute le management de la communication et l'ensemble du sport de haut niveau. La directrice administrative est également (et peut-être surtout) assistante de direction du président et du DTN pour des raisons de suivi personnalisé de ce secteur. La responsabilité du secteur du haut niveau, au plan sportif, relève de fait, d'un seul entraîneur national ;
- un ensemble moins homogène que les deux pôles précédents où l'on retrouve un chargé de mission auprès du DTN, responsable depuis 2013 d'un projet d'implantation d'un institut national du taekwondo à Lyon, les deux adjoints au DTN cités précédemment, responsables des techniques traditionnelles ainsi que du suivi des cadres fédéraux et de la gestion déconcentrée des compétitions par les ligues.

⁵⁴ Les responsabilités du DTNA ne sont pas précisées dans cet organigramme.

⁵⁵ Le secteur financier n'apparaît pas ici dans les attributions de la direction administrative.

Les entretiens réalisés par les rapporteurs avec l'encadrement technique de la fédération ont permis de mettre en évidence, comme en témoigne l'organigramme, un système de gouvernance du DTN basé sur un nombre limité de personnes, triées sur le volet (des entraîneurs de haut niveau, un agent chargé du développement et une assistante), à qui il a accordé sa confiance, instituant ainsi une hiérarchie de fait.

3.2 Une répartition des missions de l'ex-DTN non conforme aux termes de ses lettres de mission

Les modalités d'exercice des missions des conseillers techniques sportifs placés auprès des fédérations, et en particulier des DTN, sont fixées par l'article 132-12 du code du sport et par la circulaire n° 2011/37 du 28 janvier 2011⁵⁶.

La lettre de mission de chaque CTS constitue l'outil permettant de définir précisément son champ d'intervention, la quotité affectée à chacune des actions ainsi que le niveau territorial de leur mise en œuvre (régional, national, international). Elle est élaborée conformément aux dispositions de l'article R 131-22 du code précité. En ce qui concerne l'ex-DTN, la dernière lettre de mission a été établie le 1^{er} septembre 2013 pour une période de 4 ans ; elle ne sera pas menée à son terme puisqu'il a été mis fin à ses fonctions le 1^{er} octobre 2015.

Pour l'essentiel, cette lettre prévoit l'exercice de missions internationales pour 20% du temps de service et de missions nationales pour 80% qui doivent donc constituer les principales activités, en volume, du DTN dans les domaines suivants :

- promotion du sport par le plus grand nombre (45%) ;
- développement du sport de haut niveau (45% dont 20% au niveau international) ;
- prévention par le sport et protection des sportifs (5%) ;
- promotion des métiers du sport (5%).

Les missions internationales concernent :

- les missions de représentation (5%) ;
- les projets de coopération internationale (10%) ;
- la participation à des commissions techniques (5%).

Cette lettre de mission permet donc de constater une double prépondérance :

- des missions nationales par rapport aux missions internationales ;
- des missions de développement (55%) par rapport aux missions de haut niveau.

Les rapporteurs constatent que l'absence de conformité à la lettre de mission de l'ex-DTN, du fait de la prépondérance de ses missions internationales correspondait aussi à une inversion des priorités d'action de l'ex-DTNA⁵⁷, dont les activités ne résultaient pas en pratique aux pourcentages de temps de service fixés dans sa lettre de mission (développement : 30% et sport de haut niveau : 65%).

⁵⁶ Circulaire relative aux modalités d'intervention des personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès des fédérations sportives.

⁵⁷ Daniel Émelin.

Les analyses effectuées par les rapporteurs permettent de constater que cet ordre largement inversé (*cf. infra*), correspond, dans un contexte de relations de confiance dégradées au sommet de la DTN, à une perte de responsabilités de ce DTNA dans le sport de haut-niveau.

Il est important de rappeler que la lettre de mission du DTN établie le 1^{er} septembre 2013 fait suite à un rapport de l'inspection générale de la jeunesse et des sports⁵⁸ relatif à un conflit survenu au sein de la FFTDA entre une sportive de haut niveau et son entraîneur, qui décrit un « *DTN visiblement accaparé par les hautes fonctions techniques qu'il occupe au sein de la fédération internationale (il en est le directeur sportif) et donc peu présent pour jouer le rôle qui devrait être le sien* ».

Ce rapport préconisait de « *revoir l'organisation actuelle de la DTN... dans l'objectif de réinstaurer l'autorité indispensable [lui] permettant d'assurer pleinement les missions qui [lui] sont confiées ...* ». Cela revient à demander au DTN sortant de se consacrer prioritairement à ses activités nationales dans une proportion inverse à celle qui avait été alors constatée, c'est-à-dire 80% du temps consacré au plan national et 20% au niveau international.

Les rapporteurs observent que cette préconisation, mise en oeuvre par la direction des sports (DS) dans la lettre de mission précitée et dont la rédaction a été précédée d'entretiens avec l'intéressé, n'a été suivie d'effets que durant 4 mois environ, alors même qu'elle s'accompagne pour la période 2013-2018 d'un document relatif à la stratégie de développement de la politique fédérale.

Ce texte énonce les axes prioritaires de la politique fédérale en matière de développement qui sont les suivants :

- organiser et structurer l'action fédérale ;
- favoriser le développement des clubs et des nouvelles pratiques ;
- rester performant au plan international et figurer parmi les 5 meilleures nations mondiales ;
- faire connaître ce sport, les actions entreprises et son image.

Le bilan d'activité 2014/2015 du DTN sortant fait expressément référence à la préconisation contenue dans le rapport précité de l'IGJS. Ce bilan, de 2 pages, assez lapidaire et peu soigné, expose d'abord la réorganisation de la DTN et revient sur le désengagement des missions internationales que l'intéressé regrette amèrement. Il rappelle qu'il ne s'était pas positionné comme responsable technique des prochains jeux olympiques de Rio, à la suite des recommandations de l'IGJS, alors qu'il occupait cette fonction lors des jeux de Londres. Il indique que « *cette décision a vraiment été vécue comme un réel danger dans le milieu du taekwondo, le poste qui avant lui avait toujours été octroyé à un coréen, sera donc à nouveau assumé aux JO de Rio par un coréen* ».

Cette approche du DTN confirme sa motivation première de rester positionné sur l'international contrairement à ce qui lui est demandé. La mission considère qu'il s'agit là d'une sérieuse difficulté. Se sentant manifestement à l'étroit dans l'exercice de missions essentiellement nationales, il s'érige ainsi en rempart, avec il est vrai quelques arguments,

⁵⁸ Rapport IGJS n° 2013-M-17 - juillet 2013.

contre les tricheries arbitrales du passé et comme premier défenseur des intérêts supérieurs du taekwondo français.

En effet, le bilan d'activité du DTN se poursuit sur ce point par un exposé *pro domo* dans lequel il rappelle les dysfonctionnements de la période précédente, sous domination coréenne, laissant ainsi entendre qu'il n'a pas l'intention de se retirer de la scène internationale, ce qui s'est d'ailleurs produit.

Le bilan décline ensuite de manière très schématique les actions réalisées sur le territoire national avec les conseillers techniques sportifs chargés du haut niveau, ceux chargés du développement, les directeurs régionaux (DRJSCS) ou les chefs d'établissement (CREPS) et établit à 40 le nombre de jours de présence du DTN au siège de la fédération⁵⁹ durant la saison sportive.

Il ressort des entretiens conduits par les rapporteurs avec plusieurs interlocuteurs et, parmi eux, des présidents de ligues, de comités départementaux et de certains clubs, que la fédération ne s'est pas suffisamment intéressée au développement territorial. Certains indiquent qu'ils n'avaient pas vu le DTN plus d'une fois en plusieurs années sur le terrain lors de compétitions régionales et guère davantage le président sortant.

Les conseillers techniques sportifs interrogés, à l'exception de ceux d'entre eux qui agissaient comme référents directs, font état de relations très espacées avec un DTN peu présent sur le territoire national.

3.3 Un mode de gouvernance partial de l'ex-DTN qui se répercute sur le fonctionnement des conseillers techniques sportifs

3.3.1 Un pilotage très orienté

Le système fédéral reflétait une certaine stabilité durant l'olympiade 2008-2012, grâce à la présence d'un ex-directeur technique national adjoint (DTNA)⁶⁰ chargé du management du sport de haut niveau, de la formation et du développement, selon un mode d'organisation équilibré. Ce conseiller technique sportif faisait autorité et bénéficiait de la confiance de l'ex-DTN.

A cette époque, ce dernier était déjà très impliqué au niveau international et souhaitait d'ailleurs ne plus exercer ses fonctions en espérant que son adjoint puisse les occuper.

Le départ du DTNA, appelé à d'autres fonctions en 2010, a déséquilibré un système perturbé ensuite par de nombreux conflits internes. Son successeur est considéré dans le rapport de l'IGJS précité comme « *ne disposant pas de la même légitimité et de la même autorité que son prédécesseur...* ».

Il n'en demeure pas moins que, durant cette période, le projet de performance s'est traduit pour l'équipe de France féminine par l'obtention de 5 médailles mondiales et de 3 titres et de 2 médailles aux Jeux olympiques de Londres.

⁵⁹ Les personnes rencontrées au siège de la fédération font état d'une présence du DTN moins importante, estimée à 10 à 15 fois dans l'année.

⁶⁰ Mickaël Aloisio.

Chez les masculins en revanche, peu de résultats ont été obtenus. Cette situation a contribué à envenimer le climat, le DTN ne semblant pas avoir tenté de rechercher un quelconque apaisement dans ce conflit.

Par ailleurs, l'affaire opposant une sportive de haut niveau et son entraîneur (*cf.* rapport de l'IGJS précité) est toujours très présente dans les esprits et n'a pas manqué de contribuer aussi à l'altération de l'ambiance.

C'est dans ce contexte dégradé que les responsabilités relatives à la conduite de la politique du sport de haut niveau ont évolué. Le DTN a décidé alors de prendre en responsabilité directe ce secteur, en lien avec l'un des entraîneurs nationaux, responsable des équipes de France, qui était en prise directe avec lui, ce qui s'est traduit par un amoindrissement des prérogatives du DTNA de l'époque, pourtant chargé du haut niveau.

Les rapporteurs constatent ainsi que si le conflit qui secoue la fédération a éclaté au grand jour au printemps 2015, il était latent depuis 2013 compte tenu des clivages apparus notamment entre les ex-DTN et DTNA, puis au niveau des conseillers techniques sportifs, entraînant des dissensions au sein de l'équipe technique. C'est dans ce contexte que s'est progressivement constituée une opposition à l'encontre du président en place et, tout autant sinon davantage, du DTN perçu comme le véritable numéro 1 de la fédération.

Ce dernier, investi avec passion sur la scène internationale et obtenant des résultats probants, était persuadé que l'avenir de sa discipline dépendait de cette présence à l'international.

Cette posture l'a conduit à renoncer à un management équilibré, participatif et conforme aux directives ministérielles qui lui étaient données, en inversant l'ordre des priorités de ces mêmes directives, à instaurer une hiérarchie de fait au sein de la DTN, à privilégier la transmission de ses consignes par voie orale et à souvent désertier la sphère nationale et le management des CTS placés sous son autorité.

3.3.2 Les effets de ce fonctionnement sur les activités des conseillers techniques sportifs, agents de l'État et cadres fédéraux

La direction technique nationale a fait l'objet d'une réorganisation en 2014. Elle compte 17 conseillers techniques sportifs (CTS) placés auprès de la fédération (1 DTN, 12 conseillers techniques nationaux (CTN) et 4 entraîneurs nationaux – *cf.* annexe 6).

Par ailleurs, la fédération déclare employer 10 conseillers techniques sportifs fédéraux, les rapporteurs en ayant dénombré 8.

Les conseillers techniques sportifs d'État disposent d'une lettre de mission qui n'appelle pas d'observations particulières dans la mesure où les activités sont décrites et assorties des pourcentages d'intervention qui y correspondent. Cependant, les entretiens conduits par les rapporteurs ont permis de constater que, pour certains conseillers techniques, il pouvait y avoir des décalages entre les dispositions figurant dans les lettres de mission et ce qui était effectivement réalisé, selon les décisions, parfois inattendues, du DTN.

Les conseillers techniques sportifs sont répartis classiquement en deux catégories :

- les 8 conseillers chargés du sport de haut niveau auxquels s'ajoutent les ex-DTN et ex-DTNA et 3 ou 4 cadres techniques fédéraux ; ils exercent leurs activités à l'institut

national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP), siège des équipes de France et du pôle France de la discipline. 3 d'entre eux exercent en partie des missions de développement territorial et à ce titre travaillent une partie de leur temps avec les conseillers chargés du développement ;

- les conseillers chargés du développement de la discipline, au nombre de 7, ont des missions concernant pour une part, le suivi de territoires régionaux et pour l'autre, l'exercice de missions nationales par grands thèmes qui correspondent aux principaux axes de la politique fédérale : emploi et professionnalisation, formation, publics fragilisés, labellisation des clubs, etc... Leur coordination est assurée par les deux adjoints au DTN. Un cadre technique fédéral fait également partie de cette équipe.

Les rapporteurs observent tout d'abord une scission au sein de l'encadrement technique chargé du sport haut niveau générant des collaborations difficiles entre intervenants

Un rapport concernant la situation du taekwondo dans l'établissement a été rédigé par l'INSEP le 6 juillet 2015, à la demande de la direction des sports (DS). Il fait état « *d'une crise importante entre les entraîneurs du groupe « relève » et ceux du groupe élite »* et indique que l'origine de ce conflit semble provenir :

- « *de la gestion de l'articulation entre les deux groupes ;*
- *d'un déficit de reconnaissance fédérale du travail effectué par les entraîneurs du groupe relève⁶¹ ;*
- *de décisions concernant les non-renouvellements dans les sélections de certains sportifs ;*
- *des moyens insuffisants de préparation du groupe relève ».*

Il signale également que le cumul d'activités d'un entraîneur national du haut niveau, responsable des équipes de France, entraîneur de l'équipe de France sénior et responsable du pôle France, conduit à mettre en évidence une forme de hiérarchie de fait.

Il note que le pôle France a tendance à se replier sur lui-même, ce qui se traduit par l'interruption de collaborations avec plusieurs services de l'INSEP et avec la mission d'optimisation de la performance (MOP). La communication est également devenue très difficile avec le médecin de l'INSEP, référent du pôle, qui signale son « *inquiétude face à la quantité de blessés et le non-signalement du respect du temps de convalescence prescrit »*.

Le rapport décrit une situation « *explosive »*.

De son côté, la mission d'inspection générale a pu mesurer le climat délétère qui s'était installé parmi les conseillers techniques chargés du haut niveau, d'autant plus que rien n'est venu apaiser ces tensions et les clivages qui en résultaient. Le management de l'ex-DTN, distant et différencié selon les conseillers techniques sportifs, a contribué à nourrir cette situation. En effet, les témoignages recueillis par les rapporteurs font état de réunions peu fréquentes, à un rythme mensuel ou bimensuel durant les périodes de compétition, et

⁶¹ Ce qui se traduit par une différence importante d'indemnités.

inexistantes en dehors de ces périodes. Ces réunions sont le plus souvent qualifiées de descendantes, factuelles et directives.

Les rapporteurs constatent également que le désintérêt pour la politique de développement n'a pas facilité l'action des conseillers techniques sportifs chargés de ce secteur

Les conseillers techniques sportifs chargés du développement n'ont jamais été véritablement soutenus et ont souvent été livrés à eux-mêmes ; ils ont cependant tenté de rester mobilisés. Plusieurs présidents de ligues sportives confirment cette situation et considèrent que le développement du taekwondo n'a jamais été la priorité de l'ex-DTN.

La plupart de ces cadres territorialement répartis a su toutefois créer des liens de travail sur le terrain et développer une capacité à travailler en autonomie en témoignant d'un sens des responsabilités, sous la coordination active d'un adjoint au DTN.

Le dernier compte rendu des travaux de la commission de développement présidée par le secrétaire général de la fédération atteste du travail réalisé dans ce domaine.

L'insuffisante priorité accordée au développement n'a pas permis de construire une véritable stratégie de la discipline dans ce domaine. Plusieurs présidents de ligue dénoncent cette situation en observant qu'il n'y a pas d'incompatibilité à s'investir dans les deux champs du haut niveau et du développement. Ils mettent notamment en avant un niveau de rétrocession des licences insuffisant et la faiblesse des contreparties de la part de la fédération.

Les réunions de l'équipe des CTS chargés du développement étaient très espacées (une à 2 par an, ce que les rapporteurs estiment insuffisant).

Un séminaire annuel des élus et de l'ensemble des CTS a été organisé au début de l'actuelle olympiade. Il semble que cette initiative n'ait pas été renouvelée chaque année.

En conclusion du fonctionnement général de la DTN, les rapporteurs constatent qu'il existe deux clans parmi les conseillers techniques sportifs. L'un regroupe l'ancienne équipe dirigeante, objet de bien des attaques souvent virulentes de la part des détracteurs du système, l'autre s'est formé principalement autour de l'ex-DTNA, qui, appelé à d'autres fonctions, a quitté la fédération.

Certains interlocuteurs soulignent également une propension de l'ex-DTN à appliquer aux organisations sportives nationales des changements perpétuels de règles édictées par la fédération internationale et ceci plusieurs fois dans la même saison au détriment des clubs et des compétiteurs.

En résumé, les dysfonctionnements relevés par la mission au niveau de l'encadrement technique de l'ancien DTN concernent les points suivants :

- une animation et une communication avec les CTN assez réduite ;
- une communication presque exclusivement centrée sur l'entraîneur national, responsable des équipes de France et du pôle France basé à l'INSEP, considéré comme très influent sur les dossiers ;

- une gestion des conseillers techniques sportifs très personnalisées et peu en rapport avec les directives institutionnelles (lettres de mission, nomination, gestion des congés) ;
- une présence du DTN très épisodique auprès des instances fédérales et de l'encadrement ;
- au titre de ses fonctions de directeur général, le DTN a eu une participation très limitée aux temps de travail qu'il convenait de dédier au pilotage national ;
- une propension à décider seul des orientations en l'absence le plus souvent de concertation et de documents écrits.

CONCLUSION

Les rapporteurs n'ont pas manqué de constater l'ambiance particulièrement délétère qui règne au sein de la FFTDA et qui traverse les différentes composantes fédérales, qu'il s'agisse des dirigeants, des conseillers techniques sportifs ou encore des salariés. Ils soulignent en même temps que le déroulement de la mission n'a en rien été altéré par ces tensions⁶².

La démission du président et le retrait de l'ex-DTN n'ont pas eu d'effets positifs sur le climat qui reste tendu. La vindicte des opposants à l'équipe en partie renouvelée, n'a eu de cesse de cibler le président par intérim et sa majorité, accusés de « couvrir » les errements de la gouvernance précédente.

La désignation d'un nouveau DTN, laisse espérer le retour à un fonctionnement plus équilibré et plus harmonieux ainsi qu'à une meilleure coordination avec les dirigeants, aux plans national et territorial.

Lors de l'assemblée générale du 23 janvier 2016, le président par intérim a été largement élu (89% des voix).

Au terme de leurs investigations, les rapporteurs pensent qu'il convient de distinguer d'une part les éléments relevant de l'organisation administrative et financière, d'autre part les questions relatives au pilotage de la DTN, et enfin des dysfonctionnements devant faire l'objet d'un traitement.

En premier lieu, les constats relatifs à la gestion distante et opaque de la fédération, notamment en matière de développement du projet fédéral, de suivi des actions et d'écarts à la règle de droit dans l'utilisation des ressources financières, conduisent les rapporteurs à formuler des recommandations visant à :

- actualiser et sécuriser les pratiques par la mise à jour de ses procédures administratives et financières en concordance avec la règle de droit (contrats de travail, précisions apportées aux règlements intérieurs et financiers) ainsi que par la mise en œuvre par les instances statutaires, et notamment le comité directeur, de procédures de validation et de contrôle des frais engagés ;
- favoriser une gouvernance transparente et collégiale ;
- instaurer des relations régulières et suivies avec le ministère de tutelle, en dehors des rendez-vous annuels relatifs à l'établissement de la convention d'objectifs, dans une recherche d'appui et de conseils en tant que de besoin ;
- renforcer les vérifications par la direction des sports de l'utilisation des crédits alloués au titre de la convention d'objectifs, en examinant les bilans détaillés des actions faisant l'objet d'un financement, en accordant un intérêt soutenu aux questions de dédommagement des intervenants ;

⁶² Les rapporteurs ont pu consulter tous les documents utiles au déroulement de la mission et toutes les demandes d'audition, nombreuses au demeurant, ont été honorées.

- définir le cadre des interventions fédérales à l'égard de ses organes déconcentrés et des clubs, adossé à une véritable politique de communication.

En deuxième lieu, s'agissant de la DTN, la mission considère que le retour à un fonctionnement normal en matière de suivi et de management des équipes est prioritaire. Une attention particulière doit être portée au pilotage des CTS, ce qui passe par l'organisation de réunions régulières, à une fréquence suffisamment rapprochée, afin d'instaurer un mode de fonctionnement plus participatif et coopératif et de créer un esprit d'équipe.

Les lettres de missions des CTS doivent être actualisées dès lors que des modifications interviennent en cours d'exercice.

Par ailleurs, le couplage des fonctions de DTN et de directeur général n'est pas recommandé par les rapporteurs dans le contexte actuel, compte tenu des errements constatés dans un passé récent.

Enfin, les rapporteurs considèrent que certains faits doivent faire l'objet de mesures correctives afin d'y mettre un terme définitif.

Tel est le cas de l'élaboration d'un faux contrat de travail et de fausses fiches de salaires, n'ayant pas, pour ces dernières, fait l'objet de versement de rémunération.

Il en est de même pour la production de justificatifs de frais de déplacement non conformes à la réalité.

Quant à la prise en charge de frais kilométriques mensuels entre le domicile et le travail, ainsi que les aides au logement, elle est à considérer comme une forme d'avantage en nature ou en espèce devant faire l'objet de déclarations.

De la même façon, selon les rapporteurs, la rétribution d'un intervenant, dans le cadre d'une activité, au bénéfice d'un organe de la fédération ou d'un club, par un versement direct sans traduction de salaire, ne respecte pas l'obligation de déclaration de salaire

Au-delà de l'analyse exposée dans ce rapport, les rapporteurs considèrent que les faits dont ils ont eu connaissance, rapprochés les uns des autres, forment un ensemble qui traduit un système qui transgresse la règle de droit et à tout le moins, les principes déontologiques dont doivent s'inspirer les dirigeants et les conseillers techniques sportifs, agents de l'État, et tout particulièrement lorsqu'ils forment la gouvernance d'une fédération.

ANNEXES

Annexe 1-	Lettre de mission	59
Annexe 2-	Historique du taekwondo	61
Annexe 3-	Historique des performances internationales	65
Annexe 4-	Données chiffrées de 2010 à 2013	67
Annexe 5-	Liste des membres du comité directeur	69
Annexe 6-	Rapport de la commission spéciale de transparence	71
Annexe 7-	Organigramme de la direction technique nationale	77
Annexe 8-	Contrat de travail	79
Annexe 9-	Fiches de salaires	83
Annexe 10-	Tableau « Aides aux clubs »	87
Annexe 11-	Personnes rencontrées	89
Annexe 12-	Glossaire	91

Annexe 1 - Lettre de mission



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
SECRETARIAT D'ÉTAT AUX SPORTS

Le Directeur du Cabinet

Paris, le 24 JUIL. 2015

NOTE

à l'attention de

**Monsieur le chef du service de l'Inspection générale
de la jeunesse et des sports**

OBJET : Situation de la Fédération française de taekwondo et disciplines associées (FFTDA).

Le président de la FFTDA, Monsieur Roger PIARULLI, lors du comité directeur du 4 juillet 2015, a démissionné de ses fonctions de président suite à sa nomination au poste de directeur exécutif (n°3) de la Fédération internationale de taekwondo. Monsieur Denis ODJO a été nommé comme président intérimaire jusqu'à l'organisation de la prochaine assemblée générale électorale prévue le 14 novembre 2015.

Ce changement de gouvernance intervient dans un contexte très préoccupant pour la fédération qui doit faire face à de nombreuses accusations sur la sincérité de sa gestion financière et sur le fonctionnement de la DTN. Les réseaux sociaux alimentent la polémique en cours qui s'inscrit dans la continuité des remous suscités par l'affaire relative à Mme HARNOIS en 2013.

Suite au comité directeur précité, Monsieur Denis ODJO et le bureau directeur ont décidé de mettre en place une commission spéciale chargée de :

- procéder à un arrêté provisoire des comptes afin d'apprécier la situation comptable ;
- réaliser une analyse de gestion ;
- remanier le fonctionnement administratif pour l'adapter à la réalité fédérale ;
- émettre des propositions pour assurer pleinement la transparence de la gestion fédérale.

Les conditions de la réalisation du rapport de ladite commission publié sur les réseaux sociaux le 17 juillet dernier ne permettent ni d'en garantir l'impartialité, ni d'établir avec certitude l'existence de malversations.

J'ajoute que par lettre en date du 21 juillet, le directeur des sports a fait savoir à Monsieur BOUEDO qu'il mettait fin à ses fonctions de DTN à compter du 1^{er} septembre prochain. Un appel à candidature a été lancé le même jour (auditions programmées le 12 août). Monsieur BOUEDO reste donc en poste jusqu'au 1^{er} septembre.

Fort de ce contexte qui déstabilise l'ensemble du mouvement fédéral ainsi que les athlètes, je vous demande d'entreprendre dans les plus brefs délais un contrôle de la régularité des actes financiers et comptables de la FFTDA depuis le début de l'olympiade jusqu'au 1^{er} juillet 2015.

Il s'agira de vérifier notamment :

- la tenue des frais de déplacement et notes de frais des dirigeants et de la DTN de la fédération ;
- l'établissement des contrats de travail et fiche de paie des salariés de la fédération ;
- les éventuelles aides au logement octroyées à des salariés, dirigeants ou cadres techniques de la fédération.

Vous complétez ce contrôle financier par un contrôle du fonctionnement de la direction technique nationale au regard notamment des décisions qui auraient ou non été prises à la suite du rapport de l'IGJS de juillet 2013.

Cette mission revêt un caractère prioritaire et je souhaite que vos constats et préconisations me soient retournés pour le 30 septembre 2015.

Pour le directeur du cabinet
La directrice adjointe du cabinet



Fabienne BOURDAIS

Annexe 2 - Historique du taekwondo

1968	Démonstration de taekwondo par l'équipe coréenne lors de la Coupe de France de Karaté à Fontainebleau.
1969-1976	En 1969 introduction en France du Taekwondo par Maître Lee Kwan YOUNG. Le taekwondo est assimilé au Karaté et géré au sein de la FFJDA.
1972	Création du KUKKIWON, Académie mondiale du Taekwondo.
1973	1 ^{er} Championnat du Monde (tous les 2 ans).
1973	La Fédération Mondiale de Taekwondo est créée (WTF), le Docteur Un Yong KIM est élu président.
1976	Le Comité exécutif du Conseil International du Sport Militaire (CISM) adopte le Taekwondo comme sport officiel.
1976	Création de la FFKAMA. le taekwondo est considéré comme un art martial affinitaire au Karaté.
1977	La FFKAMA est affiliée à la Fédération Mondiale de Taekwondo (WTF). La FFKAMA crée la 1 ^{ère} Coupe de France de Taekwondo.
1978	Création de la FFTKD (Fédération Française de Taekwondo).
1978	Le Docteur Un Yong KIM est élu président de la fédération des sports non olympiques à l'AGFIS à Monaco.
1979	La FFKAMA crée le 1 ^{er} Championnat de France de Taekwondo.
1979	Les dirigeants de la FFTKD réintègrent la FFKAMA.
1980	La FFKAMA devient la Fédération Française de Karaté, Taekwondo et Arts Martiaux Affinitaires (FFKTAMA).
1980	Le 17 juin, la WTF est reconnue par le Comité International Olympique (CIO) lors de la 83 ^{ème} Assemblée Générale à Moscou (Russie).
1984	Sur demande du Ministère de la jeunesse et des sports, la FFKAMA et la FFTKD signent un protocole d'accord. Le Comité d'Organisation du Taekwondo (COT) est créé. Le COT est un organe de déconcentration de la FFKAMA à compétence nationale.
1986	Le Docteur Un Yong KIM est élu membre du CIO lors de la 91 ^{ème} session du CIO à Lausanne.
1988	JO de Séoul Le Taekwondo est sport de démonstration des 24èmes Jeux Olympiques.
1992	JO de Barcelone Le Taekwondo est sport de démonstration des 25èmes Jeux Olympiques.
1992	Le COT se transforme en Comité Fédéral de Taekwondo (CFT).
1993	Mikaël MELOUL est champion du Monde des mi-lourds à New York (USA).
1994	Le Taekwondo est déclaré Discipline Olympique officielle pour les Jeux Olympiques de 2000 à Sydney (Australie).
1994	Le 23 septembre, le Comité Directeur Fédéral vote la séparation du Taekwondo de la FFKAMA, à compter du 31 août 1995. L'autonomie de gestion est immédiate.
1994	Le 8 octobre, se déroule l'assemblée constituante du Comité National du Taekwondo (CNT). Le CNT est une association fédérative.
1994-1995	Du 14 octobre 1994 au 30 août 1995, le CNT gère le Taekwondo français.
1995	Le 30 juin, obtention de l'agrément du Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS).
1995	Le 1 ^{er} septembre, le CNT se transforme en Fédération Française de Taekwondo et Disciplines Associées.
1995	Le 6 octobre, le MJS donne la délégation de pouvoir à la FFTDA.
1996	Le 2 avril, la FFTDA est affiliée au collège des Fédérations Olympiques.
1996	Le 21 juin, adoption des nouveaux modèles de statuts fédéraux suite au décret du 27 octobre 1995. Élection d'un nouveau comité directeur pour 4 ans. Le Docteur Paul VISCOGLIOSI est élu Président.
1996	Le Docteur Paul VISCOGLIOSI est élu Vice-Président de l'ETU.
1997	Le 26 mars, la délégation de pouvoir est concrétisée par un arrêté pour les disciplines suivantes : Taekwondo, Hapkido, Tang Soo Do et Soo Bak Do.
2000	JO de Sydney 1 ^{ère} participation du Taekwondo aux Jeux Olympiques de 2000 à Sydney (Australie).

	Pascal GENTIL obtient la médaille de bronze aux JO.
2001	Le Docteur Paul VISCOGLIOSI est réélu Président de la FFTDA, le 26 janvier 2001.
2001	Mamedy DOUCARA devient Champion du Monde en Corée.
2004	JO d'Athènes Myriam BAVEREL, médaillée d'argent Pascal GENTIL, médaille de bronze (pour la seconde fois).
2005	Roger PIARULLI est élu Président de la FFTDA, le 12 janvier.
2006	Yassine BELHADJ est le premier junior français à devenir Champion du Monde Junior.
2007	Remise de la légion d'honneur au grade de chevalier au Docteur Paul VISCOGLIOSI, président fondateur et d'honneur de la FFTDA. Une distinction nationale remise le 19 janvier 2007 par Monsieur Jean-Michel BRUN, Vice président du CNOSF, dans les salons du club France.
2008	Maéva MUSSO, Championne du Monde juniors.
2008	JO DE PEKIN Gwladys EPANGUE, médaillée de bronze.
2008	Roger PIARULLI est réélu Président de la FFTDA, le 6 décembre.
2009	Pascal GENTIL met un terme à sa carrière sportive à l'issue des Championnats de France, le 7 Février, compétition qu'il remporte pour la 14ème fois.
2009	Laura SCHIEL, Bopha KONG, Nicolas SAEZ MANZAMARES deviennent Champions du Monde Para-Taekwondo lors de la première édition des Championnats du Monde Para-Taekwondo.
2009	Gwladys EPANGUE devient Championne du Monde Seniors le 14 octobre 2010 à Copenhague. Yasmina AZIEZ remporte la médaille de bronze.
2009	Le Président Roger PIARULLI est élu au conseil d'administration du CNOSF. Cette même année, il est élu au comité exécutif de la WTF.
2010	Lors du Tournoi de qualification Olympique pour les JOJ, Haby NIARE, Faïza TAOUSSARA (médaillées d'or) et Hajer MUSTAPHA (5e) qualifient leurs catégories respectives pour les 1 ^{ers} Jeux Olympiques de la Jeunesse et s'emparent de la 1 ^{ère} place au classement par équipes Filles à Tijuana (Mexique - du 3 au 4 mars). Deux jours plus tard, le 6 mars, Haby NIARÉ remporte la médaille d'Argent du Championnat du Monde Juniors.
2010	A l'occasion des premiers Jeux Olympiques de la Jeunesse à Singapour, l'équipe de France de taekwondo remporte deux médailles de Bronze en - 63 kg par Samantha SILVESTRI (remplaçante au pied levé d'Haby NIARE blessée lors de la Coupe du Monde par équipes et en + 63 kg par Faiza TAOUSSARA. Hajer MUSTAPHA termine à la 5 ^e des - 44kg. L'équipe de France était encadrée par Mehdi BENSAFI.
2011	Gwladys EPANGUE et Anne-Caroline GRAFFE remportent la médaille d'Or aux Championnats du Monde en Corée. Marlène HARNOIS monte pour la première fois sur le podium mondial en remportant la médaille de bronze.
2012	Marlène HARNOIS remporte la médaille de bronze dans la catégorie des -57kg et Anne-Caroline GRAFFE la médaille d'argent en + 67kg aux JO de Londres. Roger PIARULLI est élu, pour un troisième mandat, à la tête de la Fédération Française de Taekwondo.
2013	Lors de la 125e session du CIO, les membres du comité olympique ont officialisé le taekwondo dans le programme olympique des JO de 2020.
2013	Haby NIARÉ décroche le titre suprême au championnat du Monde à Puebla au Mexique. Anne-Caroline GRAFFE, Stevens BARCLAIS et Floriane LIBRORIO remportent les médailles de bronze de leur catégorie respective. Myriam BAVEREL est nommée "Meilleure Coach" de la compétition.
2014	Le Séminaire National des Enseignants fête ses 10 ans.
2014	Yoann MIANGUE remporte les JOJ de Nanjing
2014	La France remporte 4 médailles (2 argent et 2 bronze) lors des premiers Championnats du Monde Cadets
2014/2015	La FFTDA fête ses 20 ans.
2015	Après sa médaille d'argent aux Championnats du Monde, Gwladys EPANGUE illustre en gagnant les premiers Jeux Européens.

2015	La 6e édition des Championnats d'Europe est organisée en Alsace à Schiltigheim. Les Bleus gagnent 6 médailles dont 2 en or (Lilian CLERET et Imani SITTY).
2015	Lors du Comité Directeur du 4 juillet 2015 (Schiltigheim), Denis ODJO est nommé au poste de Président par intérim de la FFTDA.

Annexe 3 - Historique des performances internationales

JEUX OLYMPIQUES

Année	Médaille d'or	Médaille d'argent	Médaille de bronze	Total
2012	0	1	1	2
2008	0	0	1	1
2004	0	1	1	2
2000	0	0	1	1

CHAMPIONNATS DU MONDE

Année	Médaille d'or	Médaille d'argent	Médaille de bronze	Total
2019	1	0	3	4
2011	2	0	1	3
2009	1	0	1	2
2007	0	1	0	1
2005	0	1	1	2
2003	0	2	0	2

CHAMPIONNATS D'EUROPE

Année	Médaille d'or	Médaille d'argent	Médaille de bronze	Total
2014	1	4	4	9
2012	3	3	4	10
2010	2	3	4	9
2008	1	2	3	6
2006	1	1	1	3
2005	3	0	3	6
2004	2	2	4	8
2002	2	1	1	4

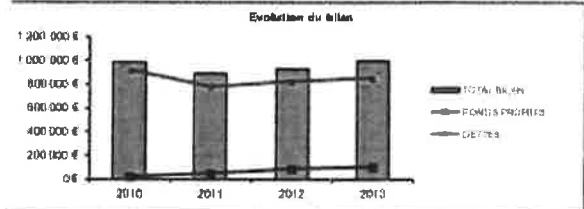
Annexe 4 - Données chiffrées de 2010 à 2013

Fédération française de taekwondo

I - SITUATION FINANCIERE

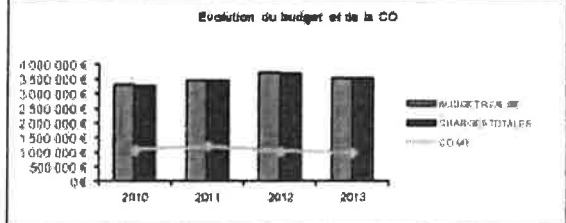
A) BILAN (SOLIDITE FINANCIERE)

Données	Année			
	2010	2011	2012	2013
TOTAL FONDS PROPRES	15 038 €	42 337 €	82 082 €	97 056 €
AUTRES FONDS ET PROVISIONS	50 000 €	75 000 €	25 000 €	50 000 €
DETTES	914 389 €	777 937 €	821 482 €	847 843 €
TRESORERIE NETTE	605 007 €	469 648 €	508 840 €	570 419 €
FONDS DE ROULEMENT	41 278 €	47 324 €	38 537 €	92 227 €



B) COMPTE DE RESULTAT (ACTIVITE)

Données	Année			
	2010	2011	2012	2013
BUDGET PREVISIONNEL	3 140 000 €	3 060 000 €	3 150 000 €	3 400 000 €
REALISATION DU BP	105%	114%	118%	104%
CHARGES TOTALES	3 280 938 €	3 448 581 €	3 885 277 €	3 523 484 €
RESULTAT EXPLOITATION	7 716 €	11 433 €	22 234 €	-6 077 €
CAPACITE AUTO.FIN.	-102 283 €	-27 432 €	-114 071 €	-67 166 €



C) REPARTITION DES CHARGES

Données	Année			
	2010	2011	2012	2013
TOTAL DES CHARGES	3 280 938 €	3 448 581 €	3 885 277 €	3 523 484 €
SALARIES ET CHARGES	750 449 €	764 998 €	841 386 €	822 931 €
EFFECTIFS SALARIES *	20	23	22	20
MONTANT DES 5 REMU'	177 279 €	181 739 €	220 681 €	181 700 €
REMUNERATIONS DIRIGEANTS *	47 676 €	49 963 €	50 000 €	53 801 €
REVERSEMENTS LIQUES & CD	274 495 €	293 534 €	302 424 €	309 444 €
ASSURANCES	57 543 €	47 544 €	50 949 €	55 585 €

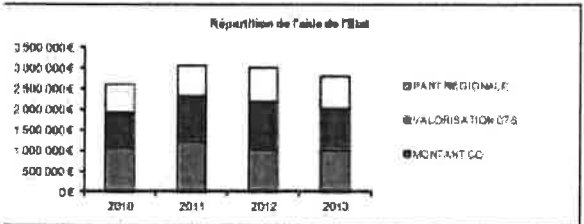
Données	Année			
	2010	2011	2012	2013
REPARTITION DES PERSONNELS SALARIES FEDERAUX *				
DIRECTEURS	2	7	2	10
CTF	2	7	2	9
Aides administratifs	2	14	3	14
AUTRES	3	6	2	9

Données	Année			
	2010	2011	2012	2013
Taux de soutien	32,5%	34,9%	27,8%	28,0%
Taux de dépendance	46,2%	50,8%	45,1%	44,3%
INDICATEUR LOLF	2%	5%	0%	10%

II - SOUTIEN DE L'ETAT

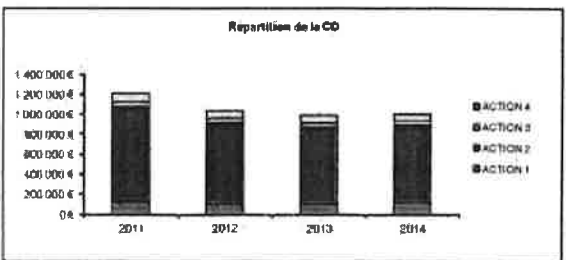
A) SOUTIEN TOTAL

Données	Année			
	2010	2011	2012	2013
MONTANT CO	1 072 542 €	1 212 592 €	1 028 518 €	989 473 €
Taux de soutien	32,9%	34,9%	27,8%	28,0%
Nb CTS	13	17	18	16
VALORISATION CTS	845 000 €	1 106 000 €	1 170 000 €	1 040 000 €
Taux de dépendance	46,2%	50,8%	45,1%	44,3%
PART REGIONALE	694 332 €	732 302 €	800 174 €	758 341 €
TOTAL AIDE DE L'ETAT	2 811 874 €	3 048 894 €	2 598 792 €	2 787 814 €



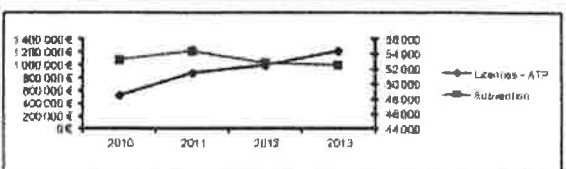
B) CONVENTIONS D'OBJECTIFS (SUBVENTIONS ACCORDEES)

Données	Année			
	2011	2012	2013	2014
ACTION 1	129 823 €	100 000 €	105 000 €	108 800 €
ACTION 2	943 491 €	810 850 €	789 473 €	780 000 €
ACTION 3	48 478 €	42 968 €	40 000 €	40 000 €
ACTION 4	90 000 €	75 000 €	75 000 €	75 000 €
TOTAL CO	1 212 592 €	1 028 518 €	989 473 €	1 004 500 €



III - ACTIVITE FEDERALE

Données	Année			
	2010	2011	2012	2013
Licences délivrées	48 458	51 464	52 397	54 360
dont féminines	14 572	15 832	16 011	16 807
Pourcentage de féminines	30%	30%	31%	31%
Autres titres de participations (ATP)	0	0	0	0
Total licences et ATP	48 458	51 464	52 397	54 360
Clubs affiliés	919	929	953	984



Annexe 5 - Liste des membres du comité directeur

Membres du comité directeur (2013-2016)		
Madame	ALLONGE Patricia	Trésorière
Monsieur	AUBRY Didier	Membre CD
Monsieur	BERNARD Philippe	Membre CD
Monsieur	BOUMERTIT Idir	Membre CD
Monsieur	BROULAND Jean-Dominique	Membre CD
Monsieur	CHASSEFEYRE Didier	Membre CD
Monsieur	CHAUSSADE Frédéric	Membre CD
Monsieur	FAJERMAN Maurice	Membre CD
Monsieur	GAILLARD Bernard	Membre CD
Madame	GRAFFE Caroline	Membre CD
Monsieur	HASHAS Abdelhak	Membre CD
Madame	JOUANNEAULT Sabrina	Membre CD
Monsieur	JULES Jean-Luc	Membre CD
Madame	LAFORET Carole	Membre CD
Monsieur	LEOSZEWSKI Patrick	Vice-Président
Monsieur	MARTON François	Membre CD
Monsieur	MATOS Liberto	Membre CD
Monsieur	MONNIER Raymond	Membre CD
Madame	MOREIRA Lydie	Membre CD
Monsieur	ODJO Denis	Président par intérim
Monsieur	PHAN HUNG Thanh	Membre CD
Monsieur	PIARULLI Roger	Membre CD
Monsieur	SADOK Hassane	Secrétaire Général
Monsieur	SAPIENCE Alain	Membre CD
Madame	TIXEIRE Marie Josée	Membre CD
Monsieur	VIGLIONE Claude	Membre CD
Monsieur	VOLPATO Bruno	Membre CD
Membres démissionnaires		
Monsieur	MALLIA Raymond	Membre CD
Monsieur	VALONY Pascal	Membre CD
Monsieur	BARBE Roger	Membre CD

Annexe 6 - Rapport de la commission spéciale de transparence

Commission spéciale sur la transparence de la gestion fédérale

Siège de la FFTDA Lyon le 17/07/2015

Composition de la Commission :

M. Bruno VOLPATO
M. Jean-Luc JULES
M. Pierre-Alain RAPHAN
M. Idir BOUMERTIT
M. Mansour NACHER
M. Roger BARBE
Rapporteur : M. Frédéric CHAUSSADE

Constatations

Liminaire

La Commission réunie ce jour n'a pas eu le temps matériel de vérifier en détail et de façon exhaustive les pièces comptables et les justificatifs mis à sa disposition. Les constatations présentes ne présagent donc pas d'éventuelles autres anomalies qui pourraient apparaître lors d'investigations ultérieures.

Contrat de travail de Pascal Gentil

Contrat à durée indéterminée non signé par l'intéressé, engageant néanmoins la Fédération. mais signé par Roger PIARULLI en tant que Président de la FFTDA précisant un salaire brut mensuel de 4000 € et d'une rémunération variable annuelle de 10% des contrats, ce qui pourrait expliquer le montant des paies.

Il apparaît qu'au moins 4 bulletins de salaires ont été émis (2 seulement ont pu être présentés) pour un salaire brut de 5200€ chacun.

Au-delà de l'incohérence du montant entre le contrat et les bulletins de salaires, aucune écriture comptable concernant le salaire ou les charges n'a pu être observée dans le grand livre ni déclaration préalable d'embauche, ni déclaration URSSAF. Il n'y a par ailleurs aucune rupture de contrat.

Quel que soit le cas de figure, le contrat et/ou les bulletins de salaires ne peuvent être que falsifiés et de complaisance

Contrats

Il apparaît que la FFTDA n'est pas en possession de l'ensemble des contrats de ses salariés ou possède des contrats manifestement incomplets ou ne correspondant pas aux fonctions exercées. A titre d'exemple, il n'a pas pu être fourni le contrat de M. Robert VINCENT. Le contrat de Mme Delphine PARDON ne contient qu'un avenant pour le poste d'assistante de direction (et non de directrice administrative, dont le statut est différent en tant que cadre).

Aides au logement

Il a été constaté l'octroi d'aides au logement pour plusieurs cadres techniques de la FFTDA (Mme Myriam BAVEREL, M. Mehdi BENSALI et M. Freddy BLANC) dont la plus caractéristique est celle de Myriam BAVEREL. Il est à noter que, contrairement aux arguments évoqués par le Commissaire aux Comptes lors du Comité Directeur du 04/07/2015, l'intéressée a conclu son contrat avec la FFTDA le 1^{er} septembre 2009 avec une affectation prévue dès l'origine à l'INSEP Paris. Il n'y a pas donc eu de changement d'affectation en cours de contrat. Elle avait donc la possibilité de refuser cette affectation si elle ne lui convenait pas.

Elle a bénéficié de cette aide initialement pour 800 € par mois dès le 1^{er} septembre 2009 selon une attestation du DTN consultée par la Commission. Somme qui a été revalorisée à 1600 € par mois puis ramenée à 1100 € par mois sur l'ensemble de la période vérifiée.

Par ailleurs, les justificatifs de loyers fournis et vérifiés sont de 1400 € par mois, charges comprises pour la période où 1600 € ont été perçus.

Dès lors, compte-tenu des législations sociale (article L.242-1 du code de la sécurité sociale) et fiscale (BOI-RSA-CHAMP-20-30-50-20140204) applicables, ces sommes doivent être considérées comme des avantages en espèces soumis aux cotisations sociales et à l'impôt. Par ailleurs, la seule validation de ces aides émane de M. Philippe BOUEDO, sans avis préalable ou vérifications postérieures du Bureau ou du Comité Directeur.

Toutes les observations démontrent que ces aides au logement sont en fait des salaires déguisés.

Aides à certains clubs et à certaines Ligues

De nombreuses primes sont versées à certains clubs et à certaines Ligues sans justifications sur leur nature, sans critères d'attribution et sans cohérence dans les montants pour un montant de 53000 € sur 4 saisons.

Il en est de même pour les clubs de Maître KIM Jong Wan et Maître LEE Won Sik pour 11040 € chacun par an.

Le donneur d'ordre est M. Philippe BOUEDO sans avis préalable ou vérification postérieure du Bureau ou du Comité Directeur.

Les entretiens réalisés avec le personnel fédéral laissent apparaître que ces sommes correspondent à des indemnités ou des salaires versés à des cadres techniques pour esquiver les obligations sociales et fiscales de l'employeur.

Monsieur Karim BELLAHCENE, présent ce jour dans les locaux de la FFTDA, a confirmé n'avoir aucune connaissance d'une somme de 8000 € qui aurait été versée à son profit à son club.

Primes diverses

Différentes primes sont attribuées pour des montants de 300 € à 7000 € aux personnels techniques, administratifs et à l'encadrement, sans aucun critère d'attribution et sans avis préalable ou vérification postérieure du Bureau ou du Comité Directeur.

L'autorité de validation n'est pas connue.

Notes de frais

Plusieurs entraîneurs de l'INSEP (Mme Myriam BAVEREL, M. Mehdi BENSAFI et M. Freddy BLANC) se font rembourser des indemnités kilométriques sans aucun justificatif, à l'exception d'un relevé mensuel quasi identique chaque mois et pour un montant constant. Il est à noter que concernant M. Mehdi BENSAFI, l'adresse indiquée n'est pas son adresse réelle (située à proximité de l'INSEP) mais une adresse fictive permettant l'octroi doublement indu de ces remboursements de frais.

L'absence de justificatifs et la constance des montants laissent à penser qu'il s'agit, une nouvelle fois, de salaires déguisés. C'est très probablement ainsi qu'ils seraient requalifiés par l'URSSAF.

Un certain nombre de notes de frais de nombreux cadres présentent des justificatifs variés sans aucune précision sur la nature des missions réalisées pour le compte de la FFTDA. La Commission a pu par ailleurs constater des factures de téléphones fixes qui s'ajoutent aux nombreuses factures de téléphones mobiles.

Il a également été constaté, à de nombreuses reprises, sur des notes de frais où apparaissaient la facture et le justificatif de carte bleue, qu'une même somme avait été remboursée à deux reprises pour deux justificatifs de la même dépense.

Certaines dépenses ont par ailleurs été remboursées en espèces et en monnaie étrangère (dollars). Cette pratique douteuse s'apparente à du blanchiment en l'absence de traçabilité des sommes concernées.

De plus, un certain nombre de remboursements ont été effectués sans justificatifs (mention "tickets perdus" sur les relevés de frais). Cela pourrait s'expliquer ponctuellement mais la répétition fréquente de ce type de pratiques permet d'avoir des doutes sur la légitimité des remboursements.

Factures téléphoniques :

La FFTDA dispose de 27 lignes de téléphones mobiles sans aucune justification sur les attributions.

Il a été confirmé que les achats de téléphones sont également pris en charge par la FFTDA. A titre d'exemple, non exhaustif, les membres du Bureau Directeur et le DTN ont été pris en charge pour les montants suivant :

Secrétaire Général Hassan SADOCK : entre 1800 et 3500€ annuel

Trésorière Patricia ALLONGE : environ 800€ par an

Président Roger PIARULLI : entre 2400 et 5200€ par an

DTN Philippe BOUEDO : environ 25000€ sur une année.

Enfin, il a même été constaté le remboursement d'une facture de location d'un tracteur !

Son usage paraît difficilement en rapport avec l'objet de l'association...

A la marge, il a été constaté la prise en charge d'un cadeau de mariage d'une valeur de 1000€ dont le bénéficiaire était Pascal Gentil sans avis préalable ou vérification postérieure du Bureau ou du Comité Directeur.

Billets de transports

Il a été constaté la prise en charge par la FFTDA de nombreux titres de transports (trains, avions, taxis, location de voiture) y compris pour des tiers n'ayant aucun rapports autres que personnels avec des cadres de la FFTDA (famille, connaissances ou autres...)

Parfois les justificatifs fournis sont uniquement au nom des tiers (exemple : location de voiture au nom du conjoint de Mme Myriam BAVEREL, billets d'avion d'une arbitre internationale étrangère accompagnée d'une personne inconnue pour des voyages ne transitant à aucun moment par la France, billets d'avion pour la fille du Secrétaire Général, le fils du DTN ou l'épouse de l'ancien Président).

Les constatations permettent d'admettre qu'une partie de ces dépenses a pu être compensée par déduction sur des remboursements de frais ultérieurs.

Toutefois, cette méthode est à proscrire car elle ne permet pas une lecture aisée et un suivi comptable fiable sur la durée. Il s'accompagne souvent d'un décalage dans le temps, préjudiciable à la FFTDA.

Il est à noter que M. PIARULLI n'a fourni aucun justificatif des frais exposés par carte bleue depuis le début de l'année.

Frais divers

La FFTDA disposait d'un agrément avec La Poste pour la diffusion du magazine fédéral lui permettant de bénéficier de tarifs préférentiels. En l'absence de renouvellement de cet agrément, en dépit des relances de La Poste, la FFTDA a fait l'objet d'une surfacturation lui ayant occasionné un surcoût d'approximativement 12000 € sur un semestre.

Cette erreur est imputable à M. Robert VINCENT.

Des dépenses à caractère personnel de M. Paul VISCOGLIOSI (cours d'anglais, diverses factures sans rapport avec les missions théoriques, tels qu'équipements complémentaires de téléphone, achat de médicaments...)

Il est à noter que n'ont pas été vérifiés les bulletins de salaires de M. Roger PIARULLI qui aurait permis d'apprécier la perte de salaire motivant celui versé par la FFTDA.

Préconisations

Liminaire :

La Commission insiste sur la très grande urgence à mettre en place les mesures préconisées. La Commission n'émet un avis que sur des mesures administratives. Les éventuels changements, recadrages ou réorganisation d'ordre sportif sont de la compétence de la future Direction Technique.

Concernant les Elus

M. Roger PIARULLI :

- Suspension immédiate de toutes fonctions au sein de la FFTDA avec interdiction d'accès aux locaux fédéraux ainsi qu'au matériel et à toute pièce administrative concernant la FFTDA.
- Suspension immédiate de toute représentation dans les institutions Internationales
- Restitution immédiate de tous les avantages mis à disposition par la FFTDA (carte bleue, téléphones, matériel informatique...)
- Dénonciation du contrat salarié
- Dénonciation des mandats nationaux sur toutes les instances officielles.

Consécutivement à ces mesures, il devra être mise en place une commission de discipline dont les membres auront été renouvelés : Il est préconisé de la constituer avec des Présidents de Ligues non membres du CD Fédéral et de deux membres de la présente Commission (M. Frédéric CHAUSSADE et M. Pierre-Alain RAPHAN sont proposés)

Cette Commission de Discipline aura pour objet de statuer définitivement sur les sanctions à appliquer.

Concernant M. Hassane SADOK et Mme Patricia ALLONGE :

Compte-tenu de la situation générale, la Commission les invite instamment à présenter leur démission avec effet immédiat de façon à envoyer un signal positif quant aux changements en cours au sein de la FFTDA.

Concernant M. Paul VISCOGLIOSI

Il est rappelé que le statut de Président d'Honneur n'a aucun fondement juridique au sein de la FFTDA (statuts et règlement intérieur).

Les constatations effectuées montrent que dans leur grande majorité, les dépenses engagées par M. Paul VISCOGLIOSI concernent des institutions internationales pour lesquelles il n'est pas directement missionné par la FFTDA. Dès lors, il est préconisé :

- la restitution immédiate de la carte bleue (non prévue dans le règlement financier) ainsi que tous les avantages mis à disposition par la FFTDA (téléphones, matériel informatique...)
- L'accès à la partie administrative des locaux de la FFTDA ne pourra se faire que sur invitation.

Concernant les Techniciens

M. Philippe BOUEDO

- Mise à pied immédiate avec interdiction d'accès aux locaux fédéraux ainsi qu'au matériel et à toute pièce administrative concernant la FFTDA
- Dénonciation du CDI le liant à la FFTDA
- Dénonciation de sa représentation internationale voté lors du Comité Directeur du 04/07/2015, non confirmée par le Ministère à ce jour.
- Restitution immédiate de tous les avantages mis à disposition par la FFTDA (téléphones, matériel informatique...)

Par suite, Il est également préconisé la nomination immédiate d'un Directeur Technique National issu des rangs de la FFTDA et, le cas échéant, d'un DTNA, issus des rangs de la FFTDA.

Mme Myriam BAVEREL

- Suspension de toute capacité administrative.
- La validation de toute dépense et/ou de toute décision financière la concernant devra être réalisée par le Bureau Directeur avant l'engagement de la dépense.

Pour l'ensemble des techniciens en bénéficiant, toutes les aides au logement devront être dénoncées et abandonnées.

L'ensemble de ces mesures devra être communiqué largement au sein de la FFTDA et auprès du Ministère.

Concernant le personnel administratif

Mme Delphine PARDON et M. Robert VINCENT

Compte tenu de leur positionnement hiérarchique dans l'organigramme fédéral, compte tenu des manquements répétés dans leur rôle de soutien technique et juridique, du manquement sur la reconduction de l'agrément avec la poste ayant causé un préjudice financier sérieux à la FFTDA, de leur positionnement partial au profit d'individus (ancien Président et ancien DTN) et au détriment des intérêts généraux de la Fédération, la Commission préconise ;

- une mise à pied immédiate et l'enclenchement d'une procédure de licenciement pour faute.

Concernant le Commissaire aux Comptes

Renégociation du contrat dans l'hypothèse où des éléments seraient fournis très rapidement sur les dysfonctionnements constatés dans sa mission de contrôle de la régularité et de la sincérité des comptes de la FFTDA.

Il est rappelé que les Commissaires aux Comptes doivent révéler au Procureur de la République, les faits délictueux commis au sein de la société et découverts au cours de différentes investigations. Il n'appartient pas au commissaire aux comptes de se prononcer sur la qualification ou non en infraction contraventionnelle, délictuelle ou criminelle des faits révélés. On ne parle donc pas de dénonciation puisque le CAC n'exprime pas d'opinion face aux faits qu'il porte à la connaissance du Procureur de la République.

A défaut, il est préconisé de demander le remboursement de l'indu, pour négligence dans l'exercice de ses fonctions, de changer de Commissaire aux comptes et de signaler les manquements au Haut Conseil du Commissariat aux Comptes.

Action en justice :

Il est préconisé à la Fédération, par son représentant légal, de se porter partie civile, ne serait-ce qu'à titre conservatoire, pour préserver ses droits et ses intérêts, dans l'hypothèse de procédures ultérieures des personnes incriminées.

Contrats :

Révision complète des contrats de travail de l'ensemble du personnel fédéral, quel que soit son statut, avec un réel spécialiste en Droit du travail. L'ensemble des contrats et avenants, correspondant aux missions exercées devront être conservés au siège de la Fédération et mis à jour régulièrement. Plus largement, il faudrait s'assurer de la concordance des contrats avec les conventions collectives et faire élire un ou des représentant(s) du personnel.

Statuts et règlements :

La Commission préconise d'adapter dans les meilleurs délais les statuts et les différents règlements. Une autre Commission est mise en place à ce sujet qui devra soumettre ses propositions au Comité Directeur pour les faire adopter lors la prochaine Assemblée Générale, ainsi que les déclinaisons éventuelles pour les Ligues et les CDT.

Règlement financier :

Le règlement financier existant ne souffre d'aucune anomalie apparente. Pour d'éventuelles modifications, se reporter au point précédent. Il convient de l'appliquer et de le faire appliquer strictement. Toute dérogation ne doit être qu'exceptionnelle et soumise à l'approbation du Bureau Directeur ou du Comité Directeur. Un système de validation électronique pourrait être mis en place à l'attention de ces derniers.

Informatique :

Il est préconisé de revoir le contrat de maintenance informatique et de modifier les conditions d'hébergement du site Internet Fédéral, beaucoup trop onéreux par rapport aux tarifs actuels pratiqués.

Le logiciel gérant les licences et la campagne de labélisation est un logiciel privé, par le biais de la société Logoss Consulting pour le nom de domaine. Les données et l'accès en maintenance sont hébergés et maintenus par un particulier, membre du Comité Directeur, à titre gratuit. Toutefois, cette solution représente une fragilité sur la propriété des données fédérales et leur diffusion éventuelle. Par ailleurs, aucune mention relative à la CNIL n'apparaît et la mention suivante est à cet égard soumise à caution : "*Le demandeur dispose d'un droit d'accès et de rectification aux informations portées sur sa fiche individuelle. Ces informations sont destinées à la FFTDA et peuvent être communiquées à des tiers. Si le soussigné désire s'opposer à cette communication, il doit le signaler à la Fédération par lettre recommandée avec demande d'avis de réception*".

Il conviendrait de ré internaliser la gestion du service WEB licence/Web Club.

Sécurité :

Il est préconiser de changer la serrure de la porte d'entrée et de ne distribuer les clés qu'avec parcimonie.

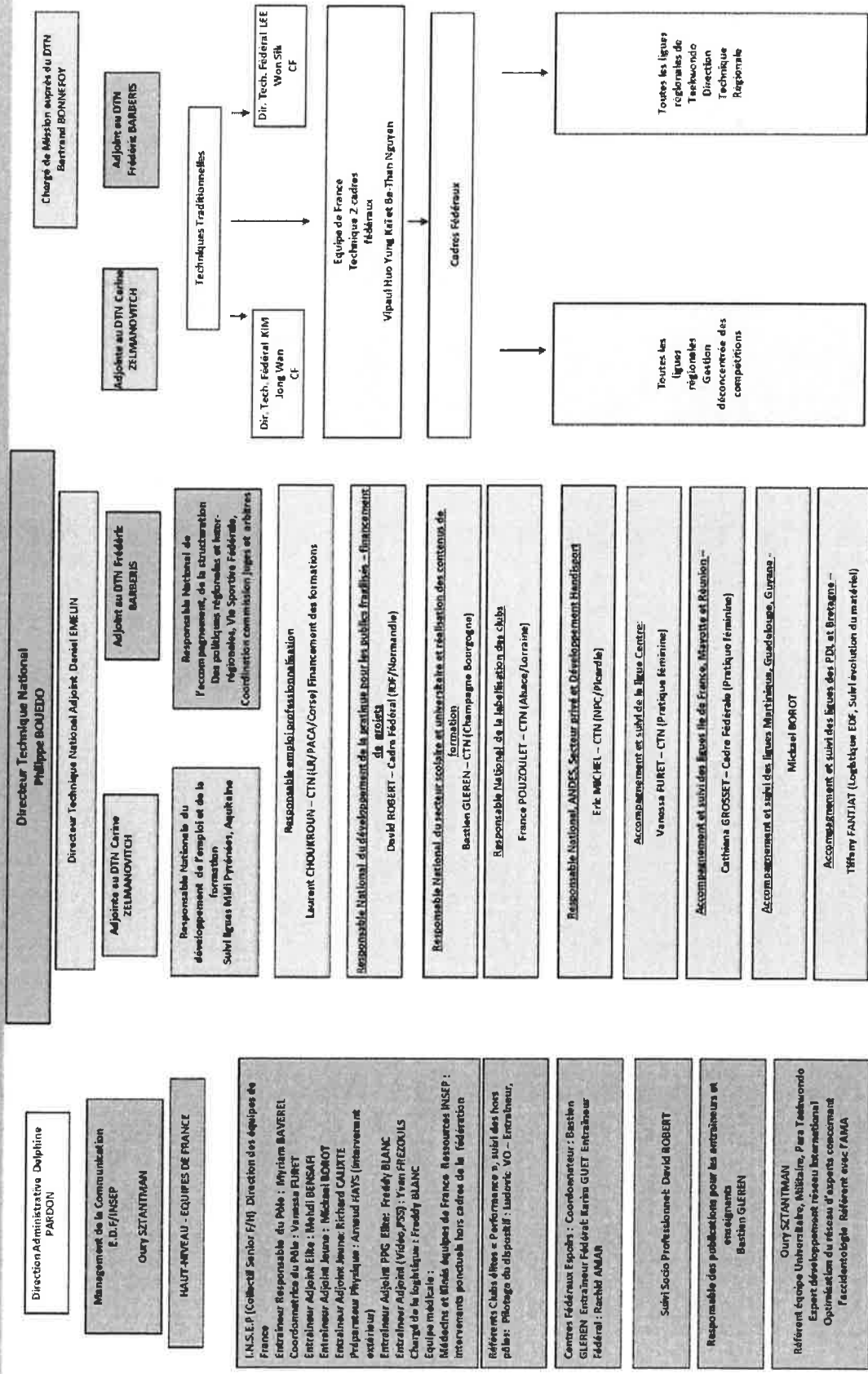
Il est préconiser de modifier sans délais l'ensemble des mots de passe informatiques, le code du coffre-fort et de vérifier la fiabilité de l'anti-virus et du firewall.

Situation de la SCI du Matin Calme :

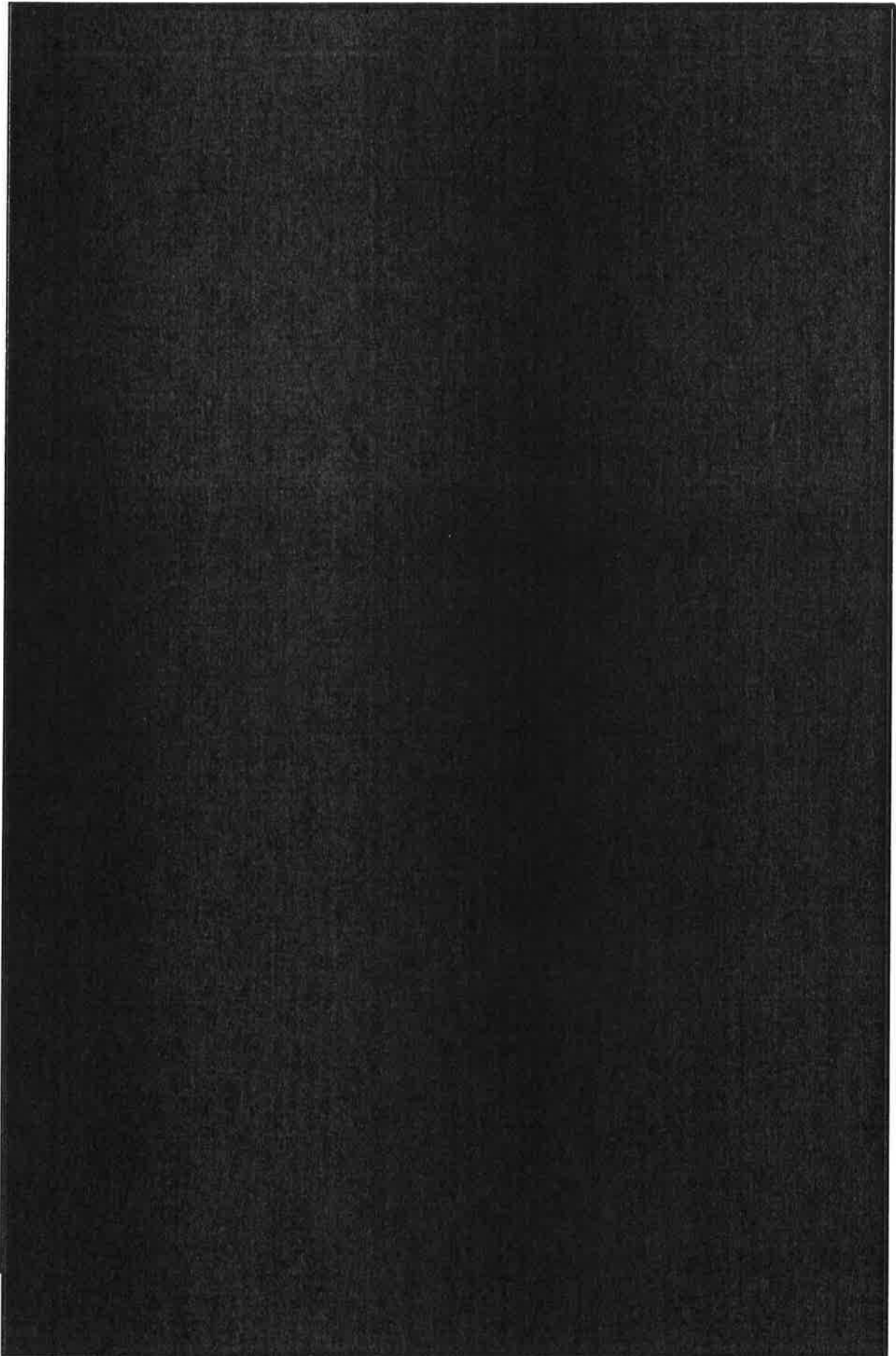
Pour mémoire, la FFTDA détient 99% des parts de la SCI. S'agissant malgré tout d'une structure distincte de la FFTDA aucun élément relatif à cette SCI n'a pu être consulté, hormis le montant des loyers qui lui sont versés (48000 € par an). Des questions subsistent sur l'affectation des loyers, les charges afférentes et la transparence de la SCI en l'absence d'Assemblée Générale régulière. Il conviendra d'expertiser ce point, ainsi que le montage juridique, dans les meilleurs délais et, le cas échéant, d'en changer le gérant, M. Paul VISCOGLIOSI.

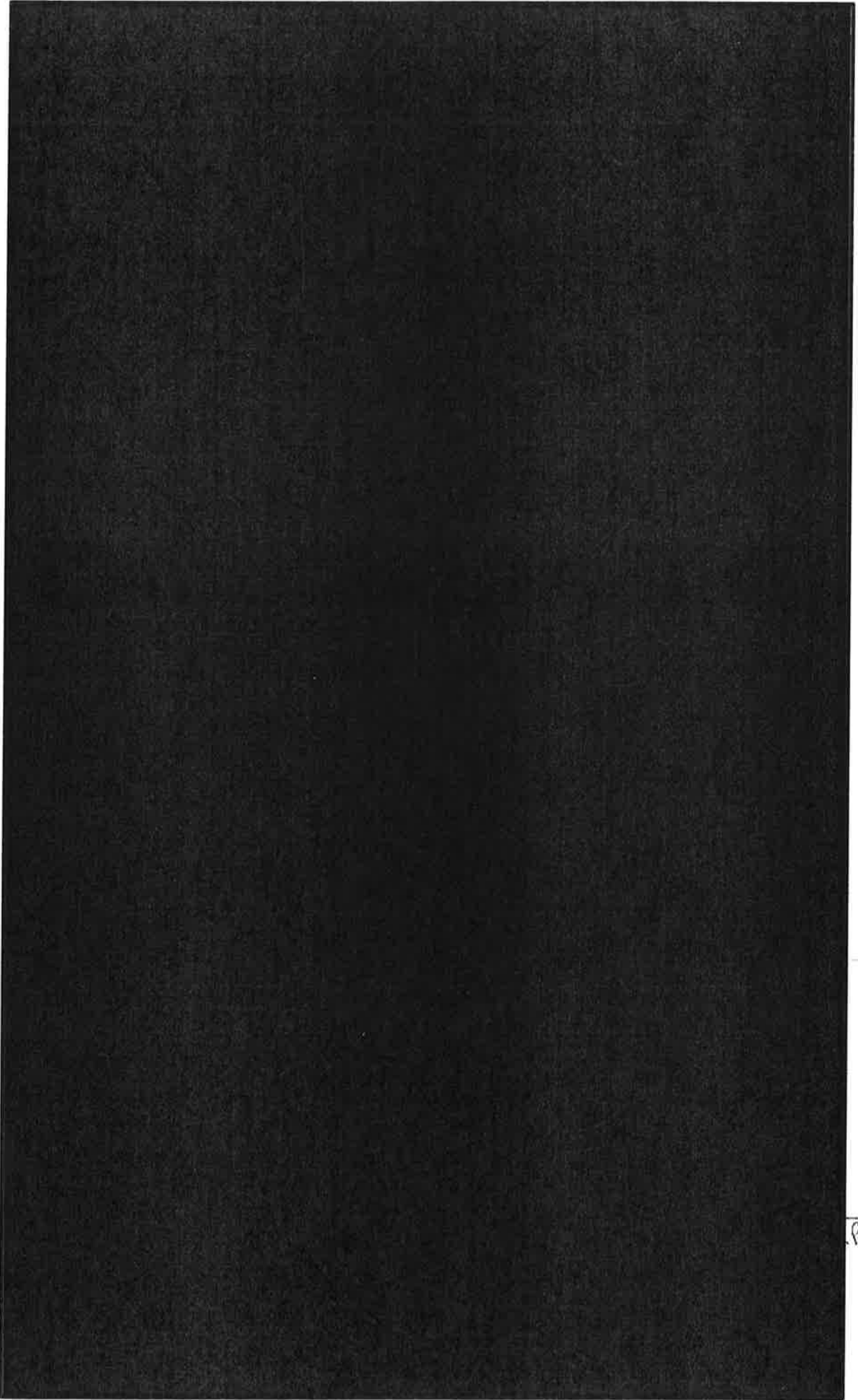
Annexe 7 - Organigramme de la direction technique nationale

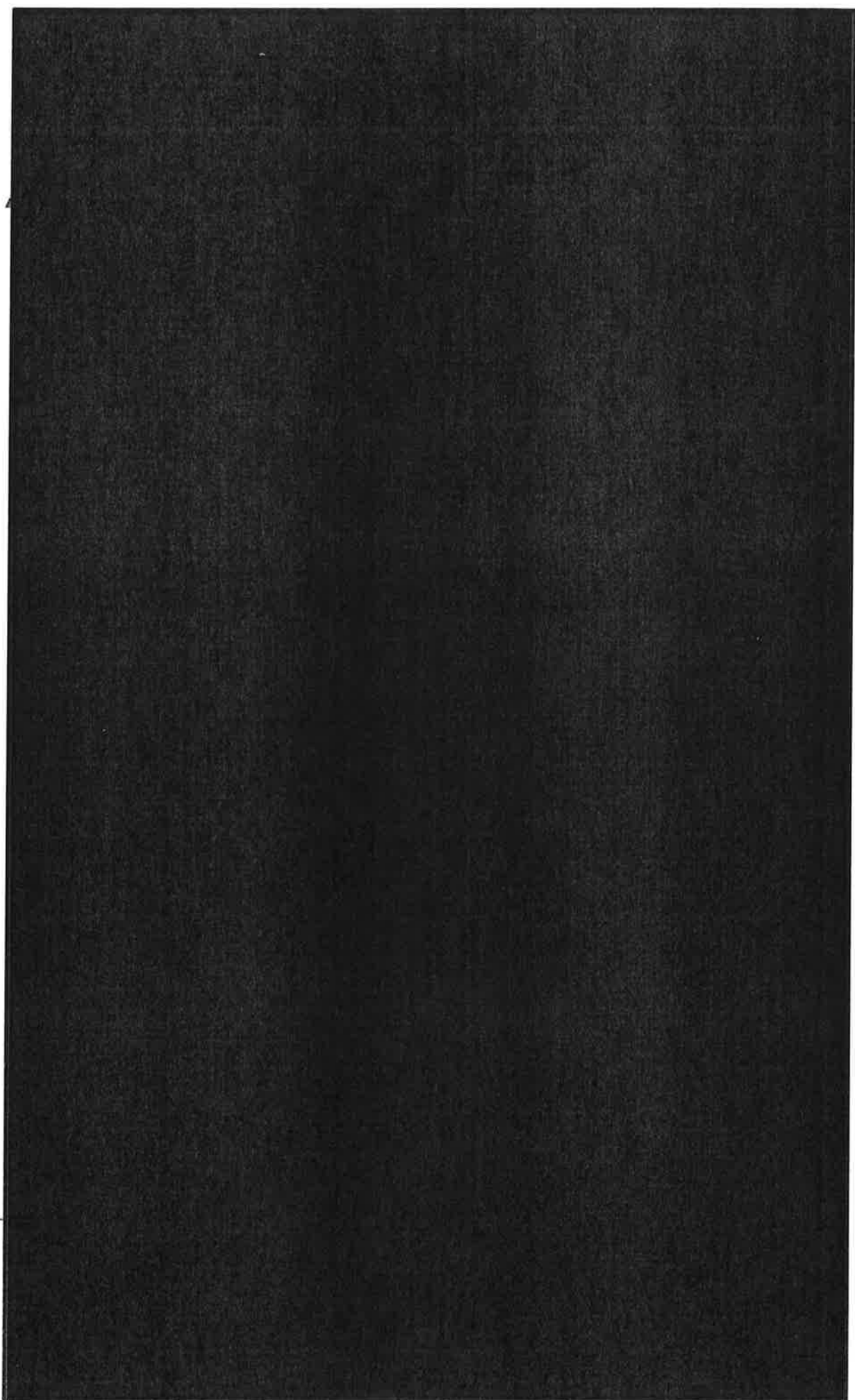
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE DE LA F.F.T.D.A (MARS 2014)

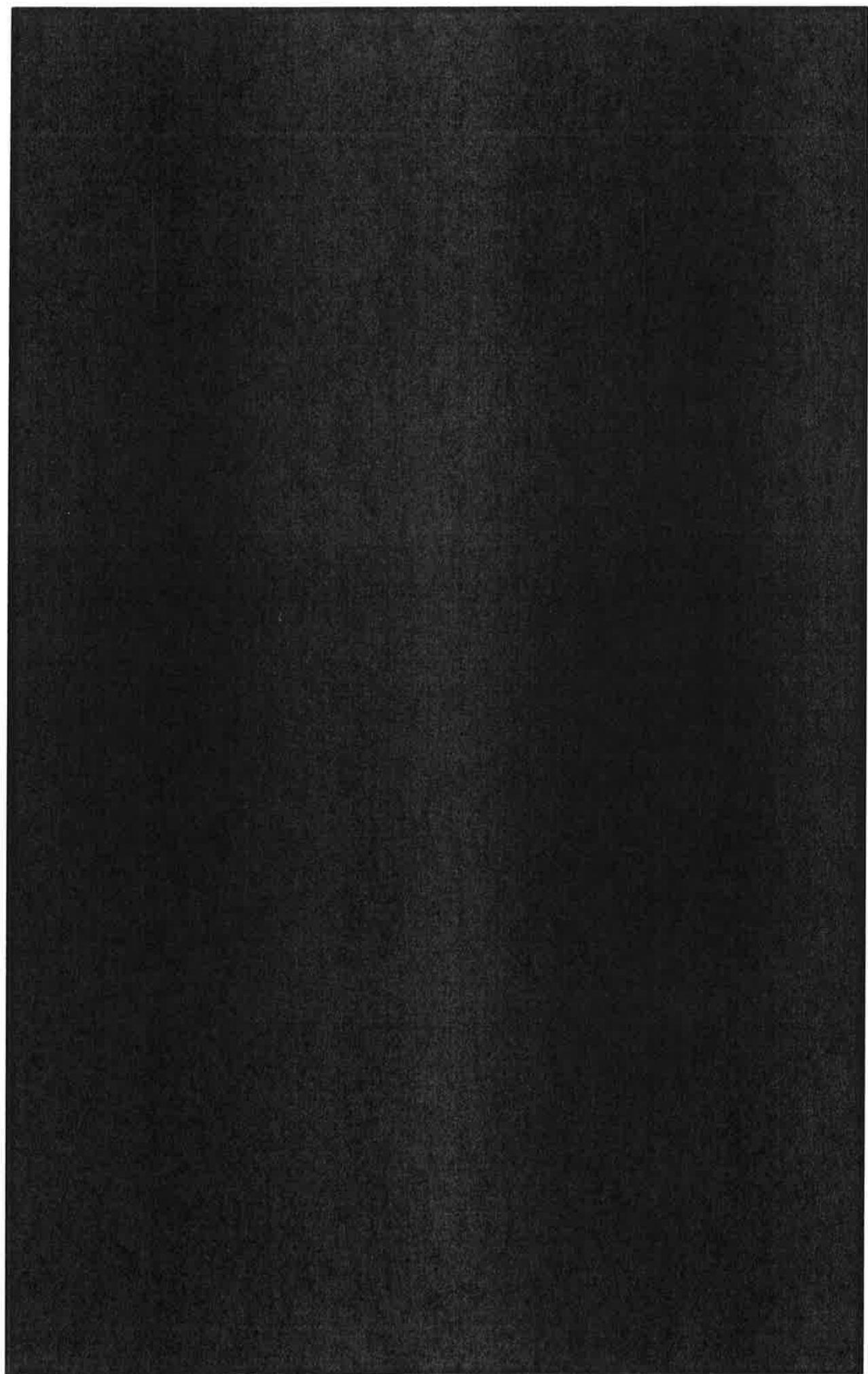


Annexe 8 - Contrat de travail

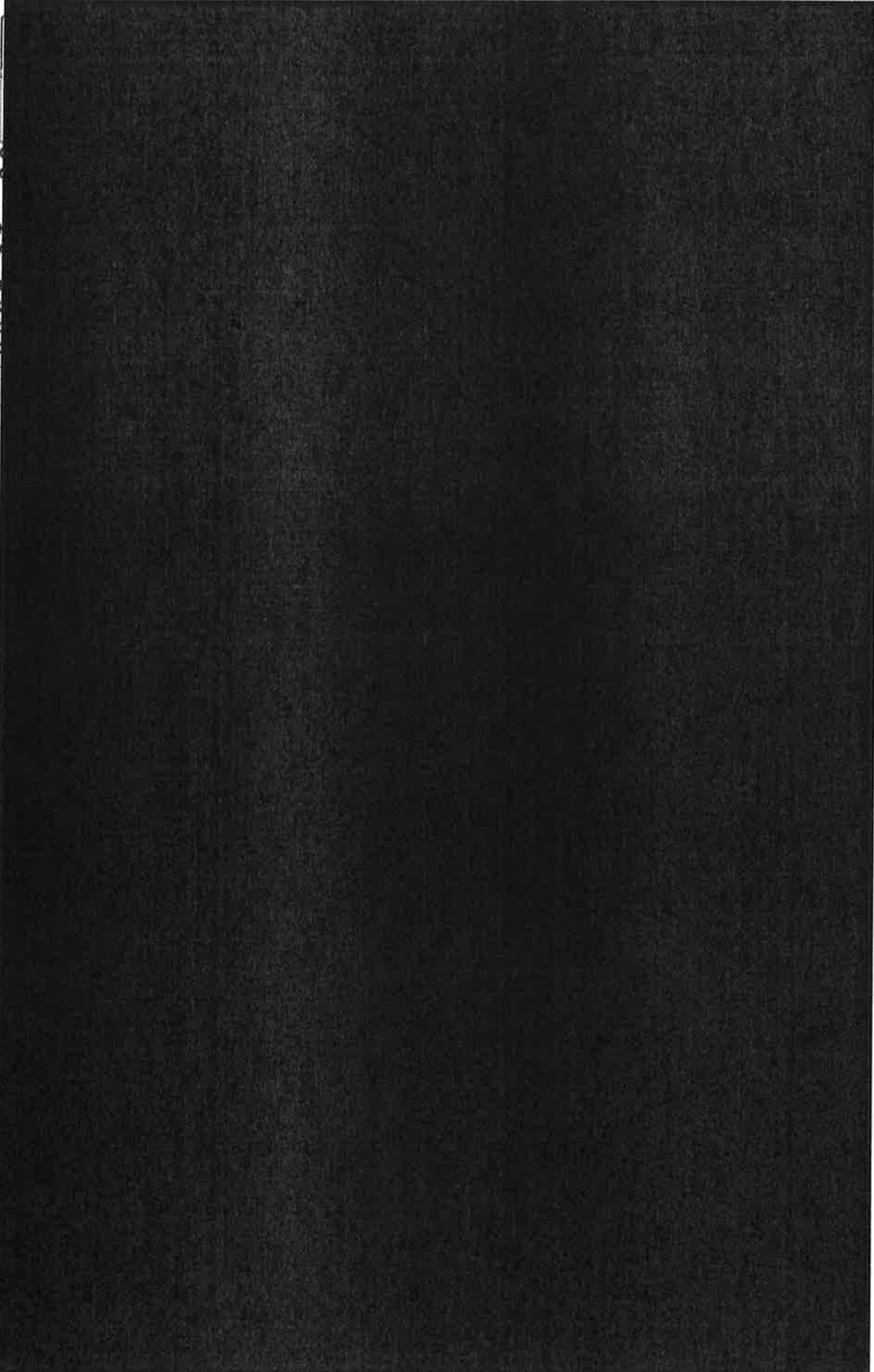








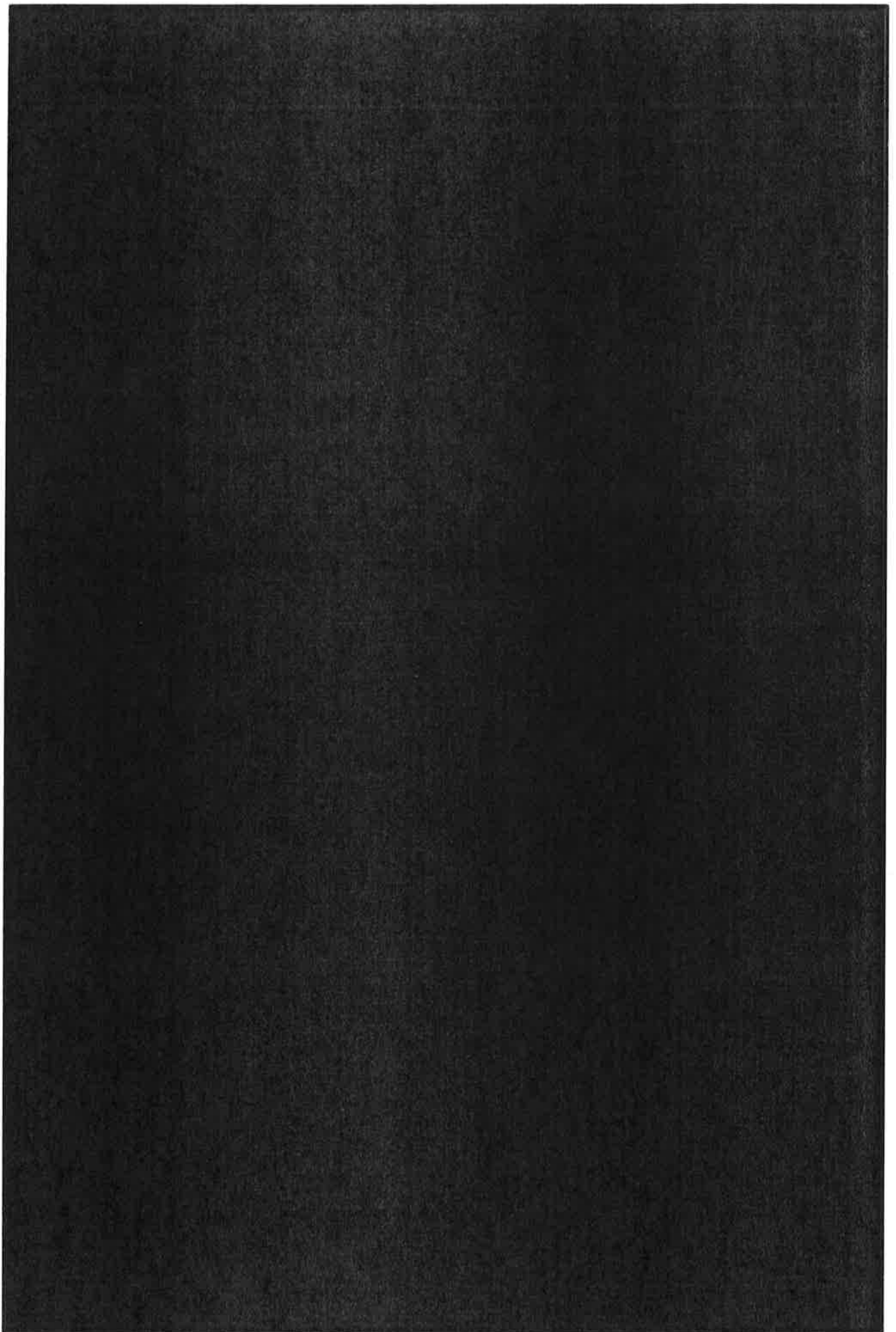
Annexe 9 - Fiches de salaires

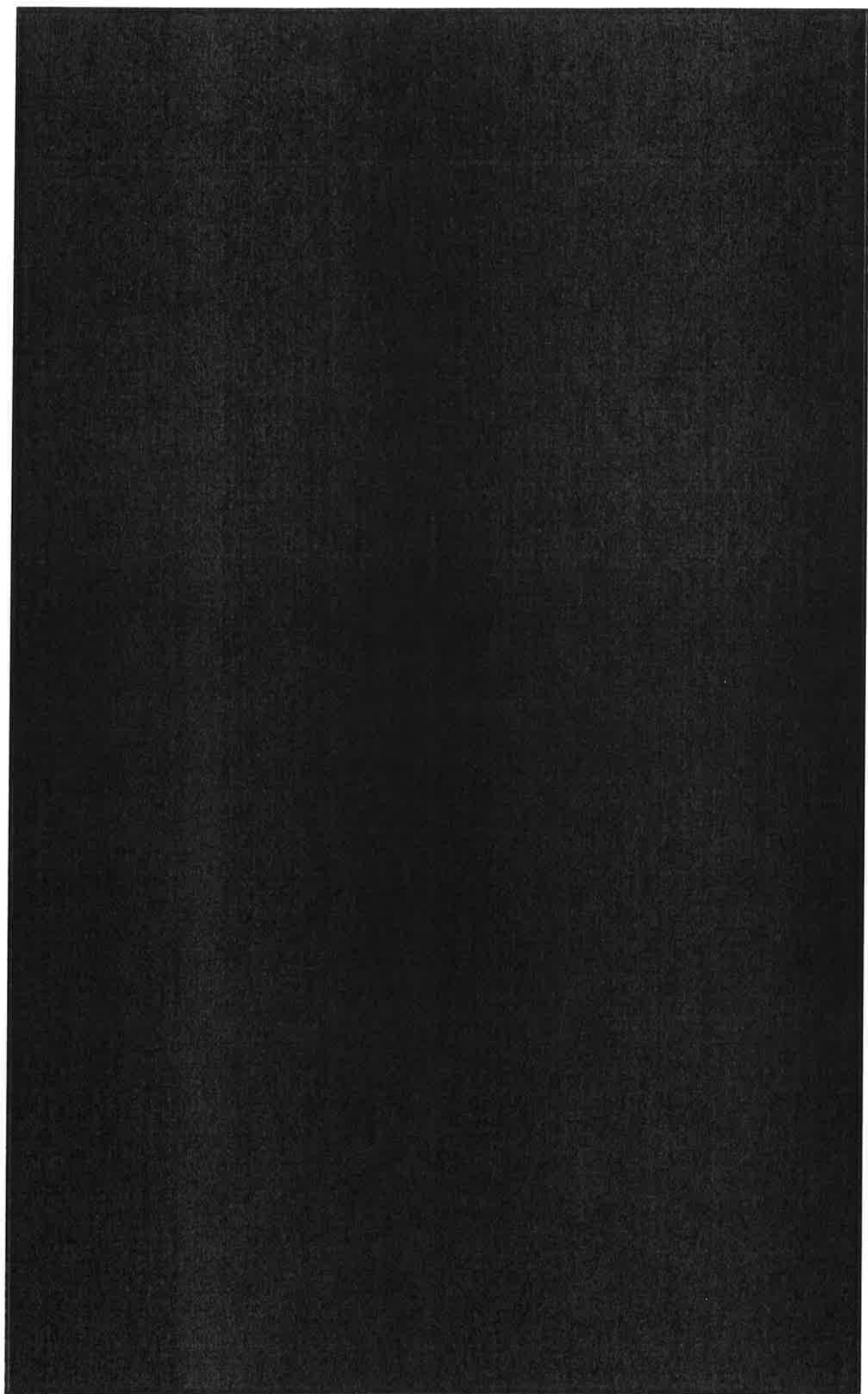


The page contains a large black rectangular redaction that covers almost all of the content. On the left side, there are several small, vertically aligned text fragments that appear to be part of a table or list, but they are mostly obscured by the redaction. The visible fragments include:

- At the top left, a small 'C'.
- Below that, a small 'M'.
- Below that, a small 'A'.
- Below that, a small 'E'.
- Below that, a small 'C'.
- Below that, a small 'E'.
- Below that, a small 'C'.
- At the bottom left, a small 'P'.

The rest of the page is completely blank due to the redaction.





Annexe 10 - Tableau « Aides aux clubs »

Nom Prénom	Club	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Total	Commentaires
L.VO	TKD Club Cergy	15 000	6000			21 000	complément de salaire
M.DELLA NEGRA	TKD FONBEAUZARD			5000		5 000	aide à l'emploi
M.BENSAFI	TKD Club Vaulx en Velin	1000	3500	3000	3000	10 500	Primes à la performance
M.BOROT	Champigny TKD Club		5000			5 000	aide au logement
M.BAVEREL	AUC TKD	4500		6000		10 500	primes à la perf + aide au logement
F.BLANC	Ass TKD SON MUDDO Millau		1200	6600		7 800	aide au logement
E.BRANCO	ATKDP 15	7120	4154	2966		14 240	indemnités responsable arbitrage
D.ROBERT	SYNERGIE SPORT	7500	7500			15 000	indemnités intervention sur l'Ecole des cadres
K.BELLAHCENE	3M TKD	3000				3 000	aide à l'emploi
R.CALIXTE	AUC TKD		1500			1 500	aide au logement
L.WON SIK	ASS TKD MAIN HO CLUB LEE WON SIK	5520	5520	5520	5520	22 080	indemnités intervention TKD Traditionnel
KIM JONG WAN	Ligue TKD Normandie	5520	5520	5520	5520	22 080	indemnités intervention TKD Traditionnel

Annexe 11 - Liste des personnes rencontrées

MINISTÈRE CHARGE DES SPORT

CABINET SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUX SPORTS

BOURDAIS Fabienne	Directrice du cabinet
ROUBY Bénédicte	Conseillère technique
JULIEN Christine	Conseillère technique

DIRECTION DES SPORTS

MOSIMANN Thierry	Directeur des sports
CHARRÉ Dominique	Sous directeur de la vie fédérale et du sport de haut niveau
DEWAILLY Marie-Christine	Responsable du service à compétence nationale, centre de gestion opérationnelle des CTS
PERUSIN Audrey	Cheffe de bureau
MENOUX Stéphane	Superviseur
GANDRILLE Sean	Réfèrent - mission des affaires juridiques et contentieuses

DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE ET CONSEILLERS TECHNIQUES ET SPORTIFS

BOUËDO Philippe	Ex- directeur technique national
ROSSO Patrick	Directeur technique national
EMELIN Daniel	Ex-directeur technique national adjoint
BARBÉRIS Frédéric	Ex-adjoint au directeur technique national
BAVEREL Myriam	Entraîneur national
BENSAFI Mehdi	Entraîneur national
BLANC Freddy	Entraîneur national
SZTANTMAN Bertrand	Entraîneur national
FURET Vanessa	Conseiller technique national
BONNEFOY Bertrand	Chargé de mission
CHOUKROUN Laurent	Conseiller technique national
GLEREN Bastien	Conseiller technique national
MICHEL Eric	Conseiller technique national
POUZOLET France	Conseiller technique national
VO Ludovic	Conseiller technique national
ZELMANOVITCH Carine	Conseiller technique national

DIRECTION RÉGIONALE JEUNESSE SPORTS ET COHÉSION SOCIALE

FEUTRIER Bruno	Directeur régional adjoint Rhône Alpes
FABRIS Jean-Pascal	Direction régionale Rhône Alpes
BOYER Bruno	Direction régionale Rhône Alpes

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TAEKWONDO ET DISCIPLINES ASSOCIÉES

PIARULLI Roger	Président démissionnaire
ODJO Denis	Président par intérim
VISCOGLIOSI Paul	Président fondateur
SADOK Hassane	Secrétaire général
ALLONGE Patricia	Trésorière
BOUMERTIT Idir	Membre du comité directeur
CHAUSSADE Frédéric	Membre du comité directeur
HASHAS Abdelhak	Membre du comité directeur
JULES Jean-Luc	Membre du comité directeur
LEOSZEWSKI Patrick	Membre du comité directeur
VOLPATO Bruno	Membre du comité directeur
RAPHAN Pierre Alain	Président comité départemental
GENTIL Pascal	Ex sportif de haut niveau

PARDON Delphine	Directrice administrative et financière
ROBERT Vincent	Directeur juridique
BOROT Mickaël	Entraîneur national
ROBERT David	Conseiller technique national
PICARD Catherine	Ex comptable
MOUSSAT Fouzia	Ex comptable

COMMISSAIRE AUX COMPTES

WILLIAMSON Luc	Commissaire aux comptes
----------------	-------------------------

Annexe 12 - Glossaire

AG	Assemblée générale
CAC	Commissaire aux comptes
CD	Comité directeur
CFT	Comité fédéral de taekwondo
CIO	Comité international olympique
CISM	Conseil International du Sport Militaire
CNDS	Centre national pour le développement du sport
CNOSF	Comité national olympique et sportif français
CNT	Comité national de taekwondo
CO	Convention d'objectifs
COT	Comité d'organisation du taekwondo
CREPS	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CTN	Conseiller technique national
CTS	Conseiller technique sportif
DAF	Directeur administratif et financier / direction administrative et financière
DG	Directeur général
DJ	Directeur juridique
DS	Direction des sports
DTN	Directeur technique national / Direction technique nationale
DTNA	Directeur technique national adjoint
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
ETU	Union européenne de taekwondo
FFKAMA	Fédération française de karaté et d'arts martiaux
FFTDA	Fédération française de taekwondo et disciplines associées
IGJS	Inspection générale de la jeunesse et des sports
INSEP	Institut national du sport, de l'expertise et de la performance
JO	Jeux olympiques
PEDT	Projets éducatifs territoriaux
MINEFI	Ministère de l'économie et des finances
MOP	Mission d'optimisation de la performance
MS	Ministère chargé des sports
Pdt	Président
SCI	Société civile immobilière
SG	Secrétaire général
SHN	Sportif de haut niveau
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
WTF	Fédération mondiale de taekwondo
UMFT	Union mondiale francophone de taekwondo
URSSAF	Union des recouvrements des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

Annexe 13 - Procédure contradictoire (formulaires de réponse)

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Formulaire de réponse

Contrôle de la fédération française de taekwondo et disciplines associées

La Fédération Française de Taekwondo et Disciplines Associées tient à informer l'Inspection Générale des actions qu'elle a entreprise depuis 1^{er} septembre 2015. Les actes passés portant sur des frais de déplacement, de logement, des avantages en argent, faits constitutifs de risque Urssaf, ont été apurés et dorénavant proscrits. En accord avec la Direction des Sports du Ministère, la Fédération a entrepris des modifications de ses Statuts et de son Règlement Intérieur, adoptées par une Assemblée Générale du 8 octobre 2016. Elle a clarifié les compétences du Comité Directeur et du Bureau Directeur, ce dernier bénéficiant maintenant de la gestion courante de la Fédération. Nous poursuivons les changements en modifiant le règlement financier dans lequel le rôle de la Commission Financière se trouve précisé. Les principes essentiels des changements financiers sont renforcés, procédures qui seront ensuite formalisées avec plus de clarté pour assurer une gestion sereine et transparente. Nous procédons également à des modifications des règlements fixant l'organisation des organes déconcentrés pour clarifier également les relations administratives et financières entretenues avec la Fédération.

La Fédération a tenu également à impliquer les Présidents des organes déconcentrés dans les affaires nationales en créant un nouvel organe consultatif : le Conseil des Présidents de ligue.

Toutes ces modifications visent à mettre en place une organisation opérationnelle, efficace, transparente dans laquelle les dirigeants élus, les cadres techniques sportifs et les salariés, trouvent leur place. Ainsi, la Fédération a déjà mis en œuvre totalement ou partiellement les préconisations n°2, n°3, n°4, n°5 et n°7 du rapport préliminaire.

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'établissement	Réponses des rapporteurs
Page 17	Nombre de licenciés de la Fédération	La Fédération n'a pas franchi la barre des 50 000 licenciés en 2011 comme indiqué mais en 2005	Observation retenue et rapport modifié.
Page 18	Sur le soutien du Ministère à la Fédération	La FFTDA est présentée comme une fédération privilégiée dans le soutien apporté par le Ministère en charge des Sports. Or, en comparaison avec d'autres fédérations olympiques de taille similaire, la FFTDA se trouve moins bien dotée en nombre de Cadres Techniques Sportifs placés auprès d'elle. C'est l'une des raisons qui expliquent d'ailleurs la demande continue de l'ouverture de poste au concours du professorat ou la venue de nouveau CTS notamment pour contribuer au développement territorial de la Fédération	Les rapporteurs maintiennent les éléments chiffrés et objectifs qui ne constituent pas de jugements de valeur sur le soutien de l'Etat à la Fédération..
Page 23	Sur le fonctionnement démocratique de la Fédération	Il est erroné d'indiquer que la FFTDA n'a pas eu de fonctionnement démocratique. Tout d'abord, nulle part dans le rapport il est relevé un fonctionnement contraire aux Statuts ou au Règlement Intérieur. Ensuite, les textes fédéraux sur ce sujet, ont toujours été adressés aux services du Ministère qui n'a jamais émis d'observation sur la non-conformité de ceux-ci aux conditions d'obtention ou de maintien de l'agrément visé à l'article L 131-8 C. Sport. Enfin depuis plus de 10 ans, la FFTDA ne déplore aucune décision de justice qui viendrait annuler une décision prise en contradiction avec ses textes ou d'autres dispositions du Code du Sport.	Les observations soulevées par le président de la Fédération concernent la page 24 et non la page 23 du rapport. Les rapporteurs maintiennent leur analyse d'une vie fédérale peu démocratique, au-delà du fonctionnement formel des instances statutaires de la Fédération.

Sur la commission spéciale

Dans ce domaine, le rapport de l'inspection accorde une place totalement disproportionnée aux travaux de cette commission. Même si en page 29, l'historique expliquant la mise en place de celle-ci est exact, il est en revanche faux d'indiquer que les travaux de cette commission ont permis de révéler des problèmes.

Le rapport de cette commission n'a pas été écarté uniquement à cause de sa diffusion sur les réseaux sociaux.

Tout d'abord, les membres étaient tout à fait partiaux. Il se sont servis de leur mission pour justifier des préjugés qu'ils avaient sur certaines personnes. Ceci explique qu'ils ont bafoué le principe élémentaire des droits de la défense des personnes mis en cause. Il faut rappeler qu'ils n'ont auditionné aucune d'elles. Ensuite, les membres ont commis des erreurs de lectures de certaines pièces sans prendre le temps nécessaire pour procéder à certaines vérifications. Pour mémoire, le rapport de cette commission indique que l'ex DTN avait loué du matériel agricole alors que ce fait s'est plus tard avéré totalement faux. Ce manque de sérieux s'est traduit par le temps que les membres ont consacré à leur mission : moins d'une demi-journée alors que plusieurs réunions étaient programmées.

Enfin, la confidentialité d'un rapport bâclé, n'a effectivement pas été respecté ce qui a donné lieu à une procédure de conciliation devant le CNOSF au cours de laquelle, le rapporteur de cette commission a reconnu sa faute.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que le Bureau Directeur a repris la mission initialement confiée à cette commission. C'est finalement cet organe qui a fait la lumière sur le fonctionnement fédéral. Après plusieurs semaines d'investigation, les résultats ont été dévoilés lors de la réunion du Comité Directeur du 12 septembre 2015, à laquelle participait le Directeur Régional Adjoint de la DRJSCS Rhône-Alpes. La présentation des travaux du Bureau Directeur s'est poursuivie lors de l'Assemblée Générale du 23 janvier 2016.

En définitive, la Fédération explore d'une part l'importance que le rapport de l'inspection donne aux travaux de cette commission. Faire figurer en annexe le résultat de la faible investigation, donne un crédit à ces travaux. Cela amène même à leur attribuer un caractère officiel. Selon nous, ces travaux ne devraient pas figurer en annexe. D'autre part, le rapport de l'inspection passe totalement sous silence le travail réel et sérieux mené par le Bureau Directeur de juillet à décembre 2015.

L'examen des travaux de la commission spéciale par les rapporteurs répond à la commande qui figure expressément dans la lettre de mission qui leur a été adressée. L'importance accordée par les rapporteurs à ces travaux s'explique par le fait que la crise ouverte que connaît alors la Fédération débouche précisément sur la mise en place de cette commission dont le format est accepté par le président par intérim. En même temps, les griefs formulés dans ce cadre correspondent aux points que devaient analyser les rapporteurs, toujours par référence à la lettre de mission. A ce titre, les travaux de cette commission ont constitué l'une des sources d'informations à partir desquelles, les rapporteurs ont conduit leurs investigations.

<p>Page 34, 35 et 56</p>	<p>Sur contrat de travail concernant un ancien athlète</p>	<p>Ici, les termes employés dans le rapport sont lourds de conséquences alors qu'ils travestissent la réalité. D'une part, le rapport se contredit catégoriquement. En page 35, alinéa 3 du point 2.2.1.1., il est mentionné de manière lapidaire que la Fédération a établi un contrat de travail et 3 bulletins de salaire pour « permettre à l'intéressé de garantir un prêt bancaire destiné à l'acquisition d'un bien immobilier ». Or deux alinéas suivants, le rapport confirme que l'athlète n'a pas utilisé les documents et qu'aucune investigation n'a pu être menée auprès de la banque. D'autre part, cette même page du rapport indique qu'aucun salaire n'a été versé et qu'aucune écriture comptable n'a été passée. Ceci n'empêche pas le rapport d'indiquer que « l'établissement de ce contrat de travail (ainsi que des bulletins de salaires virtuels s'y rapportant), constitue une altération de la vérité et donc un faux (...) ». La qualification retenue dans le rapport relève du droit pénal et induit en erreur le lecteur car le contraire doit être constaté. Les documents ne matérialisent nullement l'existence d'une relation contractuelle réelle ou virtuelle : le « contrat de travail » n'est signé que par une personne et aucun salaire ou cotisations sociales n'ont été versés. La Fédération n'a jamais nié l'existence de ces documents de travail qui traduisent l'existence d'un projet qui n'a jamais abouti. C'est la raison pour laquelle, la Fédération considère que les termes employés sont forts et disproportionnés. En revanche, nous admettons tout à fait que l'émission de ces documents sans indication de certaines mentions comme « projet » ou « document de travail » ainsi que le contrôle défaillant des dirigeants élus, constitue des dysfonctionnements graves.</p>	<p>Les rapporteurs maintiennent leur analyse et ne voient aucune contradiction entre le fait, pour la fédération, d'avoir établi un faux contrat de travail suivi de 3 bulletins de salaire, et le non versement des salaires prévus. Il s'agit donc bien d'un faux contrat, sans usage de faux.</p>
<p>Page 36</p>	<p>Rémunération du président de la Fédération</p>	<p>Ici également les termes employés ont une importance. Jusqu'au 4 juillet 2015, le président de la Fédération disposait d'une rémunération accordée de manière réglementaire en contrepartie de l'exercice de son mandat. Ce que dit à juste titre, le rapport. En revanche, il est erroné d'indiquer qu'il était salarié à temps partiel. Au regard des règles du droit du travail, le président d'une association quelle qu'elle soit, ne peut jamais être liée à celle-ci par un contrat de travail. En revanche, l'absence de lien de subordination indispensable à tout contrat de travail, n'empêche pas le code de la Sécurité Sociale de soumettre cette rémunération, au régime général pour le calcul de certaines cotisations sociales.</p>	<p>Les rapporteurs précisent bien que la rémunération dont disposait l'ex-président était conforme à la réglementation en vigueur. Ils maintiennent donc leurs observations.</p>

SCI

Petit Rappel Historique

- ▶ 1994 Congrès du CIO Paris : le taekwondo devient discipline Olympique pour les JO de Sydney 2000,
- ▶ Octobre 1994 assemblée constitutive Comité National du taekwondo (qui se transforme en FFTDA avec l'agrément et la délégation de pouvoir)
- ▶ Siège social, au CNOSF à Paris puis rue d'Arsonval à Meyzieu:
 - ▶ Location en 1995 d'un petit local de 60 m²
 - ▶ Puis location d'une plus grand local 300 m² de 1996 à 2000 quelques dizaine de mètre plus loin

Préconisation n°6

Page 41
et 42

Page 56	Conclusions du rapport	<p><u>Conclusion</u></p> <p>La FFTDA est propriétaire par l'intermédiaire de la SCI [REDACTED] d'un bien et l'a aménagé pour la somme TTC de 484291 euros.</p> <p>Bien de 330 m² avec 13 places de parking en plein centre des affaires du quartier de la Part Dieu à Lyon, à 12 mn de la Gare de la Part Dieu.</p> <p>L'estimation basse du bien actuel est de 3000 euros le m² : <u>990 000 euros.</u></p> <p><u>Cela en fait une excellente opération patrimoniale pour la FFTDA</u></p> <p>Il faut souligner que la SCI [REDACTED] ne se trouve pas maintenu pour mener à bien le projet d'institut de Taekwondo dans la ville d'Oullins. En effet, nous sommes actuellement au stade de l'étude de faisabilité du projet immobilier, qui n'a rien coûté à la Fédération ou à la SCI. Si ce projet avorte, les arguments présentés ci-dessus pour expliquer le caractère bénéfique de cette société, demeureront. De plus, la Fédération doit poursuivre le règlement des loyers auprès de sa filiale même si les prêts bancaires sont soldés car la SCI doit inévitablement faire face à des décaissements de trésorerie pour régler notamment la taxe foncière et les charges de copropriété.</p>	Les observations particulièrement développées du président de la fédération concernant la SCI [REDACTED], constituent des compléments d'information qui ne contredisent pas les éléments contenus dans le rapport. Les rapporteurs maintiennent leur préconisation (n°6).
		<p>Dans le tout dernier alinéa du rapport, la Fédération admet tout à fait la présence passée, de dysfonctionnements incompatibles avec une organisation saine et rigoureuse. Cependant, ce constat ne signifie pas nécessaire qu'il faille déplorer des comportements illégaux ou illicites. C'est pourquoi, lire que la Fédération avait mis en place un « <i>système qui transgresse la règle de droit</i> » nous semble excessif et des tels écrits pourraient être totalement déformés par des lecteurs mal intentionnés vis-à-vis de la Fédération ou de l'Etat.</p>	Les rapporteurs maintiennent leurs analyses, l'expression « règle de droit » étant ici utilisée dans son sens générique.



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Formulaire de réponse

Contrôle de la fédération française de taekwondo et disciplines associées

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28			
Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P7	Il a exercé les fonctions d'entraîneur National de 1995 à 1996	J' ai en réalité été recruté comme entraîneur national en contrat de préparation Olympique de 1991 à 1996	Observation de l'agent acceptée et correction effectuée dans le rapport

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P9	Ces pratiques et ces méthodes ont provoqué des tensions entre le DTN Le DTNA [REDACTED]	[REDACTED]	L'observation factuelle des rapporteurs ne contient aucun jugement de valeur sur les personnes. Elle est donc maintenue.
P14	Un groupe d'opposants de 6 à 7 dirigeants fédéraux et d'une personne licenciée d'un club auteur de la plupart des attaques diffusées sur les réseaux sociaux	[REDACTED]. Des preuves très flagrantes sont disponibles. En ma qualité de DTN j'avais alerté le Directeur des sports de l'époque et je sais que les DTN et présidents actuels en ont fait de même avec la Directrice des sports .	Observation factuelle des rapporteurs maintenue.
P17	Une indéniable progression	Il est surprenant que « multiplier par près de 3 le nombre de licenciés en 20 ans soit qualifié d'indéniable progression.	La progression des licences est donc bien indéniable. Observation maintenue par les rapporteurs.

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P18	<p>La FFTDA se situe dans le premier tiers des fédérations les plus soutenues par l'état</p>	<p>Il faudrait indiqué que la FFTDA se situe parmi les meilleures fédérations en terme de résultats sportifs et que ces résultats expliquent le soutien du Ministère. Et si en pourcentage le taux de soutien de 29,5% peut apparaître important, si on classe les fédérations par les montants des subventions obtenues et par le nombre de cadres techniques attribués alors la FFTDA apparaît très loin dans le peloton de queue du classement des fédérations</p>	<p>Observation factuelle des rapporteurs maintenue.</p>
P19	<p>Un bilan qualitatif et détaillé doit pouvoir être rendu, les rapporteurs observent que ce n'est pas le cas</p>	<p>Chaque année lors de la présentation de la convention d'objectif, le bilan des actions réalisées est présenté. Le détail des budgets prévisionnels et des budgets réalisés par action sont justifiés et les résultats évalués par rapport à des objectifs partagés et au moyen d'indicateurs chiffrés prédéfinis. Si le document final de la convention d'objectif reste synthétique, les éléments très détaillés sont disponibles action par action. <input type="checkbox"/></p>	<p>Observation confirmée par les rapporteurs en l'absence d'éléments qualitatifs et détaillés dans les bilans relatifs aux conventions d'objectifs.</p>

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P20	<p>Le poste relatif aux salaires et charges de l'ordre de 25% (du budget) est élevé si on le compare aux autres fédérations olympiques (boxe, escrime, judo, lutte) fourchette entre 13,5% et 20,3%</p>	<p>Citer le chiffre de 25% sans citer le nombre des cadres techniques du judo, de l'escrime, de la boxe et de la lutte ne permet pas au lecteur de comprendre pourquoi le Taekwondo accorde une part plus importante de son budget au recrutement . En effet la FFTDA a toujours été sous dotée en Cadre Technique d'Etat. Le coût du recrutement de personnel fédéral pour assumer les missions de Cadre d'Etat n'impacte forcément pas dans les même proportion les autres fédérations olympiques citées. Fournir les chiffres comparatifs des cadres d'Etats des autres fédérations et chiffrer le montant que représente charges comprises l'économie faite par les autres fédérations olympiques permettrait de comprendre le taux de 25% et les difficultés de la FFTDA .</p>	<p>Observation factuelle maintenue par les rapporteurs.</p>
P22	<p>Des résultats probants à l'international <input type="checkbox"/></p>	<p>Il est important de rappeler que cet engagement international n'a jamais été le fruit d'une ambition personnelle mais une réponse au constat dressé par les dirigeants de la fédération sur la nécessité de repositionner la France sur la scène internationale après les jeux de Sydney 2000. Avant les JO de Londres il m'a été demandé par la direction des sports lors d'une réunion avec le Ministre et l'ensemble des DTN de présenter l'exemple de l'engagement du Taekwondo sur les instances internationales.</p>	<p>L'agent ne fait que confirmer l'appréciation portée par les rapporteurs concernant les résultats qu'ils qualifient de « probants à l'international ».</p>

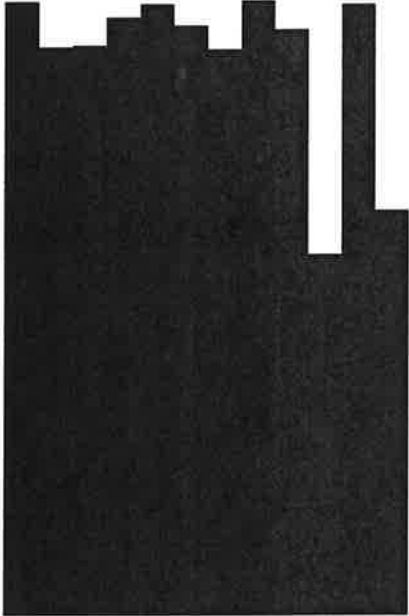
OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P22	Les résultats enregistrés dans les compétitions mondiales relèvent une forte dynamique sportive	Pourquoi ne jamais citer le bilan de l'ex DTN : 6 médailles Olympiques obtenues en 4 JO 28 médailles lors des CH du monde senior dont 6 titres de Champion du Monde 90 médailles lors des CH d'Europe dont 20 titres de Champion du Monde	L'observation de l'ancien DTN ne contredit pas les appréciations portées par les rapporteurs qui font observer que les médailles obtenues sont à mettre à l'actif des athlètes eux-mêmes.
P23	UMFT qui représente un poids indéniable dans les instances internationales	Entre 1973 et 2000 avant la création de l'UMFT la France qui a participé à tous les CH du monde depuis leur création a ramené en 26 ans, 1 médaille d'or (lors de 13 CH du monde). Depuis 2001 création de l'UMFT en 15 ans la France a ramené 5 médailles d'or (lors de 8 CH du Monde)	Les précisions apportées par l'agent confirment les observations formulées par les rapporteurs.
P23	Les rapporteurs ont constaté que cette vision est loin de faire consensus au sein des clubs et instances déconcentrées de la fédération	Peut on refléter la vision des clubs alors qu'aucun représentant des 950 clubs ne figure dans la liste des personnes rencontrées (P 89) ? Peut-on refléter la vision des instances déconcentrées de la fédération alors que 5 des représentants sur les 6 consultés font partie du groupe d'opposants cités p7 ?	Les rapporteurs confirment leur constat à partir des éléments d'investigations recueillis.
P23	L'absence de caractère démocratique de fonctionnement de la fédération, au sein de laquelle les décisions étaient prise en petit comité par un nombre très limité de dirigeants considérant que les résultats devaient l'emporter sur les moyens	La fédération a toujours fonctionné de façon démocratique et avait opté statutairement pour fonctionner avec un bureau fédéral restreint qui gérait et rendait compte au comité directeur lui faisant toujours valider ses décisions.	Les rapporteurs considèrent que si le fonctionnement de la fédération était formellement démocratique, il l'était moins en pratique. Et d'ailleurs, la prééminence d'un bureau fédéral restreint par rapport aux autres instances (Assemblée générale et comité directeur) conforte l'analyse des

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P32	A la suite de diffusion sur les réseaux sociaux, le rapport a été considéré par le président par intérim comme caduc	C'est parce que le rapport de cette commission est orienté, superficiel et rempli de fausses interprétations qu'il a été considéré comme caduc. Il faudrait mentionner et détailler le rapport du bureau fédéral présenté lors du Comité Directeur du 12 septembre et de l'AG du 23 janvier 2016 reprenant point par point tous les éléments étudiés par cette commission : comme la facture de carburant présentée comme la location d'un tracteur agricole !	Les rapporteurs maintiennent leur observation factuelle. Le rapport de la commission a été rendu caduc pour des raisons de vice de forme et non de fond.
P35	Un faux contrat de travail	Aucun contrat de travail n'a été signé, seul un projet de contrat a été rédigé sans qu'aucun salaire ne soit versé	Les rapporteurs ont constaté que le contrat comportait la signature numérisée de l'ancien président et qu'il avait été suivi de la délivrance de 3 bulletins de salaire.

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P38	Les aides au logement	<p>Il faudrait préciser que les 3 cadres techniques qui en ont bénéficié ont été déplacés de la province sur Paris.</p> 	La mention Paris-province. figure dans le rapport
P50	Il ressort des entretiens conduits par les rapporteurs avec plusieurs interlocuteurs et parmi eux des présidents de ligues, de comités départementaux et de certains clubs <input type="checkbox"/>	<p>Peut on refléter la vision des ligues alors que les 3 présidents de ligues consultés sur les 30 existants font partie du groupe d'opposants cité p7 ?? Peut on refléter la vision des comités départementaux alors que le seul représentant consulté sur l'ensemble des départements fait partie du groupe d'opposants cité p7 ?</p>	Les rapporteurs ont pris connaissance de ces observations qui ne modifient pas le contenu du rapport.

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P53	Certains interlocuteurs soulignent une propension de l'ex-DTN à appliquer aux organisations sportives nationales des changements perpétuels de règles édictées par la fédération internationale	Ce commentaire n'a pas de sens ! depuis les JO de Londres 2012 les règlements des compétitions ont évolués (casques électroniques) et il est du devoir du DTN de faire appliquer les nouveaux règlements de compétitions lors des compétitions nationales afin de préparer au mieux les compétiteurs Français.	Les rapporteurs ont pris connaissance de ces observations qui ne modifient pas le contenu du rapport.

OBSERVATIONS AU RAPPORT n° 2015-M-28

Page du rapport	Points abordés : constats ou recommandations	Observations de l'agent	Réponses des rapporteurs
P61	Historique du Taekwondo	<p>Dans ce document produit par les rapporteurs toutes les références factuelles et historiques me concernant ont été supprimées du document officiel, 1982 : première médaille française obtenue en CH du monde [REDACTED]</p> <p>1987 : premier titre du CH du monde CISM [REDACTED]</p> <p>1991 Recrutement du premier cadre technique</p> <p>1992 : Jeux Olympiques de Barcelone : La France obtient 1 médaille d'argent et 2 médailles de Bronze sur 4 athlètes présents comme sport de démonstration [REDACTED]</p> <p>1996 Nomination du Premier DTN [REDACTED]</p> <p>Même les compétitions historiques ont été supprimées car j'en était le directeur :</p> <p>2000 : la FFTDA organise la coupe du monde à Lyon (Gerland)</p> <p>2003 : la FFTDA organise le tournoi mondial de qualification Olympique à Paris (Coubertin)</p>	<p>Les rapporteurs n'ont pas procédé à un historique personnalisé de l'ancien DTN, mais bien à celui de la fédération, sans prétendre d'ailleurs à la parfaite exhaustivité.</p>