PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

SAMEDI 19 ET DIMANCHE 20 JANVIER 2019

EXERCICE 2018

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

SAMEDI 19 ET DIMANCHE 20 JANVIER 2019

EXERCICE 2018

Procès-verbal de l'assemblée générale
et extraits des documents
remis aux délégués

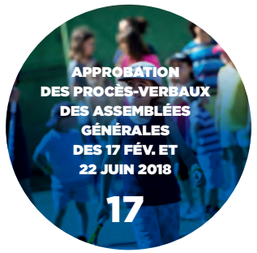
FFT • 2, av. Gordon-Bennett • 75016 PARIS • Tél. : 01 47 43 48 00 • E-mail : fft@fft.fr
Fondée en 1920, déclarée d'utilité publique par le décret du 13 juillet 1923
N° d'agrément ministériel 9 249

Photos : © FFT / Alija - P. Ballet - P. Boren - J.-C. Caslot - A. Couvercelle - J. Crosnier - É. Hautier - C. Lecocq - C. Mahondeau - C. Dubreuil - N. Gouhier
C. Guibbaud - A. Laurin - F. Stevens - O. Vigerie - ©fotolia.com - i-stockstudio

SOMMAIRE

SAMEDI 19 JANVIER

DISCOURS D'OUVERTURE PAR LE PRÉSIDENT 04


APPROBATION DES PROCÈS-VERBAUX DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES 17 FÉV. ET 22 JUIN 2018 17

RAPPORT MORAL DU SECRÉTAIRE GÉNÉRAL 18

RAPPORT FINANCIER DU TRÉSORIER GÉNÉRAL
30 Rapport du trésorier général
38 Rapport du comité financier
39 Rapport du commissaire aux comptes
30

DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE 45

RAPPORT DU MÉDECIN COORDONNATEUR NATIONAL 49

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL SUPÉRIEUR DU TENNIS 51

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU COMITÉ D'ÉTHIQUE 54

BUDGET SAISON SPORTIVE 2017-2018 59

RAPPORT DU COMITÉ FINANCIER 64

REDEVANCES FÉDÉRALES 2019
Vote sur les redevances fédérales 2019
68

STATUTS ET RÈGLEMENTS
Modifications
69

VOTE SUR L'ÉLECTION D'UN MEMBRE DU CONSEIL SUPÉRIEUR DU TENNIS 70

DIMANCHE 20 JANVIER
Ordre du jour
71

DISCOURS DE CLÔTURE DU PRÉSIDENT 72

ANNEXES
Extraits des documents remis aux délégués de l'assemblée générale
83

SAMEDI 19 JANVIER

DISCOURS D'OUVERTURE PAR LE PRÉSIDENT

(La séance est ouverte sous la présidence de M. Bernard Giudicelli à 14 h 05)

Mesdames et Messieurs les délégués, Mesdames et Messieurs les membres du Comité exécutif, les membres du Conseil supérieur du tennis, les présidents et membres des commissions fédérales présents aujourd'hui, chers amis, avant d'ouvrir cette assemblée générale de façon plus officielle, je souhaitais que nous saluions la mémoire de nos chers disparus. Rappelons-nous surtout les bons moments que nous avons passés avec eux, combien ils ont compté pour nous, pour notre fédération,

pour leurs clubs, pour leurs tournois. Nous ne les oublierons pas, et je vous demande de vous lever pour observer une minute de silence.
(L'assemblée observe une minute de silence)

Merci.
Le nombre de voix présentes — ou représentées puisqu'il y a un mandaté — est de 9 723 sur un total possible de 9 774, soit une participation de 99,47 % (199 votants). Le quorum est atteint et nous pouvons valablement délibérer.

C'est un vrai plaisir de vous retrouver et d'ouvrir cette assemblée générale qui vient clore l'exercice 2018 et engager 2019. Comme vous le savez, on est en période de vœux — c'est exceptionnel d'avoir une assemblée générale au mois de janvier, et c'est d'ailleurs la dernière puisque la prochaine sera au mois de décembre —, c'est donc l'occasion, de façon collective, individuelle, personnelle, de vous présenter en mon nom et au nom du Comité exécutif nos vœux, pour cette nouvelle année, de santé, de prospérité et de réussite pour vous et tous ceux qui vous sont chers.
En préparant cette assemblée générale, je me disais qu'entre les congrès interrégionaux d'octobre, le congrès fédéral du mois de novembre et l'assemblée générale de ce week-end, il n'y a sans doute pas beaucoup d'organisations où les élus de terrain peuvent rencontrer et échanger comme nous allons le faire avec leur gouvernance.

Alors, je souhaite un peu innover dans mon propos et vous présenter en quelque sorte un rapport de gouvernance en partageant avec vous la façon dont nous avons conduit avec le secrétaire général et le trésorier les affaires de la maison. Sans ambages, commençons tout de suite par le premier volet du projet Agir et Gagner, à savoir : être au centre de l'écosystème.

Il était prévu de réunir des États généraux. Ceux-ci ont été organisés en deux temps : en 2017, les clubs, et en 2018, ceux de l'écosystème. Ces États généraux, nous souhaitons les pérenniser ; et c'est ainsi que le 27 avril 2019, nous organiserons à nouveau les États généraux des clubs auxquels seront, comme lors de la première édition voici deux ans, associés les dirigeants de club et les enseignants professionnels. Et puis, dans un an, le 25 avril 2020, nous réunirons de nouveau les États généraux de l'écosystème. En avril 2018, à cette occasion, nous avons en quelque sorte fait un bond dans le temps jusqu'en 2028, et les nombreuses réflexions qui ont été produites sont venues enrichir notre plan d'action.

À la base, le plus réconfortant est que nous avons les mêmes valeurs avec nos 66 managers. La valeur clé qui nous unit tous, élus et collaborateurs, c'est le respect du jeu, des lieux et des équipements, des règles, de soi-même, des autres, des institutions sportives et publiques et de son pays. Et à cet égard, il est remarquable et intéressant de constater sur ce tableau comment les 66 managers ont classé de façon préférentielle les valeurs de la Fédération et comment les 34 élus du Comité exécutif et du CST qui ont participé à la consultation les ont également classés. On peut le dire, avec nos collaborateurs — et c'est sans doute cela la première leçon de cet exercice —, nous partageons les mêmes valeurs.

Les disciplines associées ont et auront les moyens de se développer en fonction également de leur contribution à notre fédération. S'agissant du padel, nous avons adopté un plan de développement qui est en cours de déploiement sous l'impulsion d'Hubert Picquier. Le paratennis et le beach tennis dont s'occupe Patricia Froissart sont pris en compte et développés. Pour le tennis-fauteuil, avec l'implication et l'enthousiasme du pionnier de la discipline — j'ai nommé Jean-Pierre Limborg —, je ne doute pas qu'il nous réserve quelques bonnes surprises.

Le volet social de notre action, confié à Jacqueline Motin et Christian Forbin, se traduit par des actions concrètes dont la plus emblématique est sans doute le partenariat avec Fête le Mur, qui dispose désormais de locaux au sein de notre fédération et qui réalise un travail extraordinaire là où on ne l'attendait pas forcément en matière d'arbitrage.

Le positionnement de notre fédération pour agir en concertation avec tous les acteurs de l'écosystème nous place en situation de chef d'orchestre de tous les intervenants qui sont utiles au développement du tennis français. Pour orchestrer l'ensemble, notre gouvernance s'est structurée de telle sorte que, le cap fixé, les actions posées et datées, un cycle de décisions soit mis en œuvre. Comment cela fonctionne-t-il ?

- Réunion des directeurs avec le directeur général chaque semaine.
- Toutes les trois semaines, réunion des mêmes directeurs avec le président, le secrétaire général et le trésorier.
- Tous les trimestres — comme le prévoient nos textes —, rapport du Comité exécutif devant le Conseil supérieur du tennis, et je peux vous dire que cet exercice est réellement structurant. Le cas échéant, les membres du Conseil supérieur du tennis peuvent venir devant le Comité exécutif faire des propositions ; on le verra tout à l'heure, notamment en matière de digital ou d'évolution de la licence.
- Dans l'intervalle, pour tous les sujets qui concernent le fonctionnement des territoires, le Conseil des présidents de ligue est systématiquement consulté ; sur l'année 2019, six réunions sont d'ores et déjà programmées.

De plus, en toute fin d'année 2018, deux autres orientations qui figurent dans le projet Agir et Gagner ont été concrétisées. La première, c'est la création d'un comité d'audit interne composé de trois personnes désignées par le Conseil supérieur du tennis et trois personnes désignées par le Comité exécutif, ces six personnes étant indépendantes de nos instances. La seconde — et c'est un sujet qui va vous intéresser, c'était un engagement que nous avions pris — ce sont les parcours d'intégration ; tout nouveau salarié du siège fera un séjour dans les ligues ou les comités départementaux à partir du mois de mars. Comprendre qui nous sommes, comprendre comment nous fonctionnons nous paraît essentiel pour mettre en œuvre le projet Agis et Gagner.

« La valeur clé qui nous unit tous, élus et collaborateurs, c'est le respect du jeu, des lieux et des équipements, des règles, de soi-même, des autres, des institutions sportives et publiques et de son pays. »

Concrètement à nouveau, comment met-on en œuvre le projet Agir et Gagner ? Par une plateforme stratégique qui s'appelle FFT 360. Sur cette plateforme, chaque action est identifiée et associée à un élu qui en est « le référent », un collaborateur qui en est « le pilote » et une équipe de projets transversale composée de diverses personnes de plusieurs services. Et puis, il y a des indicateurs de performance, les fameux KPI. La gestion quotidienne de cette plateforme stratégique est confiée à Christophe Chatain. Christophe est l'aiguilleur du projet qui veille à l'avancée de chacune des actions et alerte quand il le faut. Deux fois par an, en décembre et en juin, le Comité exécutif effectue ce qu'on appelle une revue des projets, de façon à examiner concrètement l'avancée des actions.

Dans le même temps, comme nous nous y étions engagés, nous avons mis en place un dispositif de gestion et de prévention des risques. Vingt-quatre risques ont été identifiés et, pour chacun d'entre eux, ceux qu'il nous faut gérer pour atteindre nos objectifs. Soyons clairs, nous restons des entrepreneurs, nous n'allons pas vivre repliés sur nous-mêmes ; les risques font partie du prix à payer pour avoir des gains, mais il faut les gérer.

S'agissant des risques 5 et 6, ils ont bien été identifiés dans notre cartographie, à la fois sur les risques de corruption et sur la sécurité des joueurs. Ce sujet est à l'ordre du jour de nos réunions internationales la semaine prochaine à Melbourne, notamment avec la création de la nouvelle Tennis Integrity Unit (TIU), qui aura à sa tête une personne indépendante. Car il faut que vous sachiez que le problème présenté dans la presse française — toujours avide de scoops — est beaucoup plus large que ce qui nous a été décrit. Et si notre pays reste le plus visé par les corrupteurs, c'est surtout parce qu'il compte le plus de joueurs sur le circuit international. Jugez plutôt : avant la réforme de l'ATP et de l'ITF, il y avait 147 joueurs français classés à l'ATP, deuxième contingent mondial après les États-Unis ; après la réforme, il n'en reste plus que 57, soit 90 joueurs qui ne sont pas de vrais professionnels. Pour vous donner un ordre d'idées, la Croatie en comptait 22 avant la réforme et il n'en reste plus que 8. Ce qui s'est passé à Bressuire n'est qu'une petite partie de l'enquête internationale en cours.

La pratique compétitive est au cœur de la mission de service public qui nous est déléguée. La compétition est au cœur de nos politiques de développement de la pratique. Aucune politique éducative ou de développement de la pratique ne saurait être adossée à la pratique compétitive ou à l'organisation des tournois si la sincérité des compétitions et des tournois n'est pas garantie. Au cœur de nos valeurs — je l'évoquais tout à l'heure —, le respect des règles et la préservation des joueurs et de l'intégrité des compétitions sont des enjeux majeurs.
Alors, nous avons identifié le risque. Mais au-delà de l'identification du risque, nous agissons. La Fédération Française de Tennis — il faut le rappeler — est la première fédération à avoir engagé le fer contre les opérateurs de paris sportifs qui, faute de partager avec nous les informations indispensables pour prévenir les risques, ne nous permettaient pas la mise en place de dispositifs adaptés. Et il faut se rappeler que les condamnations de ces opérateurs en 2007 et 2008 sont à l'origine du droit à la propriété de l'événement sportif et aux paris, et à la reconnaissance de la qualité d'organisateurs d'événements sportifs.

Notre fédération a mis en place des dispositifs de formation, d'information, de sensibilisation aux risques de manipulation en lien avec les paris sportifs à destination de l'ensemble des acteurs des compétitions. Nous avons modifié nos règlements, diminué drastiquement l'accès aux espaces joueurs, refusé toute forme de partenariat, de promotion qui aurait pu inciter au développement des paris sportifs. Alain Moreau a fait un boulot incroyable avec tous les directeurs de tournois qui reconnaissent aujourd'hui combien nous sommes à leur écoute. L'affichage dans tous les clubs, en français et en anglais, est aujourd'hui généralisé. J'ai moi-même, avec Alain, réuni les directeurs des tournois ATP français ; désormais, nous ne parlons que d'une seule et même voix au niveau mondial.

Notre action a, de fait, inspiré bon nombre des dispositions de la convention européenne contre la manipulation des compétitions sportives. Nous collaborons avec les autorités de régulation, les autorités judiciaires et d'enquête, comme nous l'avons fait — je n'entrerai pas dans les détails, vous le comprendrez — en amont des récents événements de Bressuire et avec les autorités du tennis international. On n'est pas dans le sensationnel car on pense à nos jeunes qui peuvent vite devenir des proies pour ces bandes mafieuses. Vous comprendrez donc naturellement ma très vive préoccupation face aux agissements de ces réseaux criminels. Croyez-moi, cela me remue les tripes de savoir que l'on essaie de s'attaquer à nos jeunes, mais ma colère restera froide.

Au-delà de l'identification du risque, au-delà des actions que je viens d'évoquer et qui existent, nous allons adapter et renforcer nos politiques pour encore mieux agir. Nous allons le faire dans trois directions.

Premier axe, nous allons renforcer l'assistance aux acteurs du jeu, aux victimes ou aux témoins d'approches corruptives ou de pressions. Assistance, cela veut dire garantir l'anonymat, la confidentialité ; assister, accompagner et tenir informé des suites. C'est quand même inadmissible de savoir que, la plupart du temps, les joueurs n'ont aucun retour sur les signalements qu'ils font aux juges-arbitres. Deuxième axe, mieux former et communiquer de nouveau. Il faut savoir comment agir et réagir. Avec Alain Moreau, dans les prochains jours j'écrirai en ce sens à tous les directeurs de tournois. Troisième axe,

porter dans quelques jours une voix très exigeante pour tirer toutes les conséquences des phénomènes constatés. Je porterai cette position au board du Grand Chelem avec Christophe Fagniez, vendredi prochain.

Croyez-le, Mesdames et Messieurs, le mouvement sportif ne peut agir seul. Nous sommes en phase avec le gouvernement et la ministre des Sports sur ce point. Il faut renforcer la coopération internationale avec les autorités publiques et policières. À chacun son métier. Il faut que la Convention de Macolin du Conseil de l'Europe soit enfin une réalité opérationnelle.
Le combat sera rude. On se dope pour gagner et on corrompt pour perdre. C'est plus facile de perdre que de gagner. Graham Greene disait que le monde n'est pas une machine à exaucer les vœux. Alors ne formons pas des vœux, mais agissons et portons la prévention du risque de manipulation comme la priorité absolue de nos actions. Il en va de nos valeurs, d'où cette démarche de gestion et de prévention des risques pour optimiser nos plans d'action et dégager les moyens nécessaires pour atteindre les quatre grands objectifs de notre gouvernance :

1/ Atteindre dans les années qui viennent 1,5 million de pratiquants connectés à la FFT et à son réseau de clubs.
2/ Conquérir des titres majeurs en Grand Chelem et aux jeux Olympiques en seniors et en juniors par une culture de la gagne à l'international.
3/ Améliorer la marge de nos événements pour financer nos actifs que sont le stade Roland-Garros, les clubs et le haut niveau.
4/ Développer les compétences de nos collaborateurs partout sur le territoire.

Alain Fischer et Hughes Cavallin détailleront dans leurs rapports respectifs les résultats, mais je voulais vous expliquer comment nous les avons obtenus pour mieux impliquer les équipes, et surtout pour les faire travailler ensemble et mettre un terme à une organisation qui, par le passé, avait tendance à fonctionner en silos étanches.

Mais la priorité des priorités, bien sûr, c'est de poursuivre les travaux engagés pour livrer la troisième des quatre tranches de la modernisation du stade Roland-Garros, et aussi pour ne pas manquer le train olympique. À Roland-Garros, nous avons beaucoup bossé et au final nous avons fédéré tous les acteurs de l'enjeu olympique : le délégué interministériel aux jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP) tout récemment désigné pour prendre la tête de la future Agence nationale du sport, Jean Castex ; la SOLIDEO, société de livraison des équipements olympiques présidée par Anne Hidalgo ; le COJOP, présidé par Tony Estanguet. Désormais, tout est juridiquement en place pour lancer les actions nécessaires afin de livrer le Roland-Garros olympique de 2024. Nous avons confié à Perrine de Foucaud la responsabilité de ce dossier.

Ouvrons juste une petite parenthèse avec le réseau des club labellisés Roland-Garros qui vont accueillir pendant ces six années toutes les actions de promotion du futur Paris Tennis 2024.
Demain, vous aurez la possibilité de faire cette visite privée — avec vos conjoints pour ceux qui le

souhaitent — afin de prendre la mesure de l'extraordinaire métamorphose du court Central, visite qui s'effectuera par petits groupes de façon à ne pas en perdre une miette. Après le superbe Roland-Garros de 2018, nous avons tous hâte d'être à 2019.

Sachez, par ailleurs, que le dossier du stade à l'année est d'ores et déjà géré en double mixte par Marie-Christine Peltre, côté culture, et notre trésorier, côté finances, qui regarde quand même attentivement l'histoire *(Sourires)*. Non seulement il a fallu détruire une bonne partie de l'ancien court, mais il a fallu aussi remettre en cause cette stratégie RG2020 qui n'offrait pas les garanties attendues. En effet, à ce niveau de professionnalisme — 80 % de nos recettes proviennent du tournoi de Roland-Garros —, il ne peut pas y avoir de place pour l'à-peu-près ou l'hypothétique. La prépondérance de Roland-Garros dans notre budget n'autorise aucune approximation. Notre approche économique doit être construite à moyen terme, car bien malin qui peut prédire ce qu'il en sera dans dix ans. Pour la petite histoire, en 2011, on avait envisagé de placer des écrans sur les dossiers des sièges à Roland-Garros ; imaginez le ridicule que l'on aurait aujourd'hui avec nos téléphones portables…

L'enjeu est donc économique. Il faut avoir les moyens de fonctionner, mais aussi d'investir en matière technologique en continu car les standards changent tous les trois ans. Et puis, il faut sécuriser nos actifs stratégiques que sont le stade, les clubs et le haut niveau. C'est ainsi que nous avons rassemblé toute la force commerciale et marketing au sein du pôle Marketing et Développement économique, qui a été confié à Stéphane Morel. Le marketing du tournoi, des équipes de France et du haut niveau et le développement des clubs restent du marketing. Un exemple concret : le montage et la poursuite du dossier Marque et Application Tennis ».

La deuxième remise en cause concerne le digital. Le Conseil supérieur du tennis a joué son rôle ; il nous a alertés sur la façon dont le dossier s'engageait. Et c'est le seul audit que nous avons déclenché par un intervenant extérieur tant les blocages étaient importants. À la Fédération, il y avait du digital partout mais on avait du mal à avoir la vision stratégique que nous souhaitons pour notre fédération. Au terme de cet audit, nous avons recruté une directrice de la Communication et de la Transformation digitale à qui nous avons confié la conduite des opérations : Nathalie Ricard-Deffontaine. La stratégie digitale s'alignera avec les objectifs et les sept leviers qu'Alain Fischer vous présentera tout à l'heure. Nathalie a pris le dossier à bras-le-corps. Elle connaît bien le digital, mais elle connaît aussi bien le tennis. Elle est joueuse, capitaine d'équipe, épouse de dirigeant ; bref, elle en connaît un rayon. Elle devra prendre en compte les nombreuses évolutions digitales aujourd'hui dans le sport. Être ouvert et connecté, c'est cela l'enjeu. À cet égard, l'expérience

que nous avons conduite avec le comité des Pyrénées-Atlantiques de Pierre Bidégaray est tout à fait intéressante, et je vous incite à aller consulter www.tennis64.fr pour voir comment on peut bâtir un site Internet connecté aux données fédérales. Moi-même, qui cherche quelques fois des informations sur la Corse, je passe par www.tennis64.fr !

Après cette réorganisation, le temps était venu de confier la Direction Générale des services à une personne expérimentée connaissant bien notre écosystème ; j'ai nommé Jean-François Vilotte, qui a pris ses fonctions début novembre. Désormais, tout fonctionne conformément à nos règlements. Le directeur général est le chef des services ; il coordonne et rend compte au Comité exécutif. Cet article 9 doit être connu de tous nos collaborateurs. Trois semaines après sa nomination, notre directeur général prenait la mesure de l'organisation et mettait en place une clarification de l'organigramme en réduisant à quatre le nombre de niveaux hiérarchiques. La priorité est donnée à la fonction plutôt qu'au grade. Nous ne sommes ni une entreprise ni une association comme les autres. Nous sommes une fédération unique au monde, qui anime un écosystème dégageant plus de 2,2 Md€ de chiffre d'affaires, qui fédère près de 8 000 clubs, lesquels financent chaque année 9 629 ETP qui versent 332 M€ de rémunérations et reversent 34,7 M€ de taxes.

En 2018, le montant consacré à la formation des personnels a été trop faible : 0,2 % de la masse salariale. Alors, avec le directeur général, nous sommes convenus de l'importance d'investir dans nos ressources et nos relations humaines. Le mot-clé, c'est « compétences » ; cultiver la valeur travail, l'esprit de résultat et le plaisir du travail bien fait. Nous lançons la démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences du tennis français (GPEC). Elle concernera d'abord le siège et ensuite toutes les ligues. Un plan de communication interne a été lancé de façon à mieux communiquer. Faire confiance, c'est donner des objectifs. Responsabiliser, c'est attendre en retour des prises d'initiatives. Et surtout, soigner les relations humaines.

Au plan international, l'année 2018 aura été marquée par le débat sur la réforme de la Coupe Davis. On s'est quitté à Bercy, avant la réunion de Londres où nous avons réuni avec l'ITF les quatre Grands Chelems et l'ATP, en présence du président du Conseil des joueurs, Novak Djokovic. Nous avons convenu qu'il fallait parvenir à unifier une compétition mondiale d'ici à trois ans parce que, ce qui est sûr et acquis, c'est que les joueurs ne s'engageront plus sur quatre semaines par an. Dans ce contexte, le projet de création prochaine d'une association des fédérations francophones du tennis constitue une réelle opportunité pour limiter l'influence du modèle culturel unique : le modèle anglo-saxon. Ce dossier, que conduit Daniel Chausse, est sans doute le plus emblématique de notre volonté d'être une fédération ouverte et généreuse.

Dans le même temps, on aurait presque oublié l'année 2018 et ce qu'elle a engendré avec la réforme territoriale, ce bouleversement profond pour notre organisation. Pour faire court, je dirai que le plus dur a été fait mais que le meilleur reste encore à venir. Mais le plus dur a été fait grâce à vous — notamment dans les ligues recomposées —, aux actions que vous avez conduites pour atteindre les objectifs que vous vous étiez fixés. Les derniers congrès interrégionaux ont permis d'échanger sur le fonctionnement territorial, et le congrès fédéral a débouché sur la création d'un groupe de travail sur les relations ligues-comités

départementaux. Conduit par Alain et Hughes, celui-ci devra faire des propositions concrètes pour le mois de septembre et opérer si nécessaire des ajustements à la prochaine assemblée générale qui se tiendra à la mi-décembre. De la même façon, le 21 mars — notez la date —, nous réunirons les secrétaires généraux et les trésoriers généraux des ligues pour faire un point plus spécifique sur leurs compétences respectives et apporter les correctifs éventuels au fonctionnement de nos instances pour lesquelles la proximité est un enjeu mais aussi un coût.

Plus que jamais, notre ambition est d'être dans la proximité et dans le soutien auprès des clubs et de leurs dirigeants. Et je dois saluer de façon fédérale, depuis le témoignage de la ligue d'Occitanie au congrès interrégional de Bastia et présenté ensuite au congrès fédéral, toutes les ligues qui ont favorisé la concertation entre les comités départementaux. Notre message d'en faire les yeux, les oreilles et la voix de la FFT et de ses ligues sur le terrain a donc été entendu. Bravo à ceux qui ont rendu cela possible, appliquant ainsi le pouvoir d'adaptation prévu par l'article 36 de nos règlements.

La date de franchissement de cette étape dans la démarche de proximité et de soutien aux dirigeants de club est désormais connue : c'est le 27 avril 2019, date des 2es États généraux des clubs. Une grande partie de 2018 aura été consacrée à livrer à la date voulue l'ambition qui était la nôtre : faire évoluer ADOC vers une plateforme digitale « intégrale » au service des clubs et des joueurs. Mais nous allons faire encore plus. Nous allons créer cette marque qui va matérialiser cet univers. La Fédération, l'institution, gardera son identité institutionnelle et régalienne, mais une appellation plus jeune, plus dynamique, plus sexy permettra d'être plus attractifs et plus modernes.

À côté de cela, il reste sans doute à poursuivre les travaux engagés sur deux actions qui ne sont pas complètement abouties : la valorisation et le développement du rôle central et moteur de l'enseignant de club ; l'institut de formation pour les dirigeants (le LIFT).

Avec la démarche de proximité, il y avait l'engagement d'alléger les contraintes qui pèsent sur le fonctionnement des clubs. La plus emblématique des actions est sans doute la hotline juridique et sociale. Alain Fischer a fait un boulot de titan. À cet égard, je dois vous remercier et vous féliciter car, suite au message que nous avons diffusé lors des congrès interrégionaux, le nombre de clubs adhérents au CoSMoS a fait un bond spectaculaire. Alain l'évoquera dans son rapport, mais pour ma part je retiens surtout de cette expérience que les comités sont des relais de proximité efficaces. Merci à vous ; et ce n'est pas pour vous mettre la pression, mais j'espère surtout qu'il en sera de même pour le déploiement de l'application fédérale.

Dans le même ordre d'idées, un des chantiers majeurs — et qui est toujours en cours —, c'est la simplification de la compétition pour les 12 ans et moins. C'est vrai — les présidents de club que je rencontre me le rappellent souvent —, nous avons payé le prix fort avec l'âge réel, qui a décimé les tournois de jeunes. Tout à l'heure, Olivier Halbout détaillera l'impact très positif sur les matchs des jeunes. C'est très encourageant et cela mérite aussi de remercier et d'encourager tous ceux qui se mobilisent.
Je voudrais aussi parler de la mise en œuvre du paiement en ligne. Si j'avais à le résumer simplement, je dirais que l'essayer c'est l'adopter. En tous les cas, c'est ce qu'ont dit les 345 clubs qui l'ont mis en œuvre. Et le coup de pouce donné cette année en offrant la

première année est très appréciée par les clubs.
Puisque l'on est sur le sujet de la licence, parmi les décisions que nous avons prises, chacun un peu poussé par des surenchères politiques, il en est une qui n'a donné strictement aucun résultat si ce n'est une perte de 14 M€ : je veux parler du blocage du prix de la licence pour la durée du mandat. Non seulement le nombre de licences a continué à baisser, mais surtout il est passé sous le million. Car l'enjeu, ce n'est pas la licence elle-même mais la façon de consommer le sport dans ce que l'on appelle aujourd'hui la pratique fédérée. Pour illustrer encore plus mon propos, le club d'Yssingeaux en Haute-Loire, au cœur de la France et dont j'ai inauguré récemment les deux courts couverts, représente avec ses 125 licenciés le club moyen de la FFT. Son projet réalisé de 250 000 € a reçu une aide fédérale (ADCP) de 30 000 €, soit l'équivalent de 12 années de recettes licence !

Quoi qu'il en soit, nous ne remettrons pas en cause l'engagement que nous avons pris. Un groupe de travail coanimé par Dominique Agis-Garcin et Thierry Grandgeorge, regroupant cinq membres du Comité exécutif et cinq membres du Conseil supérieur du tennis, est chargé de faire des propositions pour la rentrée dont nous débattrons à l'occasion des congrès interrégionaux. Voici le calendrier de travail fixé à ce groupe de travail, avec notamment deux passages devant le Conseil des présidents de ligue et surtout — je le répète — un large débat lors des congrès interrégionaux du mois d'octobre.

Vous le voyez, il nous faudra donc innover pour redonner au tennis toute son attractivité. L'innovation aura été un axe fort de cette première partie du mandat. L'action la plus emblématique est sans doute le classement mensuel qui est désormais totalement adopté et qui génère une attractivité notamment sur les réseaux sociaux. En termes d'innovation, le lancement du e-tennis a connu au niveau international un certain succès ; nous avons été invités par Tennis Europe et par l'ATP pour présenter notre outil. L'ouverture de la compétition e-tennis aux clubs affiliés qui sera faite prochainement devrait encore plus dynamiser cette pratique. Toujours en termes d'innovation, l'engagement d'adapter notre compétition aux contraintes actuelles de chacun s'est traduite par un développement exponentiel des compétitions TMC ; celles-ci devraient se développer encore plus une fois que le dernier blocage du système d'information sera levé, je l'espère la semaine prochaine.

Lorsque l'on parle d'agir en faveur des clubs, l'action phare est sans doute l'ADCP. C'est investir dans les clubs. L'ADCP a été au-delà de nos espérances quand nous évoquions un nouveau plan d'équipement national. À ce jour, les 8 M€ d'aides ont généré plus de 100 M€ de travaux. C'est considérable.

Reste le sujet de la chaîne télé, que je ne dévoilerai pas aujourd'hui car il vous sera présenté demain par Nathalie Ricard-Deffontaine. Cet outil, j'en suis convaincu, pourra contribuer à montrer le tennis que

l'on aime et que l'on ne voit jamais, celui qui fait notre quotidien.

Pour terminer, je voudrais aborder avec vous le volet sportif d'Agir et Gagner, et attirer votre attention sur un constat qui m'a frappé quand j'ai vu nos jeunes entraînés dans leurs ligues ou leurs clubs gagner quatre des six finales européennes auxquelles ils ont participé en début d'année.

Le droit de rêver est l'intention-clé du volet sportif d'Agir et Gagner. Il doit être accordé à tous si chacun consent aux efforts nécessaires pour y parvenir. Chaque ligue doit contribuer à ce droit de rêver, et la meilleure confiance que l'on puisse faire aux équipes techniques de ligue, c'est de leur donner des objectifs qui soient à la fois raisonnables et ambitieux.

Désormais, le directeur technique national est le référent fonctionnel de tous les cadres techniques sur le territoire. Comme annoncé, nous avons mis un terme à la pensée unique. Désormais, les entraîneurs ont dans leur contrat une clause de performance et des objectifs quantitatifs en termes de classement, de tournois joués, de matchs gagnés et, bien sûr, de finales jouées et gagnées. Du côté des joueurs, un contrat pluriannuel a été signé avec des droits et les devoirs clairement indiqués. Chaque année, un avenant est signé ; chaque joueur doit respecter des obligations sportives, porter la tenue de l'équipe de France. Et pour bien prendre conscience des efforts engagés par la FFT, en fin d'année, ils et elles recevront — ou leurs familles lorsqu'ils et elles sont mineur(e)s — un état des sommes dépensées pour chacune et chacun.

Il faudra aussi créer des repères qui permettent à chacun de s'interroger sur le niveau de performance. Dans ce genre de situation, souvent il faut aller voir ce qu'il se passe dehors. Claude Onesta, chargé de performance 2024 au sein de la future Agence nationale du sport, considère que le très haut niveau c'est faire partie des huit meilleurs mondiaux de sa discipline. Ainsi, lorsqu'un jeune joueur s'engage dans un tournoi, son premier objectif doit être d'atteindre les quarts de finale. D'ailleurs, hélas, c'est ce que nous avons tous constaté en 2018 : aucun Français n'a atteint les quarts de finale en Grand Chelem. Et de tout cœur, j'espère que Lucas… je ne connais pas encore le score…

La salle - Il a gagné ! *(Qualification de Lucas Pouille en huitièmes de finale de l'Open d'Australie aux dépens d'Alexei Popyrin : 7/6, 6/3, 6/7, 4/6, 6/3)*

Alors, de tout cœur, j'espère que Lucas arrêtera cette mauvaise série lundi prochain.
En revanche, si dès le plus jeune âge on évalue la performance d'un parcours au nombre de quarts de finale joués, on permettra aux familles de savoir si le rêve peut être poursuivi ou s'il faut songer à y renoncer. On le sait, la concurrence mondiale est rude. Il vaut mieux conseiller à une famille dont l'enfant ne parvient pas ou peu à atteindre les quarts de finale de donner une autre place au tennis dans sa vie. Et puis, cet indicateur — être dans le *Last 8* — n'est pas nouveau. Le *Last 8*, c'est un des clubs les plus prestigieux en Grand

Chelem. L'an dernier, un nouvel état d'esprit a guidé nos juniors et les a amenés à être les champions de leur monde avant d'être les champions du monde. En simple ou en double, peu importe, c'est d'abord aller en quarts de finale, puis ensuite tenter d'aller au bout et tout donner. Alain rappellera tout à l'heure leur magnifique parcours.

Alors, arrêtons-nous un court instant. Rappelez-vous — ce n'est pas si vieux —, pendant longtemps les ligues ont été mises en rivalité, en concurrence pour aller conquérir le Trophée Perrier avec les fameux championnats de France qui donnaient des points. L'objectif du CTR c'était de battre la ligue voisine, les meilleurs aux championnats de France entraient en pôle et la plupart du temps en sortaient quelques années après. Et pendant toutes ces années, les jeunes étrangers — qui n'ont pas les moyens dans leur pays d'avoir une compétition structurée, un système de classement, de nombreux juges-arbitres, etc. — étaient obligés de jouer les tournois de Tennis Europe ou les tournois juniors internationaux ; ils rivalisaient donc de fait sur tous les courts du monde. C'est ainsi que Rafael Nadal a gagné le tournoi d'Auray à 12 ans, celui de Tarbes à 14 ans et Roland-Garros à 18 ans, en y fêtant son anniversaire. On connaît la suite…
Le véritable indicateur, ce n'est ni les temps de passage ni même les lieux de passage, ce n'est ni Excel ni Word. Je veux bien que Tarbes soit tout près de Lourdes, mais on sait qu'en tennis il n'y a pas de miracle. Gagner un seul grand tournoi de jeunes ne peut pas faire une carrière ; les connaisseurs le savent, on a d'ailleurs vérifié pour l'un de nos jeunes. Ce que j'ai constaté et qui, désormais, sonne pour moi comme une évidence que je voudrais partager avec vous, c'est que le véritable attribut commun aux stars montantes du tennis mondial c'est le nombre de finales internationales qu'ils ont jouées avant 15 ans. À 14 ans, Jelena Ostapenko avait gagné neuf des seize finales auxquelles elle avait participé. À 14 ans, Alexander Zverev, n° 4 mondial, avait remporté sept des treize finales internationales qu'il avait jouées. Toujours à 14 ans, Stefanos Tsitsipas, n° 15 mondial, qui va défier Roger Federer demain à Melbourne, en avait joué quinze mais gagné seulement quatre.

Désormais, tout est différent. Avec les projets bleus ou verts, nos jeunes vont se confronter aux étrangers dès le 1er janvier. Toutes les ligues contribuent à la formation de notre élite. Vos jeunes sont désormais engagés sur cette boucle internationale qu'ont empruntée les meilleurs mondiaux, et on évaluera la performance de leurs parcours au nombre de fois qu'ils atteignent les quarts de finale, puis au nombre de finales jouées et gagnées. Ainsi, c'est en voyant dès le plus jeune âge se confirmer les capacités à rivaliser à l'international que l'on peut structurer les parcours. Comme je l'ai rappelé au dernier Conseil des présidents de ligue, certaines d'entre elles ont la taille d'une nation et un budget et des équipements largement supérieurs à des pays européens. Chaque ligue doit contribuer à l'effort, faire jouer des tournois européens à nos jeunes, leur faire atteindre des finales et en gagner le plus possible avant 15 ans.

Pour revenir aux objectifs raisonnables et ambitieux que j'évoquais tout à l'heure, 100 filles et 100 garçons répartis sur le territoire proportionnellement aux effectifs 10-18 ans doivent figurer dans les 100 meilleurs mondiaux de leur année d'âge. Et pour cela — il faut quand même le rappeler —, nos ligues disposent de 205 ETP en termes de ressources humaines de cadres techniques. À chaque réunion, le Comité exécutif suit la réalisation de cet objectif 10 et 100. Cet indicateur des 13-18 ans internationaux — qui désormais sera partagé avec tous les présidents

de ligue — nous donne le millésime, soit : l'année de naissance ; le circuit joué (Tennis Europe, ITF, World Tennis Tour, WTA ou ATP) ; le nombre de classé(e)s dans le monde ; le nombre de Top 100 et de Top 10 ; le nombre de cadres techniques employés dans la ligue. Par exemple, si je prends la première colonne par ordre alphabétique, la ligue ARA dispose de 21 cadres techniques et a comme objectif d'avoir 10 joueuses dans les 100 de leur millésime ; elle en compte 11 alors qu'elle en comptait 7 le mois dernier.

Á ce jour, nous sommes :
- à 75 % chez les filles dont 5 sont Top 10, et à 5 ligues qui sont dans l'objectif affiché : Auvergne-Rhône-Alpes ; Grand-Est ; Guadeloupe ; Hauts-de-France ; Île-de-France. Et sur les pastilles jaunes, le nombre de jeunes qui sont Top 10.
- à 65 % chez les garçons, et à 6 ligues qui sont dans l'objectif : Auvergne-Rhône-Alpes ; Grand-Est ; Hauts-de-France ; Île-de-France ; Provence-Alpes-Côte d'Azur ; Pays de la Loire.

Et pour les jeunes qui entreraient dans les 100 en cours d'année, une aide calculée sur les points gagnés sur les circuits peut leur être accordée. L'offre de parcours est même diversifiée et repose avant tout sur le contexte le plus favorable à l'éclosion et à l'épanouissement de l'enfant.

Reste un point auquel je suis très attaché : la contribution du tennis professionnel au financement des clubs formateurs impliqués dans la réussite d'une championne ou d'un champion. Le groupe de travail conduit par Olivier Halbout devrait remettre prochainement ses conclusions au Comité exécutif.

Les résultats chez les jeunes — qui seront détaillés tout à l'heure par Olivier — attestent de la marge de progression rapide qui s'offre à nous pour faire accéder des jeunes au haut niveau ; et à cet égard, les parcours d'Ugo Humbert et de Fiona Ferro sont sans doute les plus emblématiques par leur entrée en une année dans le Top 100.

Avant de conclure, je voulais remercier tous ceux avec qui j'ai œuvré tout au long de cette année : Alain et Hughes bien sûr ; tous les membres du Comité exécutif pour leur amitié et leur engagement ; tous les membres du Conseil supérieur du tennis ; les présidents de ligue mais aussi chacune et chacun d'entre vous pour votre dévouement ; les membres du Cabinet et du Secrétariat général pour leur professionnalisme, leur gentillesse et leur sollicitude ; nos directeurs, qui ont bien compris que leur métier c'est de gérer la complexité ; notre DTN, en qui j'ai confiance ; tous nos collaborateurs, ici au siège et dans les ligues, qui aiment cette fédération comme nous.

Cette année 2018 a jeté les bases du changement. Nous avons agi et commencé à gagner. Mais 2018 nous a aussi montré que le monde ne nous attend pas. Pour résumer cette année écoulée, un seul mot suffit : le changement.

- Le changement de format pour la Coupe Davis et la force d'un événement réside aussi dans sa capacité à vivre avec son temps sans perdre son ADN.
- Le changement pour le tennis professionnel, avec cette réduction drastique du nombre de joueurs classés. Nous devrons bien nous occuper de ces jeunes que l'on a mis sur le circuit et qui n'ont plus le statut de professionnels.
- Le changement dans les wild-cards pour Roland-Garros, après avoir la semaine prochaine informé les joueuses et les joueurs sur comment nous lancerons une Race à partir des tournois français. Vous en serez bien entendu informés immédiatement après.
- Le changement avec la réforme nationale du sport et la création prochaine d'une agence dans laquelle nous prendrons toute notre place.

La meilleure attitude à adopter, c'est de s'adapter et de changer ; et nous serons à vos côtés pour cela. Vous pourrez compter sur notre force collective, sur notre volonté collective de relever les défis. Encore une fois, la valeur clé c'est le respect du jeu, des lieux, des équipements, des règles, de soi-même, des autres, des institutions sportives et publiques et de notre pays.

Mes chers amis, je mettrai tout mon temps, toute ma volonté, toute ma force de travail et tout mon courage pour accompagner le changement vers nos succès futurs. Il nous faut communiquer toujours et encore sur ce que veut dire impliquer chacun de nos acteurs qui bénéficie des retombées de Roland-Garros, afin qu'il contribue à son tour à notre écosystème. Et puis, il faut rester nous-mêmes. Il faut aimer nos régions, nos terroirs, nos clochers. Il nous faut faire confiance, ce qui signifie — je le répète — donner des objectifs à nos équipes qui soient réalistes, réalisables et cohérents, avoir des indicateurs clés de performance pour mesurer les progrès accomplis et ne pas hésiter à abandonner des actions sans résultat. Il nous faut responsabiliser et donc valoriser les initiatives qui marchent comme nous l'avons fait lors de notre dernier congrès fédéral.

Pour ma part, j'ai décidé de ne plus tomber dans la confrontation et le drame permanent. Je souhaite que nous fonctionnions selon nos règles et je veillerai à ce qu'elles soit respectées. Je m'attacherai à orchestrer nos actions, ce qui signifie les préparer méthodiquement et toujours de façon concertée.

Gardons le cap, ne perdons pas de vue nos objectifs, et nous serons plus que jamais à votre écoute.

Je vous souhaite une excellente assemblée générale, et vive le tennis français.

APPROBATION
DES PROCÈS-VERBAUX

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 17 FÉVRIER 2018
Adoption du procès-verbal
Pour : 9115 voix - Contre : 117 voix - Blancs : 366 voix

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 22 JUIN 2018
Adoption du procès-verbal
Pour : 7739 voix - Contre : 1209 voix - Blancs : 632 voix

RAPPORT MORAL DU **SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**

ALAIN FISCHER

Mesdames et Messieurs les délégués des clubs affiliés, Mesdames et Messieurs, bienvenue à l'assemblée générale 2018 de la Fédération Française de Tennis. Mais surtout, bienvenue dans le stade Roland-Garros qui, comme vous avez pu le constater, est un immense chantier.

Il nous a semblé important d'y tenir notre assemblée générale pour que chaque délégué puisse prendre pleinement conscience de l'immense défi technique relevé chaque année par les équipes en charge de ce projet, et plus particulièrement en cette troisième année de chantier, peut-être la plus cruciale avec, comme vous le savez, la démolition/reconstruction du court Philippe-Chatrier entre deux éditions du tournoi.

Si vous le voulez bien, quelques images pour bien appréhender le sujet.

(Film sur la démolition/reconstruction du court Philippe-Chatrier)
(Applaudissements)

Franchement, si cela ce n'est pas un défi, je n'y comprends plus rien. Et je vais vous faire un petit aveu. Pour accompagner ce film, j'avais demandé que l'on mette la musique de *Mission Impossible*. Pour des raisons budgétaires, cela n'a pas été possible, mais vous mesurez véritablement ce qu'est ce chantier.

Je crois que ces images valent tous les discours et montrent que, au-delà de la technicité du chantier, le défi réside véritablement dans le fait de réaliser ces ouvrages entre deux éditions du tournoi, et cela pendant cinq années de suite.

Si je reprends le slogan de Paris Match — « le poids des mots, le choc des photos » —, ces images vous montrent véritablement ce qu'est ce chantier, mais je vais compléter par quelques éléments chiffrés. Vous avez vu qu'il y a beaucoup de béton et beaucoup de parties métalliques. Concernant la partie béton dont beaucoup d'éléments sont préfabriqués à l'extérieur du stade pour gagner du temps, il y a : 600 poteaux et poutres ; 100 escaliers ; 600 gradins et crémaillères ; 11 000 m² de murs et 550 mètres linéaires de garde-corps. Mais aussi pas moins de 47 323 éléments de structure métallique composés eux-mêmes de 115 000 pièces. Écoutez bien : 56 tonnes de boulons, 150 km de câbles électriques, 215 km de câbles de courant faible, 1 500 luminaires, 30 km de fibre optique. J'arrête, je pense que vous avez compris l'ampleur du chantier. Et nous ne parlons là que du court Philippe- Chatrier !

Demain matin, lors de la visite qui vous est spécialement réservée, vous aurez l'occasion de parcourir et de découvrir ce fantastique chantier. Nul doute que cela vous permettra d'avoir un aperçu réel de la situation et des enjeux qui sont les nôtres sur ce dossier.

Nous savons tous l'importance des retombées économiques du tournoi pour le développement du tennis français. Mais sans stade, pas de tournoi. On mesure donc l'immense responsabilité de ceux qui ont en charge la livraison du stade en temps et en heure. Bravo et merci à Gilles Jourdan, Perrine de Foucaud, et merci à tous ceux qui vous accompagnent au quotidien, comme l'équipe de maîtrise d'œuvre et la Direction Logistique, Travaux et Sécurité (DLTS) sur laquelle je reviendrai plus tard.

Venos-en maintenant, si vous le voulez bien, à la saison sportive écoulée, et permettez-moi de commencer par quelques faits marquants.

Le premier fait marquant, c'est que 2018 a été une saison sportive de onze mois, conséquence de la modification de la date de début de la saison sportive 2019 ramenée au 1er septembre 2018. Cette modification a été votée à l'assemblée générale du 13 mai 2017 pour — je vous le rappelle — prendre en compte l'obligation de tenir les assemblées de fédérations avant le 31 décembre de chaque année olympique, et ce dès 2020, l'année des JO d'été de Tokyo.
Parmi les différentes conséquences induites, j'aimerais attirer votre attention sur l'impact de l'exclusion du mois de septembre de la fin de la saison sportive. En effet, alors qu'avant, le mois de septembre était la dernière chance pour améliorer son classement, une majorité de compétiteurs ont considéré leur saison terminée au 31 août et ont levé le pied en attendant la sortie du classement. D'où une baisse conséquente du nombre de matchs joués à une période où il fait bon jouer. Je pense que c'est un sujet que tout un chacun doit méditer.

Le deuxième fait marquant, c'est le démarrage officiel de la nouvelle organisation fédérale à 18 ligues dès le

1er octobre 2017. C'est la première saison sportive que l'on vit à 18 ligues, avec la naissance — j'insiste — de huit nouvelles ligues confrontées à des réalités et à des situations inconnues jusqu'ici. Et puis, bien sûr, le lancement de nouvelles commissions fédérales comme : les commissions des disciplines associées (padel, beach et paratennis), qui n'existaient pas ; les commissions par catégorie d'âge (jeunes, seniors et seniors plus) ; la commission des conflits sportifs, une nouveauté ; la commission emploi/formation.

La saison 2018 aura donc été une saison de découverte et d'adaptation pour beaucoup. Souhaitons que 2019 permette un fonctionnement optimal pour toutes les entités.

Le troisième fait marquant, un peu moins heureux, c'est une nouvelle baisse des effectifs en 2018 pour la sixième année consécutive. Je vous laisse découvrir la carte de France. Au final, seule une ligue sur 18 et 15 comités départementaux sur 94 ont été globalement positifs. Avec une perte de 33 152 licenciés (soit –3,25 %), la Fédération est passée, pour la première fois depuis les années 80, sous la barre mythique du million de licenciés, pour s'établir à 985 569 licenciés.

Comme l'an dernier, baisse confirmée chez les hommes et les femmes, également chez les jeunes et chez les adultes. On voit bien sur les quatre courbes que la baisse est continue depuis 2012, pour ne pas dire 2010 si l'on considère 2012 comme un accident de parcours.

Et comme l'an dernier, nous pouvons aussi constater, s'agissant de la fidélisation, une baisse pour le renouvellement des licenciés N-1 de 9 %, pour les retours d'anciens licenciés de 12 %, pour nos plus fidèles licenciés — à savoir les compétiteurs — de 12 % et — là, on parle de l'attractivité — une baisse des primo-licenciés de 21 %. Les constats sont décevants malgré, comme l'a rappelé Bernard Giudicelli, de nombreuses expériences qui ont été tentées. Je vous rappelle que l'on a créé de nouvelles licences (scolaire, découverture, Internet), qu'il y a eu le gel du prix des licences depuis 2017 — aucun effet —, également une campagne de promotion TV pour le début de la saison sportive 2018 — aucun effet — et sans oublier qu'assez récemment, la Fédération s'est renforcée de deux disciplines associées, à savoir le padel et le paratennis, ce qui aurait dû nous amener beaucoup de licenciés.

Tout cela donne les résultats que vous avez sous les yeux. Il est clair, Mesdames et Messieurs, qu'il nous faut appréhender le problème autrement, en intégrant les nouveaux modes de consommation du sport dans une société dominée par les réseaux sociaux et le digital qui challengent la pratique en milieu fédéral. Il nous faudra aussi mieux prendre en compte la typologie très variée de nos clubs affiliés dont je vous rappelle que 800 d'entre eux ont moins de 10 licenciés et que 2 000 ont entre 10 et 50 licenciés. Du travail en perspective pour le groupe de travail Comex/CST qui va se pencher sur la question en 2019.

Le quatrième fait marquant, c'est, bien sûr, la réforme de la Coupe Davis qui a souvent été vécue en France comme un traumatisme, d'autant que l'équipe de France venait de reconquérir en novembre 2017, devant un immense public, le célèbre Saladier d'argent après seize ans de disette. La réforme a nécessité, comme vous le savez, l'organisation d'une assemblée générale fédérale supplémentaire le 22 juin 2018 pour définir la position de la Fédération avant le vote de l'ITF en août 2018.

À Orlando, en Floride, la proposition d'une nouvelle formule opérée par le groupe Kosmos sous l'autorité de l'ITF, a été adoptée à une très large majorité (plus de 71 %). Il leur appartient désormais de la mettre en œuvre dans un contexte de gouvernance internationale du tennis non unifiée où les intérêts de l'ATP et des joueurs, des Grands Chelems et de l'ITF sont actuellement conflictuels.

Quoiqu'il en soit, après le refus d'Amélie Mauresmo de prendre la tête de l'équipe de France masculine, une nouvelle page va s'écrire dans un autre contexte, sous la houlette d'un nouveau capitaine, Sébastien Grosjean, ancien n° 1 français et n° 4 mondial, et vainqueur de la Coupe Davis en 2001. Souhaitons-lui bonne chance et soutenons-le.

Le cinquième fait marquant, ce sont les résultats sportifs très prometteurs de nos jeunes. D'abord, le triplé inédit et historique en Copa del Sol, Coupe Borotra et Coupe Valerio-Galéa des moins de 14, 16 et 18 ans. Mais surtout, une moisson de médailles aux jeux Olympiques de la Jeunesse à Buenos Aires, en Argentine, pour la première participation du tennis à ces Jeux. Sans oublier Clara Burel, n° 1 mondiale juniors chez les filles, et Hugo Gaston, n° 2 mondial juniors chez les garçons. Il faut y voir, suite au travail engagé par la DTN, la preuve d'un changement de mentalité chez les joueurs et les entraîneurs, et le reflet d'une devise : « Être champion de son monde avant d'être champion du monde ».

Le sixième fait marquant, c'est la signature d'une convention FFT/CoSMoS, la première du genre, officialisant ce qui était un engagement de notre projet sportif, à savoir une véritable hotline juridique et sociale pour les clubs. Cette convention a permis de multiplier le nombre de clubs adhérents qui sont passés de 318 à 1154, et cela en quatre mois. La ligne téléphonique réservée au tennis a été très utilisée

avec de très nombreuses questions concernant les contrats de travail ; cela ne vous surprendra pas. Cette réussite, qui, je vous le rappelle, doit être renouvelée en 2019, a été rendue possible par la prise en charge du coût des adhésions par la FFT, mais surtout par une mobilisation extraordinaire des équipes régionales et départementales pour accompagner les clubs dans la démarche. Je le dis franchement, ce succès est le vôtre et je vous en remercie. Souhaitons-nous au moins le même succès en 2019, d'autant que l'adhésion par Internet est désormais possible.

Le septième fait marquant, c'est la création du 1er Forum du tennis francophone lors du tournoi de Roland-Garros 2018, sous l'égide de Daniel Chausse. Véritable axe de développement pour la FFT pour promouvoir le tennis sur terre battue et la marque Roland-Garros, la francophonie tennistique doit, pour exister, créer dès 2019 une structure commune baptisée A2FT (Association des fédérations francophones de tennis) et recruter un délégué général dont la mission sera de rechercher les moyens financiers nécessaires à son fonctionnement et d'accompagner les fédérations francophones dans des projets communs comme, par exemple, l'académie tennis de Diamniadio, près de Dakar. L'année 2019 sera donc une étape cruciale pour le développement de la francophonie.

Voilà pour les principaux faits marquants.

Un petit aperçu, maintenant, de l'engagement du Comex en 2018.

Dans un contexte de dégradation du climat social, de diminution des aides de l'État et des collectivités, et compte tenu d'une pratique sportive en pleine mutation, il est clair, comme nous l'annoncions dans notre projet sportif, que les clubs affiliés doivent être au centre de toutes nos préoccupations parce qu'ils sont la source du tennis français pour alimenter l'écosystème.

Notre programme Agir et Gagner comportait, entre autres, de nombreuses actions à mener pour redynamiser les clubs et libéraliser la compétition qui est notre meilleur vecteur de fidélisation. Il prévoyait de confronter nos orientations aux besoins exprimés lors des premiers États généraux des clubs que nous avons organisés dès notre arrivée en avril 2017, soit 53 demandes formulées par les dirigeants et les enseignants.

Dans un souci de cohérence, il nous fallait un outil pour gérer et suivre l'ensemble des projets. Cela est chose faite avec la création, en 2018, d'une plateforme stratégique baptisée FFT 360, qui, comme vous le voyez à l'écran, englobe notre projet sportif Agir et Gagner, les résultats des États généraux des clubs et de l'écosystème tennis et les remontées des territoires tout en s'appuyant sur les stratégies métiers du siège. Tous les projets sont regroupés au sein de sept leviers : sport et pratique ; réseau club ; projet sportif ; engagement international ; expérience client ; création de ressources ; éthique et RSE. Véritable revue de tous les projets, cette plateforme permet d'en suivre l'élaboration et la mise en œuvre au sein de la FFT.

De plus, nous avons élaboré et édité un mémento de mise en œuvre de notre projet sportif Agir et Gagner, véritable outil de diagnostic et de méthodologie à l'attention des dirigeants des ligues et des comités départementaux, qui sont les organes décentralisés de la FFT, pour un meilleur déploiement de la politique

fédérale sur le terrain. Ce mémento a été largement partagé en Conseil des présidents de ligue et lors des congrès interrégionaux 2018 de Bastia, Dinard et Chamouille.

On peut véritablement dire aujourd'hui que la machine fédérale est lancée.

Et pour livrer les actions de notre projet enrichies par les États généraux, nous avons finalisé une nouvelle organisation des services du siège en cinq pôles fédéraux et quatre directions transverses. Pourquoi des pôles ? Pour regrouper des directions aux finalités identiques et ainsi éviter le cloisonnement au profit d'une plus grande transversalité et d'une meilleure efficacité des actions. Comme l'a rappelé le président, tous ces services fédéraux sont placés sous l'autorité d'un directeur général, Jean-François Vilotte, qui nous a rejoint début novembre. Notre nouveau directeur général retrouve une maison qu'il connaît bien pour y avoir déjà occupé cette fonction.

Je vous propose un petit tour d'horizon des différents pôles pour mieux les connaître et vous permettre d'apprécier leurs travaux.

LE PÔLE FÉDÉRAL

Comment ne pas commencer par le pôle fédéral, composé de six départements placés sous la direction de Corinne Vanier ; c'est le pôle qui, avec la DTN, est au contact direct des ligues, des comités départementaux et des clubs, en particulier avec le Département Équipement et le Département Compétition. C'est, disons-le, le cœur du système fédéral chargé d'irriguer les territoires et d'en recueillir les données. Prenons le temps de le parcourir.

Le Département Équipement – que vous connaissez bien – gère toutes les aides au développement des clubs et de la pratique sous la houlette d'un comité d'évaluation emmené par Hubert Picquier. Les aides au développement des clubs et de la pratique sont passées de 1,6 M€ en 2017 à 4,1 M€ en 2018. Ces aides de 4,1 M€ ont été engagées au profit de 175 structures dont 160 clubs, générant au total 50 M€ de travaux. À noter que l'aide moyenne qui était de 8 763 € en 2017 est passée à 22 065 € en 2018. Voilà de quoi redonner véritablement aux clubs des perspectives nouvelles, d'autant que l'aide — mais ce sera au trésorier de vous le dire — devrait s'amplifier en 2019 et en 2020.

Mais le Département Équipement, c'est aussi une véritable hotline avec les ligues. À noter que plus de 300 dossiers comprenant des études, des courriers, des demandes, ont été traités en 2018 par ce département, et que 80 % des litiges liés aux infrastructures ont été réglés après intervention de celui-ci.

Le Département Compétition, qui, en lien avec Patricia Froissart, vice-présidente en charge de la compétition, et les commissions fédérales, a été mis cette année à rude épreuve pour donner un nouveau souffle à la compétition. Certains reprocheront un flot continu de modifications des règlements sportifs et une communication parfois tardive. C'est exact, mais au regard de l'urgence de la situation et de la masse des réformes à engager, c'est un risque qu'il nous faut assumer. En 2018, ils ont dû gérer :

- les évolutions liées à Galaxie Tennis (suppression de la compétition à âge réel, attribution d'un classement à tous les enfants « vert » dès 8 ans, mise en place de simples mixtes, je m'arrête là) ;
- la mise en place du classement mensuel tennis en décembre 2017 et le lancement du classement jeune pondéré qui va s'auto-établir en 2019 ;
- la simplification des règlements sportifs pour dynamiser la compétition. Quelques exemples : la diminution du délai entre la prise de licence et la première journée de championnat ; la normalisation des superviseurs ; la possibilité de jouer avec une équipe incomplète, etc. ;
- la mise en œuvre de l'évolution des championnats de France tennis jeunes 10-14 ans et 15-18 ans pour permettre à l'élite nationale d'être présente à tous les rendez-vous européens et mondiaux, dont beaucoup sont sur notre territoire ;
- la structuration de la compétition tennis-fauteuil, chère à Jean-Pierre Limborg, qui compte aujourd'hui 28 tournois organisés regroupant 246 joueurs classés. Le département a proposé une nouvelle organisation des championnats par équipes en divisions nationales comme pour le tennis. Et il a organisé les premiers championnats de France par équipes à Marseille et les premiers championnats de France individuels à Dijon ;
- le développement très rapide du padel, qui est passé de 279 tournois en 2017 à 608 en 2018. Il y avait 3243 joueurs classés en 2017, il y en a 4 860. Et sans oublier la possibilité donnée aux ligues d'organiser des compétitions régionales par équipes de padel. À noter la nomination au sein du Comex d'un Monsieur padel en la personne d'Hubert Picquier, candidat au board de la Fédération Internationale de Padel (FIP) qui est complètement distincte de l'ITF. Hubert a la lourde charge d'animer et de développer ce sport associé à la FFT avec la commission fédérale de padel au sein du pôle fédéral ;
- une pratique du beach tennis stabilisée avec 65 tournois organisés pour 2150 joueurs classés.

Je rappelle que la courte paume s'autogère au sein de son Comité national.

Le Département Développement des Pratiques, qui a en charge : le sport santé bien-être, un secteur en plein développement cher à Christian Forbin ; des actions sociales et solidaires, chères à Jacqueline Mottin ; des conventionnements avec des fédérations, comme avec la Fédération du Sport Adapté, et avec des associations comme Fête le Mur, bien sûr, mais aussi Tennis en Liberté, Du Sport et Plus ; de la promotion et de l'événementiel.

Le Département Territoires/Offres et Services aux Clubs s'occupe, entre autres, de la Fête du tennis, du paiement en ligne, de Ma Réservation Tennis et également de la Centrale du club appelée à évoluer avec la mise en place d'une marketplace pour la rentrée 2019. Corinne Vanier se tient à votre disposition pour vous expliquer ce que c'est.

Il faut également souligner la forte contribution de ce département et celui des applications fédérales, dont je parlerai dans un instant, au projet de vitrine digitale pour les clubs — à la fois l'application mobile et le site Internet — dont j'espère que vous avez toutes et tous eu connaissance et qui est aujourd'hui la priorité des équipes, ceci afin d'accompagner au plus près les ligues et les comités dans le déploiement de ces nouveaux outils digitaux destinés aux clubs et qui deviendront réalité dans quelques mois.

Le Département Applications Fédérales et Support, qui, en liaison avec la Direction des Services Informatiques (DSI), a géré :

- l'adaptation de l'intégralité des applications fédérales au nouveau découpage administratif des ligues en 18 ligues qui est un véritable exploit technique dont on a peu parlé ;
- la refonte graphique et ergonomique d'ADOC accompagnée d'évolutions fonctionnelles permettant, par exemple — ce qui était demandé —, l'envoi de pièces jointes ou la création de listes de diffusion ; en clair, des modules communication qui facilitent la vie des clubs ;
- l'intégration de l'espace adhérent d'ADOC à Mon Espace Tennis.

Le Département du LIFT, qui a créé l'Institut de formation du tennis présidé par Jean Wallach pour développer une culture formation innovante et accessible à tous avec :

- la création de contenus de *digital learning* ;
- le lancement de la plateforme d'apprentissage en ligne avec une ouverture progressive de formations spécifiques dès l'automne 2018 et un accès à My Mooc, une plateforme d'autoformation ;
- le lancement du CQP animateur de tennis et du CQP éducateur de tennis qui remplace le CQP assistant moniteur de tennis ;
- tout récemment, le lancement d'une étude sur un CFA national des métiers du tennis, qui devrait voir le jour en 2019 sous l'impulsion d'Emmanuelle Ducrot.

Comme vous pouvez le voir, un immense travail a été accompli au bénéfice des dirigeants, des enseignants et des licenciés pour redynamiser les clubs et libéraliser la compétition sous toutes ses formes, pour faciliter la gestion du club, pour relancer la formation pour tous, pour restructurer le tennis-fauteuil et promouvoir le padel, tout en développant les actions sociales et solidaires. Oui, vraiment, un immense travail. Merci à celles et ceux qui œuvrent au sein de ce pôle.

LE PÔLE COMMUNICATION ET TRANSFORMATION DIGITALE

Ce pôle, articulé autour d'une multitude de métiers, lui permet de mettre ses compétences diverses au service des autres pôles de la FFT et, par conséquent, au service de tous. Qu'ils soient chargés de communication, spécialistes vidéo, experts en photo, rédacteurs/reporters, concepteurs d'événements, chargés de relations publiques ou de l'interface avec la presse, créateurs artistiques, animateurs des réseaux sociaux ou spécialistes du digital, tous, regroupés, offrent une palette d'expertises qui est la richesse du pôle communication et transformation digitale.

Articulé autour d'un département et de sept services, ce pôle, placé sous la direction de Nathalie Ricard-Deffontaine, a pour mission principale d'insuffler et de décliner la stratégie de communication globale de la FFT. À noter qu'au cours de cette année 2018, ce pôle s'est recentré sur ses missions de communication et s'est vu confier — comme l'a rappelé Bernard — la transformation digitale qui, au-delà des outils numériques, doit se préoccuper des nouveaux usages de tous les acteurs de l'écosystème tennis.

Par ailleurs, ce pôle participe à la définition du positionnement des marques FFT, RPM et Roland-Garros

en assurant la communication et la promotion auprès des différents publics. Il est en charge de surveiller et de détecter les tendances au service de l'image, ainsi que d'identifier les nouvelles opportunités de prise de parole au profit de notre écosystème. Ce pôle est le garant de toutes les communications auprès des différentes cibles externes dans le but de valoriser l'image de notre institution.

Chaque année, l'ensemble des salariés de ce pôle œuvre pour créer, réinventer et produire des contenus pertinents pour nourrir l'image de la FFT et de ses tournois. Certaines facettes du travail de ce pôle sont assez visibles dans les ligues, les comités départementaux et les clubs. À titre d'exemple, comment ne pas citer *Tennis Info*, mais aussi les communications fédérales sur les Raquettes FFT, le padel, la Fête du tennis, Sentez-vous sport, Galaxie Tennis, Entrée de rêve, Ma Réservation Tennis, etc.

Sachez aussi que de nombreux chantiers majeurs ont été lancés tels que, par exemple, la refonte du site fft.fr et la réflexion et mise en œuvre de la future marque Tennis dans toutes ses déclinaisons dont Bernard vous a parlé.

Comme tous les autres pôles, celui de la communication et de la transformation digitale a été particulièrement actif en 2018, et les fruits de ce travail continueront d'être à votre disposition cette année avec quelques nouveautés qui devraient vous séduire. Qu'ils soient eux aussi remerciés pour l'immense travail qu'ils font.

LE PÔLE MARKETING ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Composé de deux directions et de huit départements placés sous la direction de Stéphane Morel, nous sommes avec ce pôle au cœur du poumon économique de la Fédération. À la moindre fièvre, c'est toute notre maison qui s'inquiète parce qu'il génère… 93 % des recettes de la FFT ! Sans lui, n'ayons pas peur de le dire, nous serions financièrement une petite fédération; et si nous voulions maintenir les mêmes prestations aux clubs et aux territoires à effectif constant, la licence augmenterait de façon exponentielle à plus de 80 € pour les jeunes comme pour les adultes. On ne se poserait plus la question de l'éventuelle gratuité de certaines licences, ni celle du blocage du prix des licences. C'est dire combien on s'est habitué à cette manne extraordinaire. Pourtant, je vous le dis, la diminution des recettes fédérales doit être un sujet de préoccupation pour tous les dirigeants, qu'ils soient fédéraux, régionaux ou départementaux.

Mais revenons au pôle marketing et développement économique. Son rôle est de créer de la valeur pour développer le tennis et les pratiques associées en France, à travers l'optimisation des revenus et de la marge générés par les différentes activités économiques de la FFT, c'est-à-dire : médias et production ; partenariats et marketing ; Griffe/licensing/retail ; billetterie et hospitalités. Mais son rôle est aussi de faire rayonner les marques et les actifs de la FFT en France et à travers le monde : c'est-à-dire Roland-Garros, bien sûr, mais aussi le Rolex Paris Masters et les équipes de France.

Sans rentrer dans les éléments comptables qui sont du ressort du trésorier général, quelques éléments de compréhension sur Roland-Garros et le Rolex Paris Masters :

- Roland-Garros 2018, c'est 480 575 spectateurs ; le RPM 2018, c'est 140 817 spectateurs.
- Roland-Garros 2018, c'est 153 diffuseurs couvrant 224 territoires.
- Roland-Garros et le RPM 2018 sont des partenaires de prestige que vous connaissez, et plus de 2 000 entreprises clientes.
- La Griffe et les produits licenciés Roland-Garros, ce sont 180 000 clients dans nos boutiques stade, soit près de 1 spectateur sur 3 et 20 000 clients webstore Roland-Garros, dont plus de la moitié à l'international.

Soyons conscients de cet apport exceptionnel, qui n'est pas une rente annuelle garantie, et félicitons les équipes du pôle marketing et développement économique de ces magnifiques résultats.

LE PÔLE ÉVÉNEMENTIEL ET RELATIONS INTERNATIONALES

Composé de trois directions et d'un secteur international placés sous la direction de Christophe Fagniez, ce pôle a — disons-le simplement — la mission de livrer tous les ans le joyau fédéral dans un écrin de rêve — Roland-Garros dans le stade Roland-Garros — et parallèlement d'assurer le déroulement du RPM — qui est quand même un Masters 1000 — et des rencontres de Coupe Davis et de Fed Cup.

Charge à la ***Direction Logistique, Travaux et Sécurité***, dirigée par Xavier de Robien, de suivre les travaux du Nouveau Roland-Garros — en lien direct avec Gilles Jourdan et son équipe —, de réceptionner les nouvelles installations — en 2018, c'était le court Simonne-Mathieu —, de suivre les travaux d'investissements courants tels que les travaux de rénovation du court Suzanne-Lenglen, mais également d'assurer la maintenance et l'exploitation des installations techniques, ainsi que la logistique dans les nouveaux bâtiments, sans oublier l'entretien des courts.

Charge à la ***Direction Opérationnelle Tournois***, dirigée par Florence Niox-Château, de configurer chaque année le stade en y intégrant les nouvelles installations — en 2018, il s'agissait du nouveau bâtiment du Village et de l'Organisation, des bâtiments des meulières entièrement réhabilités — sans oublier les nombreux aménagements éphémères inhérents à la configuration du stade en transition. Et tout cela, ne l'oublions pas, dans un contexte sécuritaire de plus en plus exigeant.

Enfin, charge à la ***Direction Sportive***, dont le directeur Rémy Azemar est devenu en 2018 le juge-arbitre de Roland-Garros, d'assurer le service aux joueurs à Roland-Garros, mais aussi sur le site d'entraînement de Jean-Bouin dont la FFT est le concessionnaire. Une Direction Sportive qui a aussi la responsabilité des actions visant la montée en compétence des arbitres — vous connaissez tous le Trophée national du jeune arbitre, le Trophée national senior de l'arbitrage — et d'élaborer un calendrier de désignation des juges-arbitres et arbitres. Pour mémoire, il s'agit de 150 arbitres et 48 juges-arbitres pour les tournois ITF Pro Circuit, et de 470 désignations de juges de ligne sur les grands événements tennistiques en France, le tout, bien sûr, en liaison avec la commission fédérale d'arbitrage et son comité de désignation.

Un éclairage particulier également sur l'administration des 67 tournois internationaux organisés sur le territoire — hormis le RPM et Roland-Garros — par la Direction Sportive, sous la houlette d'Alain Moreau, qui a entamé la visite de tous les tournois et organisé des réunions spécifiques ou des séminaires avec tous les directeurs de tournoi; une grande première dans notre fédération, bravo à lui.

Voilà, de façon très synthétique, l'activité d'un pôle qui est confronté aux complexités internationales et qui livre chaque année un tournoi du Grand Chelem dans un stade mythique embelli et un Masters 1000 à l'AccorHotels Arena. Chapeau bas.

LA DTN

Sans vouloir empiéter sur l'intervention d'Olivier Halbout, vice-président en charge de la DTN et qui interviendra au nom de celle-ci puisque Pierre Cherret est en Australie, qu'il me soit permis d'insister sur la restructuration de la DTN en une direction et trois départements.

Avec la création de la Direction Haut Niveau et Équipes de France et du Département des Territoires qui permet de rattacher les ETL à la DTN, c'est véritablement un nouveau modèle de formation des jeunes qui a été mis en place pour mieux répondre aux exigences de la performance et collaborer avec les territoires. Avec l'instauration d'une clause de performance dans les contrats des entraîneurs nationaux, c'est aujourd'hui la confrontation avec la concurrence européenne et mondiale, et ce dès l'âge de 10 ans, qui est l'objectif recherché en s'appuyant sur des structures joueur-entraîneur-parents-dirigeants. Sans oublier, en amont, la création d'un parcours U7 et l'organisation d'épreuves pour les moins de 10 ans pour permettre aux enfants de matcher.

Dans le haut niveau aujourd'hui, le temps est compté car la concurrence s'exerce très tôt. Changer les mentalités n'est jamais chose facile. Nul doute que les excellents résultats des jeunes obtenus cette année vont conforter cette nouvelle vision des choses et permettre aux rêves de prendre forme.

Voilà un rapide tour d'horizon des cinq pôles de la FFT qui œuvrent au bénéfice du tennis français avec, ne l'oublions pas, quatre directions transverses très importantes que sont : la Direction Financière, qui verra l'arrivée mi-février d'une nouvelle directrice suite au départ d'Olivier Neumann ; la Direction Juridique dirigée par François Lhospitalier ; la Direction des Ressources Humaines dirigée par Diane Stavropoulos ; la Direction des Services Informatiques dirigée par Stephan Reizer.

LA DSI

Ah, la DSI ! Souvent oubliée quand tout va bien et brocardée au moindre bug. Cette direction, composée de trois départements placés sous la direction de Stephan Reizer, a pour mission de garantir le bon fonctionnement et l'évolution des outils informatiques mis à disposition des activités fédérales et événementielles.

Son Département Projets Métiers et Applications a entre autres pour mission la maintenance d'une centaine d'applications fédérales comme Mon Espace Tennis, ADOC, l'AEI, Admin, mais aussi événementielles comme la billetterie, l'application mobile et le site Roland-Garros, le site e-shop, la gestion des accréditations, les tablettes d'arbitre, le prize money, la restauration, le contrôle d'accès… J'arrête ! Mais la bourriche est encore pleine. Vous le voyez à l'écran, c'est impressionnant, ils ont tout cela à gérer.

Dans un contexte de forte mutation technologique et de transformation numérique, la stratégie du système d'information de la FFT s'articule autour de six axes majeurs : la sécurité informatique ; la connaissance client et la maîtrise des données ; la communication ; l'ouverture du système d'information ; l'innovation ; l'amélioration continue.

Afin de contribuer à la mise en œuvre de FFT 360 et suite à notre volonté d'accélérer la transformation digitale de la Fédération, un plan de refonte complète du système d'information fédéral a été lancé il y a deux ans. Certains projets ont déjà vu le jour — évolutions d'ADOC, Ma Réservation Tennis, le classement mensuel, les migrations techniques pour stabiliser les applications fédérales — et d'autres seront finalisés dès avril 2019 — Mon Application Tennis, la refonte de Mon Espace Tennis, la refonte du site fft.fr. Mais, indépendamment de ces projets fédéraux, la DSI a aussi travaillé en 2018 sur d'autres sujets majeurs :

- Peut-être le plus important, la reprise complète du périmètre d'IBM qui nous a quittés — application et site officiel du tournoi.
- La mise à disposition du MAM (Media Asset Management). Rassurez-vous, c'est tout simplement une plateforme de gestion de notre patrimoine audiovisuel, qui est immense et très riche.
- L'adaptation des infrastructures à la transformation du stade Roland-Garros. Lorsque l'on change des choses, cela nécessite de revoir tous les systèmes informatiques.
- La migration des environnements de travail sur Windows 10 et Office 2016.

Voilà, très succinctement, une partie de l'activité de cette direction, sans oublier son Département Audiovisuel ici présent et qui nous permet d'avoir cette magnifique assemblée générale avec tout le travail technique qu'ils effectuent ; ils sont là, vous pouvez les applaudir en direct, ils le méritent.
(Applaudissements)

Voilà, j'en ai terminé avec le rapport moral. J'espère que cette découverte des services du siège vous aura permis de vous faire une idée plus précise de notre fédération qui ne peut être comparée à nulle autre. Et il nous faut défendre la spécificité de cette fédération auprès de tous les décisionnaires, qu'ils soient politiques, économiques ou associatifs, si nous voulons pouvoir à la fois gagner des titres majeurs avec le haut niveau, initier/développer la pratique loisir et compétition pour les clubs, tout en organisant chaque année un championnat du monde de tennis sur terre battue.

J'espère aussi que ce rapport vous aura permis d'appréhender l'ampleur des changements entrepris depuis deux ans pour redynamiser le tennis sous toutes ses formes. C'est un travail de fond qui est rarement repris par les médias, plus friands d'affaires et de scoops.

Je voudrais terminer par quelques remerciements. D'abord, un grand, grand merci aux bénévoles et aux salariés des ligues et des comités départementaux pour leur action dans les territoires. Merci encore pour la convention CoSMoS/FFT, je compte encore sur vous en 2019. Et un grand, grand merci à tous les collaborateurs du siège, aux membres des commissions fédérales, aux membres du Comité d'éthique, aux membres du Conseil des présidents de ligue, aux membres du Conseil supérieur du tennis et du Comité exécutif, pour tous les défis relevés et le travail accompli. Enfin, si vous le permettez, une pensée particulière pour les membres du Cabinet du président et du Secrétariat général qui œuvrent à nos côtés.

Je vous remercie de votre attention et je vous souhaite une année 2019 exceptionnelle.
(Applaudissements)

Le président - Merci, Alain, pour ce rapport très complet et surtout très illustré, qui démontre à la fois la complexité de notre organisation et les enjeux qui ont été relevés et qu'il reste à relever.

On va passer à l'aspect chiffré de notre assemblée générale avec, pour commencer, le rapport financier du trésorier général et notamment le point sur le business plan. La parole est à Hughes Cavallin.

RAPPORT FINANCIER DU **TRÉSORIER GÉNÉRAL**

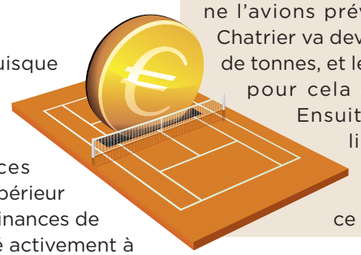
HUGHES CAVALLIN

Mesdames et Messieurs, chers amis, quand j'entends le président consacrer un volet aussi important de son intervention au secteur économique, quand j'entends le secrétaire général citer des chiffres même en euros alors qu'on lui a refusé la musique du film *Mission Impossible*, je me dis que, décidément, notre fédération a fait un grand pas pour la sauvegarde et l'évolution de son modèle économique. Je constate que la finance est bien au cœur du système, non pas pour freiner les ambitions mais, au contraire, pour mieux les organiser.

Après le rapport moral présenté avec brio par notre secrétaire général qui a décrit les activités et les travaux, je vais vous dire comment nous avons financé tout cela. Vous avez reçu un certain nombre d'états financiers, de comptes. Les comptes que j'ai le plaisir de vous présenter ont été examinés par le Comité financier, en particulier à l'occasion d'une réunion de synthèse qui s'est tenue le 30 novembre 2018, arrêtés par le Comité exécutif du 7 décembre 2018, présentés

au Conseil supérieur du tennis le 12 janvier 2019, et, bien sûr, examinés par nos commissaires aux comptes du Cabinet KPMG dans le cadre d'une mission élargie dont ils vous feront peut-être état.

Et puis, ce n'est pas la coutume, mais je vais dès le début remercier la Direction Financière, et plus particulièrement Joaquin Campos et Éric Ansar, parce que, très honnêtement, je pense qu'ils ont réussi un petit tour de force en arrêtant les comptes, en élaborant/consolidant le budget et en préparant les réunions sur les aspects financiers du Comité exécutif, du Conseil supérieur du tennis et de cette assemblée générale sans directeur financier depuis le 15 septembre 2018. Merci à eux.
(Applaudissements)



Mais tout cela est derrière nous, puisque nous allons avoir le plaisir d'accueillir notre nouvelle directrice financière, Estelle Leroy-Savignac, qui est parmi nous. Au-delà de ses compétences professionnelles — HEC, diplôme supérieur de fiscalité, directrice générale des finances de Michel & Augustin où elle a participé activement à son développement exceptionnel —, ce qui pour nous a fait la différence, c'est qu'Estelle a un diplôme supplémentaire, un CAP de pâtisserie, et qu'en plus elle est œnologue !
(Applaudissements)

Comme l'a fait Alain Fischer, on va s'attarder sur les faits marquants de cet exercice 2018.

- Vous le savez parce que cela a été pareil dans vos territoires, la date de clôture était au 31 août, donc un exercice de seulement onze mois.
- Au cours de cet exercice, nous avons effectué les premiers tirages sur notre emprunt à hauteur de 50 M€, nécessités en partie par la démolition du court Philippe-Chatrier.
- La défaillance de MP Silva ; j'y reviendrai.

J'ajouterai deux autres faits marquants à ceux qui figurent sur la diapositive :

- L'augmentation significative de notre trésorerie à la clôture de l'exercice : +39 M€. C'est dû à un décalage de facturation, mais aussi au très gros travail de la Direction Financière — en association avec les directions métiers — de recouvrement de nos créances clients.
- La signature d'un avenant de 20 M€ avec Vinci Construction, pour deux raisons. D'abord, la mise en place de fondations plus importantes que nous ne l'avions prévu ; en 2020, le court Philippe-Chatrier va devoir supporter un toit de centaines de tonnes, et le niveau des fondations nécessaire pour cela avait été un peu sous-estimé. Ensuite, au fur et à mesure que nous livrons ce triangle historique, on s'aperçoit que l'on a besoin de travaux complémentaires ; c'est ce qui a été prévu.

Concernant la défaillance de MP Silva, c'était le prestataire qui gérait pour nous les droits médias en Europe. C'est une société basée à Londres, qui a été amenée à déposer son bilan et qui nous a laissé une ardoise de 5,8 M€. Mais ce petit accident industriel nous a permis de constater une double réactivité de la part de notre fédération. D'abord, une réactivité juridique puisque nous avons suivi — j'ai presque envie de dire au jour le jour — l'évolution des difficultés de MP Silva et avons été parmi les premiers à produire notre créance auprès du liquidateur à Londres. Comme on sait qu'il y a un peu d'argent dans les caisses, on imagine peut-être avoir une

bonne surprise et qu'une partie de cette ardoise puisse être compensée. Et puis, une réactivité sur le plan commercial, puisque nous avons saisi l'opportunité — d'ailleurs bien défendue par les services d'Émilie Montané — de réintégrer à la Fédération la gestion des droits médias Europe. Cela a été fait en collaboration avec les principaux diffuseurs, et cette évolution a vraiment trouvé un écho extrêmement favorable auprès d'eux. Ainsi, on sait déjà qu'en 2019 et 2020, cette perte laissée par MP Silva sera compensée par un accroissement de nos droits TV Europe.

POINT SUR LE BUSINESS PLAN

Ce business plan a pour objectif d'organiser le fonctionnement de notre fédération de 2016 à 2026. Il a été élaboré pour définir les grands équilibres de notre fédération, mais aussi et surtout pour pouvoir assurer le développement des travaux sans pénaliser financièrement l'ensemble des entités fédérales et en particulier les entités territoriales. C'est ce business plan qui a été fourni à nos partenaires financiers et qui nous a permis d'obtenir les 200 M€ d'emprunt — je vous le rappelle, sans garantie particulière — ce business plan nous oblige donc par rapport à nos banquiers, c'est vraiment notre benchmark, que nous devons absolument respecter.

À mon avis, un seul slide suffit pour bien appréhender ce business plan, qui porte sur ce qui nous intéresse tous : la marge brute d'autofinancement (MBA) telle que prévue au fil de ces années.

En 2016, elle était prévue à 31 M€ ; nous avons réalisé 31 M€.
En 2017, elle était prévue à 29 M€ ; nous avons réalisé 32 M€.
En 2018, elle était prévue à 23 M€ ; nous avons réalisé 25,8 M€.
En 2019, la prévision est de 22 M€ ; on pense pouvoir atterrir à près de 29 M€.

Les années les plus difficiles sont 2018, 2019 et 2020, puis une remontée avec une stabilisation estimée à 28 M€ de MBA. Ce qui est très important, c'est de savoir que l'on est dans les années les plus difficiles de notre fédération, mais même au cours de ces années extrêmement difficiles, on est en capacité de délivrer une telle MBA. Il ne faut pas s'y habituer, parce que, très honnêtement, c'est assez exceptionnel. Pour ceux qui connaissent le fonctionnement des entreprises, vous voyez que même durant l'année la plus difficile, à savoir 2020, on prévoit quand même de dégager 19 M€ de MBA. Ceci ne nous empêche pas de rester vigilants.

Certes — et là aussi il va falloir s'y habituer —, en résultat fiscal, nous serons déficitaires puisque l'on va porter nos amortissements qui vont se situer entre 35 et 40 M€. Eh bien, on paiera moins d'impôt sur les sociétés ! *(Sourires)*.

COMPTES DE L'EXERCICE CLOS AU 31 AOÛT 2018

Une appréciation globale — même si ce n'est pas à moi d'en faire une —, j'ai l'impression que ce sont des comptes que l'on peut qualifier de satisfaisants. On va constater qu'ils ont été maîtrisés et que, au bout du compte, on a réussi à amortir la défaillance de MP Silva et qu'elle ne nous a pas fait trop mal.

286 M€ de produits et 271 M€ de charges — des produits et des charges en hausse significative, que ce soit par rapport à 2017 ou au business plan. Toutefois, nous dégageons un résultat net de 15,5 M€, certes en baisse par rapport à 2017 comme nous l'avions prévu, mais très nettement au-dessus de ce qui était inscrit au business plan.

Les éléments-clés

Si l'on devait retenir un seul tableau, c'est celui-ci, qui reprend l'ensemble des éléments : le réel 2017, le business plan 2018, le budget 2018 et le réel 2018 à la fois en produits, en charges, avec le poids des amortissements dans nos charges, le résultat avant IS, le montant de l'IS et le résultat net.
Par rapport au réel 2017, on avait prévu que nos produits seraient *flat*, voire légèrement en baisse ; il n'en est rien puisque nous avons réussi à dégager 4,7 M€ de plus. Et par rapport au budget initial, c'est +7,3 M€. C'est plutôt une bonne nouvelle.
Les charges progressent de 7,5 M€ par rapport au budget initial et de 10,4 M€ par rapport aux comptes 2017, mais dans ces charges figure la provision de 5,8 M€ due à la défaillance de MP Silva. Retraitées de cette provision, nos charges progressent de 1,7 M€ par rapport au budget initial et de 4,7 M€ par rapport au réalisé 2017.

Et quand on voit +900 000 € d'amortissements et +200 000 € d'IS de plus que prévus au budget, notre résultat aurait été largement en ligne par rapport à ce qui était prévu. C'est ce que l'on constate dans la MBA qui est meilleure que celle attendue puisqu'elle s'apprécie de 1 M€ par rapport aux prévisions, très supérieure au business plan et inférieure au réel 2017 mais nous le savions déjà. Et nous payons un peu plus d'IS qu'en 2017 parce que nous n'avons plus de report déficitaire au niveau de l'IS, nous payons donc l'impôt plein pot sur les produits taxables.

Les produits

Pour la Coupe Davis et la Fed Cup, on avait prévu 10 M€. Mais pour la Coupe Davis, c'est assez particulier puisque, dans les comptes, la campagne est assise sur deux exercices. Là, on retrouve regroupés la demi-finale et la finale 2017 et les deux premiers tours de 2018. La demi-finale et la finale 2018 seront dans le budget 2019. Concernant la Coupe Davis, nos comptes sont *flat*, nous avons autant de charges que de produits parce que le différentiel entre les produits et les charges — c'est-à-dire le bénéfice de la campagne — c'est ce qui revient aux joueurs et au capitaine. Pour l'exercice 2018, le montant s'est élevé à 3,6 M€. Quant à la Fed Cup, elle est par nature déficitaire puisque les produits que nous recevons ne couvrent ni les charges d'organisation ni la rémunération que nous donnons aux joueuses. Et le 1,5 M€ de produits exceptionnels, ce sont comme à chaque fois des reprises de provisions à caractère social ou fiscal.

Si l'on regarde les produits « activités » du périmètre budget hors Coupe Davis et Fed Cup, c'est-à-dire les 275 M€, c'est : pour 247 M€, le produit de nos activités événementielles (93,4 % de nos produits) et pour 18 M€, celui de nos activités institutionnelles (6,6 % de nos produits). Le poids des activités institutionnelles ne cesse de baisser par rapport à celui des activités événementielles, puisque l'année dernière, nous étions à 93 % contre 7 %. Et si ce différentiel continue de s'accentuer, c'est dû à la décision collective d'avoir bloqué le prix de la licence.

• Les produits des activités événementielles

Roland-Garros et La Griffe représentent 239 M€, et le Rolex Paris Masters 17 M€. Vous constatez tout de suite la différence qu'il y a entre un Grand Chelem et un Masters 1000.

- La première source de revenus, ce sont les droits médias avec 93 M€, soit 36 % du total. S'il n'y avait pas eu l'impact de MP Silva, ce poste aurait été en augmentation de 2,2 M€. Avec l'impact, il baisse en théorie de 3,3 M€, mais cela a été compensé par d'autres types de hausse, en particulier — et tant mieux pour nous — l'effet taux de change euro/dollar qui a été bénéfique de 1,5 M€ alors que nous avions prévu dans le budget que ce serait plutôt difficile. On est toujours assez prudents et vous verrez que pour 2019 on prévoit plutôt un impact négatif.
- Un bonus de TV Tokyo de 500 000 € grâce au parcours de Nishikori qui a atteint les huitièmes de finale. Comme je l'ai dit devant le Conseil supérieur du tennis, l'année prochaine, sauf s'il joue contre un Français, je vous demande d'encourager Nishikori ! *(Sourires)*
- La hausse mécanique des contrats de 400 000 €.
- Les partenariats sont stables à 53 M€, ce qui représente 21 % du total.
- Les hospitalités ont progressé de 2 M€. C'est dû à la hausse de nos ventes et en particulier au produit « grand public premium », c'est-à-dire le produit intermédiaire entre nos places sèches 1re catégorie et les places plus VIP autour des loges.
- La billetterie augmente de 2 M€. Au-delà de l'augmentation mécanique liée à la nouvelle grille tarifaire, nous avons bien vendu les billets *last minute* (plus de 89 000 billets) pour une marge supérieure de 500 000 € qui est venue abonder ce poste.
- Nos produits dérivés, c'est-à-dire essentiellement La Griffe, continuent de progresser avec +1 M€. Mais cette fois, c'est beaucoup dû à une progression de notre activité *out stadia*, en ligne. Et nous avons encore des espoirs en 2019, puisque nous aurons en plus des ouvertures de boutiques en ligne à l'étranger.
- Les activités institutionnelles : 18 M€.
- C'est essentiellement le produit des licences — parce qu'à la Fédération, on a la chance que les cotisations statutaires soient extrêmement marginales dans notre budget — pour 13 M€.
- Des produits financiers à 1,8 M€, ce qui est plutôt bien. C'est grâce à une trésorerie plus importante que celle que nous avions prévue.
- Des subventions de 1 M€ ; c'est le contrat d'objectifs que nous avons avec le ministère des Sports — c'est dans le budget de la DTN.
- Des partenariats fédéraux pour 1,1 M€.
- Des divers pour 1 M€, poste dans lequel on retrouve la Centrale du club, la refacturation de la DTN à certains joueurs, les abonnements de *Tennis Info*.

Les charges

On va regarder plus particulièrement celles qui correspondent à nos activités puisque le reste ce sont : les amortissements (+900 000 €) ; la Coupe Davis et la Fed Cup, qui sont déficitaires de 1 M€ ; des charges exceptionnelles qui, comme d'habitude, sont des provisions à caractère social et fiscal, chaque année on met à peu près 2,5 M€ pour ne pas avoir de mauvaises surprises, et on en a rarement.

Les charges passent donc de 233 M€ en 2017 à 244 M€ en 2018. On retrouve : les 5,8 M€ de MP Silva. Les charges du périmètre « activités », c'est-à-dire les 239 M€, comportent 163 M€ de charges pour les activités événementielles et 76 M€ (soit 32 %) pour les activités institutionnelles.

Cela veut dire que 93,4 % de nos produits génèrent 68 % de charges et que 6,6 % de recettes génèrent 32 % de charges. Notre modèle économique saute aux yeux : si nous n'avions pas la chance d'avoir le secteur événementiel pour nous aider, le prix de notre licence serait en moyenne autour de 80 €.

Les charges du périmètre des activités événementielles (163 M€) proviennent :

- du poste « organisations » pour 51 M€ (31 %) avec 42 M€ rattachés à Roland-Garros et 5,5 M€ au Rolex Paris Masters. On y retrouve : la redevance à la Ville de Paris pour un peu plus de 9 M€ ; tous les coûts liés à l'accueil et à la sécurité (plus de 6 M€) avec une augmentation importante de la sécurité en raison du plan Vigipirate et de toutes les dépenses à l'extérieur du stade qui nous ont été imposées par la préfecture ; le nettoyage pour près de 1 M€ ; les transports et les services aux joueurs pour 2,5 M€ ; la mise en place des tribunes provisoires. Bref, c'est une multitude de postes mais qui nous permettent de livrer un tournoi dans un stade magnifique, même en pleins travaux. En ce moment, nous avons des dépenses plus importantes que d'habitude, je dirais dans cette cosmétique éphémère, mais quand on met les pieds dans le stade pendant le tournoi, on n'imagine pas le chantier qui est en cours.
- les prix aux joueurs, 46 M€, soit 28 % de nos charges.
- nos charges métiers, 24 M€, c'est-à-dire tous les achats destinés à créer notre marge. Par exemple : les achats d'hospitalités à nos prestataires pour 9 M€ ; ce que l'on verse pour la diffusion de nos images pour 10 M€. Mais c'est tout cela qui nous permet de faire les marges et les produits que l'on a constatés tout à l'heure.

Les charges des activités institutionnelles sont de 76 M€ hors amortissements. Elles comprennent :

- le plan de développement, 27 M€, soit 36 % du total. C'est essentiellement la dotation globale fédérale et l'aide à l'équipement.
- le budget de la DTN, 14 M€, dans lequel se trouvent rattachés aussi les CTR mis à disposition dans nos territoires.
- les directions fonctionnelles, 12 M€, qui sont notre appui. C'est l'administration et les frais généraux des directions support que sont les Finances, le Juridique, les Ressources Humaines, le Secrétariat général, le Cabinet. Ce sont aussi nos réunions fédérales, ainsi que les intérêts et les frais financiers.
- Le Marketing, Communication et Système d'Information, 13 M€. C'est tout ce qu'Alain vous a décrit tout à l'heure à propos du développement de cette Direction des SI et du Digital, tout ce qui va voir le jour en 2019. Tout cet énorme tableau que vous avez vu, c'est pour l'essentiel au service de l'institutionnel.

Focus sur le prize money

En 2018, comme amorcé en 2017, on est deuxième derrière l'US Open et devant Wimbledon, même si le taux de change euro par rapport à la livre sterling nous aide bien. Néanmoins, c'est intéressant d'être le deuxième tournoi le mieux doté, car cela veut dire que dans leurs revendications, ce n'est peut être pas sur nous que les joueurs taperont en premier.

Les sites extérieurs

Ce sont les frais de fonctionnement liés à ces sites (CNE, Jean-Bouin et immeuble Escudier) et les personnels dédiés. Ces charges étaient de 5 M€ en 2017. En 2018, elles baissent parce que Jean-Bouin a réussi à faire des efforts, et on espère que l'on réussira à diminuer encore un peu nos coûts de fonctionnement en les mutualisant encore davantage.

Les effectifs présents au 31 août 2018

Si on s'attache aux CDI, une fois que l'on a retraité les

cadres d'État qui sont maintenant sortis des effectifs CDI puisqu'ils sont rémunérés par des bordereaux comme le souhaitait le ministère, en 2017 nous avions 355 CDI et en 2018 nous en avons 353. Nous avons 40 CDD de 3, 6, 9 ou 12 mois en fonction de l'utilité que nous pouvons avoir de ces personnels, la plupart étant liés aux tournois Roland-Garros et Rolex Paris Masters.

La masse salariale en volume

La masse salariale nette 2018 — retraitée sur 12 mois pour la comparer au réel 2017 — aurait atterri à environ 42,8 M€. Au budget 2018, nous avions prévu une masse salariale nette de 38,4 M€ ; elle est de 39,2 M€, c'est-à-dire une hausse de 800 000 € qui s'explique essentiellement par la hausse mécanique de 1,5 % des salaires, par des postes arrivés en cours d'exercice d'autre part, et par des indemnités de fin de carrière pour 500 000 €.

Mon sentiment est que, dans cet environnement en ce moment dégradé et qui, au niveau de la sécurité et de l'accueil, nous force à avoir du personnel supplémentaire en CDD, notre masse salariale est plutôt maîtrisée. Et surtout, je voudrais faire un comparatif. La masse salariale de cette maison est moins importante que le prize money. Et puis — et je suis sûr que cela va vous rendre jaloux, et pourtant mes collègues du Comité exécutif ou les directeurs le savent, je suis très attentif à notre masse salariale, je n'aime pas bien quand j'ai le sentiment que cela dérape un peu — au bout du compte, notre masse salariale ne représente que 15 % de nos charges. C'est donc globalement une masse salariale maîtrisée ; beaucoup d'entreprises aimeraient avoir une masse salariale qui ne représente que 15 % de ses charges. Mais, comptez sur moi, ce n'est pas pour autant que l'on va lâcher la bride, même si nous allons être obligés de le faire un peu en 2019, vous verrez pourquoi.

La marge brute d'autofinancement

Dans cette maison, on a une seule MBA positive, c'est celle liée à l'événementiel. Elle est moins importante qu'en 2017, mais s'élève quand même à 86,3 M€, ce qui permet de financer toute la partie institutionnelle, que ce soit le fédéral, le plan de développement, les fonctions support et, mais c'est marginal, le 1,1 M€ de « exceptionnelles ». D'autant que, sur le « fédéral », je vous rappelle que l'on est en marge brute, c'est-à-dire après avoir déduit le produit des licences.

Rappel des éléments-clés

- Notre MBA était de 31,5 M€ en 2017. En 2018, elle était de 24,8 M€ au budget et de 25,9 M€ au réel alors que le business plan la prévoyait à 23 M€. Nous avons fait mieux que le budget et beaucoup mieux que le business plan.
- Le résultat net s'établit à 15,5 M€, donc moins que prévu au budget en raison pour partie d'une hausse de nos amortissements, mais très au-dessus du business plan qui prévoyait 10,8 M€.

Les investissements

- Les investissement courants étaient prévus à 15,4 M€ ; on atterrit à 12 M€. C'est une bonne nouvelle. Nous sommes extrêmement attentifs aux investissements courants même si, en ce moment, dans un stade en reconstruction, on a besoin de faire du beau, et du beau souvent éphémère comme ce sera le cas en 2019. Demain, lors de la visite, vous pourrez le constater. Les investissements courants concernent :
  - le court Suzanne-Lenglen pour la deuxième partie qui avait été engagée l'an dernier avec la mise en place totale des nouveaux sièges, la réfection de la galerie, des vestiaires des coachs, des salons et des sanitaires.
  - l'informatique. Là encore, le travail avait déjà été engagé l'an dernier, mais il se poursuit à la fois sur le site rg.com, le site fft.fr, le développement de l'appli mobile qui sera lancée au mois d'avril, ADOC, l'AEI ; bref, tout ce qui nous fait fonctionner les uns et les autres.
  - les sièges gradins sont ceux du court Simonne-Mathieu qui ne faisaient pas partie des travaux initiaux du marché tel que prévu avec les entreprises, car à l'époque on ne savait pas si on mettrait du plastique ou du bois. On a décidé de mettre du bois ; certes, c'est un peu plus cher, mais c'est beaucoup plus beau.
- Les investissements liés au nouveau stade atteignent 64 M€ alors que le budget en prévoyait 82. On n'a pas fait d'économies, ce sont des reports de facturation. En 2019, on aura un peu plus de dépenses que ce que nous avions prévu, y compris dans le business plan, mais quand on fait le total des deux années, on est largement dans les clous. Cela concerne :
  - les investissements du triangle historique. C'est tout ce qui est en chantier à l'ouest de notre stade, c'est-à-dire au-delà du court 14 — dénommé court 18, l'an dernier —, la création des nouveaux courts 15 et 16, ainsi que toute la zone située entre le court Suzanne-Lenglen et le court 14 qui est totalement refaite avec des tribunes en fixe — il n'y aura plus de tubulaires.
  - le court Philippe-Chatrier, avec les premiers travaux liés aux fondations, en espérant le retrouver totalement et aussi vite que dans le petit clip que nous a montré Alain Fischer.
  - Le magnifique court Simonne-Mathieu, dans les Serres, à ce jour terminé, que vous pourrez visiter demain. Enfin, je pense, je ne sais pas…

Le président - … pas les Serres.
Hughes Cavallin - Donc vous le visiterez pendant le tournoi !
(Réactions dans la salle)
Le président - Non ! Pas tout, tout de suite. *(Sourires)*
Hughes Cavallin - Il est magnifique, d'autant que les collections de plantes par la Ville de Paris sont installées…
Le président - … c'est bon, Hughes ! *(Sourires)*
Hughes Cavallin - … c'est superbe. Dommage pour vous. Vraiment.
Le président - C'est gentil, merci ! *(Sourires)*
Hughes Cavallin - Également :

- les bâtiments des meulières. C'est la toute fin de la livraison et de l'installation de cet espace assez particulier.
- les aménagements paysagers, qui sont en cours. Vous savez qu'à chaque fois que l'on enlève un arbre, il faut en remettre davantage. D'ailleurs, on a reçu un petit courrier de l'ADF qui nous dit : « Vous avez abîmé quelques arbres. C'est pourquoi on vous demande une petite ardoise supplémentaire de 30 000 € ».

Le président - Cela fait cher la branche !
Hughes Cavallin - Oui, mais on va rendre ce stade tellement beau en y rajoutant encore du paysager que ce sera juste magnifique.

Bref, globalement, nous avons dépensé 65,9 M€, donc moins que prévu (82,6 M€).

Le flux de trésorerie opérationnelle

Ce flux est en hausse de 4,5 M€ par rapport au budget initial, et de 6,8 M€ par rapport au business plan. Ce dépassement est dû à peu près pour moitié à l'amélioration de la marge brute d'autofinancement que l'on a constatée, et pour autre moitié à des investissements courants un peu moins importants que ceux que nous avions prévus. Cela dégage une flux de trésorerie opérationnelle de 13,9 M€, ce qui est extrêmement satisfaisant.

Le bilan

Vous avez eu tout le détail dans les comptes. On va donc simplement regarder la structure du bilan. Les immobilisations progressent de 66 M€ : 56 M€ d'immobilisations corporelles, plus les immobilisations en cours d'environ 9 M€. Au fur et à mesure de l'avancée des travaux, les capitaux propres placés en trésorerie se transforment en investissements.

Le montant des capitaux permanents progresse du montant du résultat de l'exercice et des dettes à long terme qui apparaissent pour la première fois dans notre fédération — l'an dernier, il y avait zéro ; maintenant, il y a 51 M€ qui correspondent au premier tirage de l'emprunt que nous avons souscrit. Et puis, nos capitaux propres passent de 234 à 250 M€ ; c'est le patrimoine de notre fédération.

Le fonds de roulement résiste bien. Il s'apprécie même de 1 M€, dont notre fameuse réserve de garantie de 25 M€, celle à laquelle on ne veut pas toucher, qui peut nous servir soit pour des projets supplémentaires, soit pour des travaux complémentaires que nous pourrions être amenés à réaliser.

L'évolution de la trésorerie

Nous partons d'une trésorerie de 73,9 M€ au 30 septembre 2017. Si l'on fait la différence entre ce que l'on a touché — y compris le tirage de l'emprunt — et ce que l'on a décaissé, on se retrouve avec un boni de trésorerie de 39,5 M€.

Au 31 août 2018, notre trésorerie était de 113,4 M€, c'est-à-dire bien plus importante que prévue au prévisionnel puisque nous l'avions estimée inférieure à 70 M€. Cela est dû à du décalage de facturation et à l'amélioration du recouvrement de nos créances clients.

Voilà, Mesdames et Messieurs, ce qui me semble être l'essentiel de nos comptes 2018. Avant de répondre à vos éventuelles questions, je passe la parole à François Giacomoni, le président du Comité financier.

RAPPORT DU COMITÉ FINANCIER

François Giacomoni - La présentation que vient de faire Hughes est extrêmement complète. Au niveau du Comité financier, nous avons — comme on le faisait pour ceux qui étaient à la commission des finances — épluché les comptes de la Fédération au cours de plusieurs réunions sur un mois ou deux, en fonction de l'arrivée progressive des éléments.

Nous n'avons pas de remarque particulière à faire, et Dieu sait si nous avons torturé à la fois le trésorier général et la Direction Financière, direction que je remercie de sa courtoisie, de sa gentillesse et de sa disponibilité. Nous avons eu les réponses à nos questions et donc sommes pleinement satisfaits sur l'ensemble des remarques ou questionnements que nous pouvions avoir.

Au nom du Comité financier, j'attire simplement votre attention sur deux points qui, pour nous, sont très positifs.

Le premier, c'est la MBA. Elle a été sauvée de manière assez miraculeuse sur cette année 2018 — en tout cas vu de l'extérieur — puisque, par rapport à un budget prévoyant 24,8 M€ de MBA, sortir 1,1 M€ de plus c'est excellent, surtout compte tenu de la défection de notre principal partenaire médias, MP Silva, pour 5,8 M€. Si l'on tient compte de l'impact fiscal que cela aurait eu

— de 33,33 % —, qui conduit à un manque à gagner de 3,8 M€, malgré tout, on a réussi à sortir un résultat de 1,1 M€ supplémentaire. Je pense que c'est un point extrêmement positif. C'est vrai, le calcul sur onze mois nous favorisait tous — ligues, comités et, bien entendu, la Fédération — mais, malgré tout, le budget prévu à 24,8 M€ tenait également compte de ces onze mois.

Le second point qui a été extrêmement bien tenu — et qui est revenu à juste titre à notre avis lors des précédentes assemblées générales —, c'est le montant des investissements courants. Le budget était à 15,4 M€ si ma mémoire est bonne, et finalement seulement 11,9 M€ ont été dépensés. C'est une somme importante, mais nous pensons que ces investissements courants sont un élément critique par rapport à la gestion budgétaire. Je partage l'avis du trésorier général : une fois que l'on aura un stade tout neuf, ce montant d'investissements courants va considérablement baisser dans les deux à trois ans qui viennent, et je pense que ce sera très positif pour notre trésorerie.

Compte tenu des analyses que nous avons faites sur l'ensemble des comptes, de la MBA nettement supérieure à ce que l'on pouvait attendre — surtout en fonction des nouvelles arrivées en cours d'année — et des investissements courants qui ont été extrêmement bien tenus, le Comité financier donne un avis favorable et sans réserve à l'approbation des comptes 2018. Je vous remercie.
(Applaudissements)

Le président - Je vous propose de donner la parole à notre commissaire aux comptes, qui va vous donner lecture de ses rapports. Ensuite, nous prendrons les questions, s'il y en a.

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

M. Bazillon - Mesdames, Messieurs, bonjour. Il me revient de porter une opinion de conformité par rapport à la réglementation financière française sur l'application des normes et principes comptables qui ont prévalu à la présentation des grands agrégats qui vient d'être faite.

Nous avons certifié les comptes sans réserve et sans observation. C'est une bonne chose. Nous certifions que les comptes sont à la fois réguliers, sincères et qu'ils donnent une image fidèle de l'ensemble des opérations qui viennent de vous être présentées sur l'année, mais aussi de la situation financière et du patrimoine de la Fédération Française de Tennis.

Comme mes prédécesseurs, un petit mot sur l'équipe de la Direction Financière, parce que ce n'était pas une année facile. Nous avons demandé très peu d'ajustements à l'équipe, et ils étaient non significatifs. Pour un commissaire aux comptes, c'est un gage KPI de la qualité comptable des comptes qui sont présentés et de l'état d'aboutissement de ces comptes. Et puis, je le dis chaque année, cette qualité s'exprime par l'annexe des comptes annuels que vous avez reçue. Je vous encourage à la regarder parce que c'est une annexe pour partie littéraire par rapport à des agrégats qui, eux, sont chiffrés.

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le cadre de règles d'indépendance qui s'apprécient entre la date d'ouverture de l'exercice, à savoir le 1er octobre 2017, et la date de signature de ce rapport, avant-hier, le 17 janvier 2019.

Nous portons une attention particulière sur la modernisation du stade Roland-Garros et donc les impacts sur les comptes financiers, notamment sur le bilan et sur les immobilisations en cours, puisque votre fédération procède à la comptabilisation d'immobilisations

en cours, en attente d'achèvement et de livraison. Nous nous assurons que les principes comptables ont été respectés, notamment la date d'achèvement par rapport au démarrage des dotations aux amortissements, parce que c'est cela l'enjeu, et que les provisions que votre fédération constituent pour couvrir un certain nombre de risques — juridiques, sociaux, économiques — sont réalistes. Nous avons aussi vérifié le rapport de gestion et les documents financiers qui vous sont adressés.

Par ailleurs, il revient à la Direction et au Comité exécutif d'arrêter les comptes qui vous sont présentés, ce que le Comité exécutif a fait lors de sa séance du 7 décembre 2018. Mais auparavant, nous avons eu un échange avec le Comité financier du 30 novembre. C'est important d'avoir un échange avec des professionnels ; l'ambiance était studieuse, le Comité financier a posé beaucoup de questions et je pense que c'est sain, dans une fédération comme la vôtre, que beaucoup de demandes soient émises. Au préalable, nous avions eu une synthèse avec Éric Ansar et Joaquin Campos. Également avec Hughes Cavallin — que je remercie — et Jean-François Vilotte. C'est important, aussi, que la Direction permanente et les élus participent aux éléments plus opérationnels d'arrêté des comptes et qu'elle entende nos remarques, parce que nous avons un certain nombre de remarques et de recommandations en termes de pratiques pour faire évoluer la Fédération.

Il revient aussi à la Direction et au Comité exécutif de maîtriser les risques et les process opérationnels qui sont liés à l'établissement des comptes, mais aussi les process stratégiques, donc non opérationnels. Il nous appartient à nous de vérifier un certain nombre de process qui ont un impact sur les comptes, d'apprécier leur pertinence et de contrôler leur mise en œuvre et leur application. Cette année, nous avons eu un certain nombre de process, peut-être un peu plus nombreux que les années passées : bien entendu, le process billetterie et le prize money, compte tenu de l'importance des flux ; les mises en place de partenariats ; les notes de frais en termes de process ; les licences. Et puis, nous avons eu deux éclairages par des consultants et des experts de notre cabinet : l'un sur l'environnement informatique — parce que vous êtes dans un environnement informatique très intégré, et c'est bien. De toute façon, c'est l'avenir et, avec la digitalisation, cela va s'accentuer — ; l'autre, compte tenu des enjeux liés à la construction, sur la mise en œuvre de la loi Sapin 2, une loi récente qui s'applique partiellement à votre fédération, mais qui s'applique quand même.

Concernant les conventions dites réglementées, en fonction de l'article 612-5 du Code du commerce qui s'applique dans le secteur associatif et des fondations, nous devons vous faire part des conventions entre administrateurs et membres du Comité exécutif antérieurement approuvées et dont l'exécution se poursuit au cours de l'exercice, ainsi que des nouvelles conventions. Nous n'avons pas eu communication de nouvelles conventions et nous n'en avons pas non plus découvert au cours de l'exercice de notre mission. Reste une convention — que vous avez déjà approuvée au cours des exercices antérieurs, mais dont l'exécution se poursuit au titre de cet exercice — qui concerne la rétribution de votre président. Cette rétribution est conforme à un certain nombre d'articles du Code général des impôts et aux statuts de la Fédération, et a été validée par le Conseil supérieur du tennis les 11 mars 2016 et 3 juin 2017. Concernant les modalités au titre de cet exercice qui débute le 1er octobre 2017 et se clôture le 31 août 2018, c'est un versement de 9 800 € bruts mensuels, soit 107 800 € bruts sur l'exercice dont 71 595,48 € nets et qui inclut un avantage en nature « logement ».
(Applaudissements)

Le président - Merci, Monsieur Bazillon. Je vous propose de passer aux questions, s'il y en a.

M. Piette - Je remercie notre trésorier pour la qualité et la clarté de cette présentation, et je le rejoins au niveau de l'analyse du résultat. Comme vous, je considère que le résultat 2018 est satisfaisant, c'est une excellente chose pour la Fédération.

Une petite observation. La comparaison entre la Fédération et les ligues et les comités du taux de masse salariale par rapport au budget est un peu compliquée à faire, dans la mesure où, dans la Fédération, il y a Roland-Garros, ce qui évidemment vient fausser les masses dans des proportions importantes. Mais c'est un détail.

Je voudrais revenir sur les éléments salariaux de la Fédération. J'ai examiné avec attention les documents que vous avez mis à notre disposition en préparation de cette assemblée générale, et j'ai constaté qu'une reprise de provisions d'à peu près 1 550 000 € sur des risques à caractère social avait été effectuée ; et les risques se sont réalisés, elle a donc été utilisée. Même si la charge correspondante était comptablement et fiscalement imputée sur les années précédentes puisque cela avait été provisionné, j'imagine — mais je n'ai pas les éléments pour en être sûr — que, durant l'année 2018, nous avons engagé et dépensé ces 1 550 000 € et qu'il s'agit principalement de sommes versées suite au départ d'un certain nombre de cadres de la Fédération.

J'ai également noté la présence d'une dotation aux provisions supplémentaire de près de 600 000 €, toujours à ce titre-là, ce qui porte le montant global de la provision à environ 3,5 M€. Ce sont donc environ 3,5 M€ de provisionnés — le commissaire aux comptes vient d'en certifier l'exactitude — après tout ce qui a déjà été dépensé dans ce domaine. Mais pour cette seule année 2018, constatant que l'on a dépensé à peu près 1 550 000 € et que l'on a dû redoter de près de 600 000 € de plus, cela fait quand même 2 150 000 € qui sont partis à ce titre-là…

Hughes Cavallin - … 2,2 M€.

M. Piette - Par rapport au budget fédéral, c'est moins de 1%, ce qui ne paraît pas énorme. Mais quand je repense aux propos de notre secrétaire général, cela représente la moitié des sommes allouées aux aides au développement des clubs chaque année, c'est à peu près vingt années de mon budget de comité départemental, et c'est aussi le montant des licences payé par la totalité des 90 000 licenciés de la région Occitanie sur une année, soit 9% du total des licences fédérales. Cela me semble être des dépenses démesurées par rapport aux enjeux que cela représente. C'est la raison pour laquelle, même si je sais qu'ils sont justes, je ne serai pas en mesure de voter pour ces comptes annuels. Je voterai contre, comme je voterai contre le budget 2019 qui nous sera présenté tout à l'heure parce qu'il s'inscrit toujours dans la même veine.

Vous me confirmez donc que ce sont bien ces montants-là qui ont été consacrés à ce chapitre durant 2018 ? Je souhaiterais, si vous le permettez, que mon intervention soit consignée dans le procès-verbal de cette assemblée.

Le président - Toutes les interventions qui ont été faites l'an dernier ont été consignées au procès-verbal. La vôtre le sera, Monsieur Piette, je peux vous l'assurer.

Hughes Cavallin - Sur la diapositive qui concernait la masse salariale, nous avons bien mis les 2,2 M€ que vous évoquez. Je ne porte pas de jugement de valeur spécifique sur le fait que des gens soient amenés à quitter notre fédération. Je me dis qu'il y a deux manières de voir les choses. Il y a un certain nombre de personnes qui ont quitté cette fédération ou dont nous avons été amenés à nous séparer, et d'autres qui sont arrivées. Le pari qui a sûrement été fait, c'est que ces 2,2 M€ de charges soient en fait un investissement. En d'autres termes, que nous ayons remplacé des

collaborateurs peut-être pas tout à fait assez efficaces par d'autres qui le sont davantage.

Et pour rebondir sur ce que vous avez dit, je pense que les comptes 2019 vont le démontrer. En particulier, à la direction que je continue d'appeler la Direction Business, vous verrez que la production supplémentaire effectuée par ceux qui sont venus remplacer les personnes qui sont parties est très, très, très au-delà de 2,2 M€.

Je ne porte pas de jugement de valeur sur « départ ou pas départ ». Je suis un trésorier, je regarde les comptes, j'accepte votre remarque. Effectivement, comme vous l'avez dit, c'est un peu moins de 1%, mais…

M. Piette - … Il ne s'agit pas uniquement des 2,2 M€ — ce montant-là, c'est pour cette année — mais aussi tout de ce que l'on a déjà payé jusqu'en 2017, ainsi que les 3,5 M€ qui restent en provisions et qui vont donc couvrir des événements à venir…

Hughes Cavallin - … Mais vous avez aussi remarqué qu'il y a des reprises de provisions ; on a repris 1,5 M€.

J'accepte votre remarque. Simplement, c'est aussi la vie d'une entreprise qui, avec les CDD, est quasiment à 400 personnes ; et lorsqu'il y a des réorganisations — comme c'est le cas —, cela induit forcément des changements supplémentaires au niveau des salariés. Ce que l'on peut espérer, que je souhaite et que je pense que tout le monde souhaite au Comité exécutif ou au Conseil supérieur du tennis, c'est qu'ensuite cela se stabilise. Une fois les équipes en place, il y aurait moins d'excuses à arriver au montant que vous évoquez.

Et puis, Monsieur Piette, c'est dommage que l'on ne puisse pas morceler les votes dans une présentation budgétaire, car je suis sûr que vous votez pour la DGF que je vous ai présentée. *(Sourires)*

M. Piette - Bien sûr, mais le vote est global. Et sur cette base-là, je ne peux pas voter pour.

Hughes Cavallin - Donc comment fait-on ? Je respecte votre vote, je n'ai aucun souci par rapport à cela. Forcément, dans des comptes, il y a des aspects qui plaisent et d'autres avec lesquels on n'est pas d'accord. Cela induit une appréciation globale qui, au bout du compte, est un peu difficile. Mais pas de souci, Monsieur Piette.

M. Piette - J'ai commencé mon propos en disant que pour le reste, c'est satisfaisant.

Hughes Cavallin - Merci, c'est gentil.

Le président - Je vous propose de passer à l'approbation des comptes de l'exercice clos au 31 août 2018.

APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE

Pour : 7 796 voix
Contre : 1 209 voix
Blancs : 632 voix

Le président - Bravo, Hughes.

Hughes Cavallin - Merci.
(Applaudissements)

AFFECTATION DU RÉSULTAT

Hughes Cavallin - On a :

- un report à nouveau de 23 450 871,08 € ;
- un report à nouveau de l'ADT suite à la fusion avec l'Équipement de -311 630,81 € ;

- un résultat net de 15 527 671,06 € ;
- soit un total à affecter de 38 666 911,33 €.

Je vous propose de l'affecter au report à nouveau. Nous aurions pu décider d'en affecter une partie à notre fonds de réserve de 25 M€, mais les uns et les autres avons pensé que, dans cette période intense de travaux, nous aurons probablement besoin de davantage de liquidités, sachant que ce fonds de réserve a une durée de blocage plus importante. Si vous suivez cette proposition, cela donnera :

- un fonds associatif de 183 460 000 € ;
- un fonds de réserve de 25 M€ ;
- un report à nouveau de 38 666 911,33 € ;
- soit un total de fonds propres de 247 126 911,33 €.

AFFECTATION DU RÉSULTAT

Pour : 8 961 voix
Contre : 389 voix
Blancs : 127 voix

Le président - Merci à vous.

Hughes Cavallin - Un petit slide supplémentaire, qui n'a pas à être approuvé, mais je pense que cela va vous intéresser. Ce sont les premiers éléments que nous avons sur les comptes 2018 regroupés des ligues et des comités.

- Le total des produits est de 59,7 M€, à comparer aux 58 M€ de l'an passé.
- Le total des charges est de 58,9 M€, soit exactement le même chiffre que l'an dernier.
- Cela dégage un résultat positif de 800 000 € là où, l'an dernier, il y avait un déficit de 900 000 €.

Comment se composent les produits de vos ligues et de vos comités ?

- Pour un peu plus de 38 M€ (64 %), des aides fédérales et du produit des licences.
- Pour 7 M€ (12 %), des contributions au secteur sportif et éducatif.
- Pour 2,1 M€ (3 %), des subventions publiques.
- Pour 2,9 M€ (5 %), des centres de ligue.
- Pour 3,9 M€ (7 %), des centres de formation.
- Pour 5,5 M€, de petits postes cumulés, identifiés différemment d'une ligue à l'autre.
- Le poids de la masse salariale est en moyenne de 42 %.

Ce qui me chagrine un peu, c'est que le produit des centres de ligue — alors qu'il y en a dans toutes les ligues — soit inférieur au produit des centres de formation — alors qu'il n'y en a pas dans toutes les ligues. À l'occasion des rencontres particulières qu'il y aura avec les trésoriers, mais aussi au sein du petit groupe qui va être monté, il va falloir que l'on réfléchisse à comment améliorer le produit de nos centres de ligue d'autant que, sur ces 2,9 M€, plus de 1,5 M€ proviennent de l'Île-de-France.

S'agissant des charges, la répartition est la suivante :

- pour plus de 19 M€ (32 %), le sportif et l'éducatif ; c'est tant mieux pour notre fédération ;
- pour 16,5 M€ (28 %), les charges administratives ;
- pour 9,7 M€, les centres de ligue, y compris les amortissements ;
- pour 5,6 M€, l'animation et la communication ;
- pour 3,1 M€, les centres de formation, qui sont bénéficiaires puisque les produits sont de 3,8 M€ ;
- pour 2,2 M€ (4 %), l'aide aux clubs.

Cela peut aussi conduire à une réflexion, ensemble. Donc cette année, cela veut dire que les comptes ont été maîtrisés.

Qu'en est-il au niveau de la trésorerie cumulée des ligues et des comités ? Pour 2018, il y a 25,7 M€ dans les caisses. Ce sont 700 000 € de plus que l'an dernier — mais c'est normal, puisqu'il y a eu un résultat positif — et c'est en ligne par rapport aux dernières années.

Quelques petits chiffres complémentaires :

- Sur les 13 ligues métropolitaines, seulement deux étaient en déficit en 2018.
- Sur les ligues d'Outre-mer, deux sont en déficit et une juste *flat*.
- La moyenne de couverture des charges décaissées par la trésorerie nette, qui était de 162 jours en 2017, s'établit à 166 jours en 2018. Et si on différencie ligues et comités, la moyenne des ligues est à 107 jours, celle des comités à 196 jours ; il y en a même quelques-uns qui sont au-delà de 400.

L'important c'est que, pendant les années difficiles de fusion, les territoires ont su faire face aux charges qu'ils ont constatées et que, même si celles-ci sont un peu supérieures, ils n'ont même pas eu besoin de tirer sur leur trésorerie. De plus, un certain nombre de ligues qui étaient déficitaires en 2017 sont devenues bénéficiaires en 2018. Certes, il faut tenir compte de l'effet du 11/12 sur la masse salariale, mais même retraités de celui-ci, les comptes de nos ligues auraient été globalement positifs. C'est une satisfaction, me semble-t-il, surtout pour vous.
(Applaudissements)

Le président - Merci Hughes. Je voudrais m'associer aux remerciements pour le travail effectué par les services, mais aussi aux constats que vient de faire Hughes. La réunion des trésoriers des ligues du 21 mars est importante. Sans épiloguer sur le sujet évoqué tout à l'heure, pour avoir partagé avec beaucoup d'entre vous des sujets d'organisation, voire de réorganisation, je crois qu'aujourd'hui chacun est peut-être en attente de moyens pour pouvoir opérer des transformations en termes de ressources humaines. C'est un sujet très sensible, qui nécessite qu'il y ait un travail entre techniciens ; et même si nos trésoriers généraux des ligues sont des bénévoles, ils ont souvent la connaissance technique du sujet. À cette occasion-là, avec Hughes et les services, je crois que l'on pourra sans doute apporter des réponses à des questions qui m'ont été posées par certains et certaines d'entre vous sur les modalités de mise en œuvre qui pourraient vous aider à réussir cette année 2 de la transformation territoriale.

On passe à l'intervention d'Olivier Halbout.

RAPPORT DE LA **DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE**

PIERRE CHERRET OLIVIER HALBOUT

Le président - Je voulais vous transmettre un message de la part de notre DTN qui regrette sincèrement de ne pas pouvoir être là aujourd'hui. Mais, calendrier international oblige, il est sur le terrain auprès de nos équipes, de nos jeunes, à Melbourne. C'est Olivier Halbout, en tant que vice-président en charge de la DTN, qui va vous faire le rapport.

Olivier Halbout - Bonjour à toutes et à tous. Je vous propose de commencer par le message de Pierre Cherret, notre directeur technique national :

« Bonjour à toutes et à tous de Melbourne. Je vous prie de m'excuser de ne pas être présent physiquement avec vous, mais c'est pour la bonne cause. Olivier Halbout sera donc mon porte-parole, et celui de la Direction Technique Nationale ; je l'en remercie.

Un tournoi du Grand Chelem est toujours un moment crucial, authentique, qui permet de juger du résultat de notre formation. C'est important pour moi d'être aux côtés des joueurs professionnels, de nos juniors et de nos entraîneurs pour les accompagner, les encourager dans leurs efforts, mais aussi pour les jauger.

Lors du Congrès de Bercy, je vous ai parlé de réussite, de victoire. Aujourd'hui, je souhaite partager avec vous ce qui m'habite et qui s'exprime à travers la philosophie des "quatre P" :

- La passion. C'est le premier moteur. Une DTN sans passion est une DTN stérile. On doit vivre, respirer, travailler à 200 % pour le tennis.

- *La performance. Gagner sur tous les circuits possibles au niveau mondial, en ayant conscience que cette exigence de performance prend naissance dans nos ligues, nos comités et nos clubs.*
- *La proximité. Sans elle, rien de possible ; d'où l'importance d'une Direction Technique Nationale tout-terrain, une DTN présente et à l'écoute de nos territoires, de nos clubs et de nos DE pour mieux les aider.*
- *Le partage. Cette volonté d'ouverture, aujourd'hui indispensable et nécessaire à la transmission de nos objectifs, de nos ambitions et de nos rêves.*

Je pense… ou plutôt je sais que cette règle des "quatre P" c'est aussi ce qui nous unit, élus et permanents, dans notre objectif commun qui est la réussite de notre fédération.
Je vous souhaite une bonne assemblée générale. Soyons tous ensemble les acteurs de la réussite du tennis français. Je laisse la parole à Olivier Halbout, l'élu en charge de la DTN, qui, aujourd'hui, a la difficile mission de résumer en dix minutes une année dense d'actions et de réformes. Je sais qu'il le fera avec passion. Olivier, à toi.» (Applaudissements)

Olivier Halbout - Merci, Pierre. Je suis très heureux de me faire le relais de la restitution d'une année très dense. J'en profite pour vous remercier de l'accueil que vous réservez à tous les représentants de la DTN. Clairement, l'objectif affiché est simple : augmenter la masse de nos compétiteurs pour avoir une élite plus massive et performante afin de densifier notre présence au plus haut niveau et gagner des titres majeurs.

OBJECTIF 1 : AUGMENTER LE NOMBRE DE MATCHS OFFICIELS POUR LES 12 ANS ET MOINS

Pourquoi cet objectif ? Quels sont les enjeux de ce point si important d'avoir des compétiteurs de moins de 12 ans ? Plusieurs intérêts, à savoir : augmenter le temps de jeu de l'enfant ; plus on joue, plus on progresse ; plus on progresse, plus on prend du plaisir ; plus on a de progrès, plus on fidélise nos enfants dans nos écoles de tennis et dans nos clubs et plus on aura de performance. Enfin, on agit sur l'éducation des enfants, sur les règles, les valeurs, les vertus éducatives.

Faisons ensemble le constat de la fin de saison sportive 2018.

Pour les matchs officiels pour les 12 ans et moins, 14,7% des licenciés 8-12 ans sont entrés en compétition à un match officiel, pour seulement 3% des licenciés 8-12 ans à 20 matchs. L'objectif est de passer à 40% pour les un match et à 10% pour les 20 matchs.

Le plan d'action de la DTN :

- Faciliter l'accès à la compétition pour les 8-12 ans, avec d'ores et déjà l'accès des filles dans les épreuves de garçons, avec le simple mixte. Puis, l'accès des meilleurs 7 ans à la compétition, sur validation des CTR. Le regroupement des 8, 9, 10 ans sur les tournois orange et aussi des 9, 10 ans sur les tournois verts. Désormais, la compétition sur terrain vert donne accès au classement. Également, à partir du classement 30/3, l'autorisation de jouer en catégorie 11 ans et plus sur terrain jaune. Depuis septembre 2018, la mise en place de la pondération du classement selon l'âge, le format de jeu et le terrain. Enfin, la saisie de match unitaire sur les terrains orange et vert qui sera effective à partir de février 2019. Par ailleurs, dans le courant de la saison, la possibilité pour les enfants hiérarchisés rouge de participer aux compétitions orange. Enfin, ADOC est en cours de simplification pour que ce soit l'outil de l'enseignement professionnel.

- Identifier les pourcentages de compétiteurs 12 ans et moins à un match et à 20 matchs, ligue par ligue, comité par comité. Les équipes vont créer un tableau de bord que vous pourrez partager avec vos propres équipes techniques et ainsi suivre l'évolution de vos compétiteurs 8-12 ans.

Quelles sont les premières récoltes, initiées par le Département des Territoires et mises en action par nous, les élus, en relation avec nos équipes techniques régionales, mais aussi nos équipes de développement ? 222 tournois internes Galaxie contre 54 sur la saison dernière ; 3553 tournois Open Galaxie Tennis contre 3884 sur toute la saison dernière ; 148 jeunes de 7 ans sont autorisés à jouer en compétition dans les épreuves orange contre aucun en 2018 ; l'ouverture du classement sur des compétitions vertes a permis de recenser déjà 3000 jeunes classés, ce qui, après quatre mois, représente déjà 45% du taux de la saison passée des 12 ans et moins ayant joué un match officiel. Concernant les chiffres à 20 matchs, il est urgent d'avancer dans la saison pour avoir des chiffres significatifs.

OBJECTIF 2 : AUGMENTER LE NOMBRE DE JEUNES DANS LE TOP 100

Le constat de la fin de la saison sportive 2018 est le suivant : 59 filles et 68 garçons classés dans le Top 100 de leur année d'âge dans les quatre circuits Tennis Europe, ITF, WTA et ATP. Pour cette saison, l'objectif est de passer à 83 filles et 79 garçons.

Le plan d'action de la DTN prévoit :

- Pour les 4-7 ans, la mise en place de Galaxie Team avec la visite en ligue de la coordinatrice de ce programme, Valérie Albaret.
- Pour les 6-9 ans, la conception et la mise en œuvre d'une formation entraîneur pour les ces âges-là.
- Pour les 9-12 ans, le repérage et l'aide individualisée avec une aide directe à l'entraînement sur des objectifs et une aide au club entraîneur. Le déplacement dans les territoires des référents de circuit, de catégorie d'âge, le suivi des jeunes en tournoi et l'organisation de stages. L'organisation du suivi des 10 ans et moins à travers trois interrégions et trois référents spécifiques : Patrick Simon ; François Duport ; Laurent Di Pasquale.
- La réforme de la compétition nationale des 10 ans et moins, avec l'adaptation du calendrier et le format de jeu 10 ans sur le modèle de Tennis Europe, ainsi que la création d'épreuves nationales 9 ans. Pierre Cherret est très sensible à la qualité des actions envers les 10 ans et moins.

OBJECTIF 3 : OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS INTERNATIONAUX ET AMÉLIORER LEUR PERFORMANCE

L'accompagnement des projets internationaux a évolué avec, pour être éligible, des critères de classement garantissant plus d'équité. Cela a entraîné une réduction du nombre de projets internationaux, qui permet un meilleur accompagnement. Également la mise en place d'un système d'aide au mérite. Enfin, l'aide des projets internationaux est dorénavant annuelle.

Le constat : 33 projets internationaux 13 ans et plus, qui concernent dix ligues ; onze projets internationaux «joker» 13 ans et plus, qui concernent cinq ligues.

Le plan d'action de la DTN :

- L'aide aux projets internationaux sur les 13 ans et plus, avec : l'aide aux déplacements en compétition pour le joueur et son accompagnateur en fonction du critère de classement international ; la valorisation des victoires en tournoi pour développer la culture de la gagne ; la valorisation de la progression du classement international.
- La performance mentale : création d'un département actif au CNE, à Poitiers et dans les ligues, afin d'avoir un réseau de qualité et référencé.

- La coordination de la préparation physique dans les territoires : nomination d'un référent, Paul Quétin, qui est surtout chargé de réactiver le réseau dans les territoires.
- Pour les projets internationaux 13-18 ans et 19 ans et plus, le déplacement dans les territoires des référents nationaux de catégorie d'âge, avec là encore, le suivi des jeunes sur les tournois et l'organisation de stages.

OBJECTIF 4 : RESSERRER LES LIENS ENTRE LA DTN ET LES LIGUES ET AMÉLIORER LA COLLABORATION INTERNE

Au niveau de la collaboration DTN-ligues :

- Deux tours de France ont été organisés : le premier à l'hiver 2017-2018, avec Pierre Cherret, que j'ai accompagné ; le deuxième à l'automne 2018, avec le Département des Territoires, vous avez reçu Jean-François Bergeron et Hugues de Castilla. L'idée était une écoute des acteurs locaux sur la situation régionale, le travail sur les objectifs de la politique sportive fédérale, puis la mise en œuvre au niveau régional et l'organisation de l'ETR.
- Pierre a mené des entretiens individuels avec les CTR à l'été 2018 sur une demi-journée. C'est la première fois que l'exercice était réalisé.
- Le séminaire des CTR a eu lieu en novembre 2018 pendant la finale de la Coupe Davis, à Lille. C'était un moment d'échanges et de formation axée sur le management des équipes, sur l'animation des équipes.
- Le stage national des CTR aura lieu dans quelques semaines, lors du tournoi d'Auray, en Bretagne.
- Des réunions plus fréquentes avec les responsables régionaux sur des thématiques spécifiques pour une DTN tout-terrain et proche des territoires.
- Enfin, Pierre Cherret met en place une réunion avec le trinôme président de ligue-DTN-CTRC.

Concernant la collaboration interne, elle se fait :

- avec le Département Éducation-Enseignement et le LIFT pour la formation des enseignants ;
- avec le Département des Territoires et le pôle fédéral, avec l'objectif de construire des projets en commun.

Chers amis, en tant que vice-président en charge de la DTN, je me félicite de voir une DTN agile et proactive, de voir une dynamique collective et un lien vertueux entre les équipes techniques et la DTN. Je voudrais féliciter Pierre Cherret pour sa totale implication et sa volonté de réussir. Enfin vous dire, chers collègues, que c'est tous ensemble, y compris avec les DE et les équipes techniques, que nous allons concrétiser nos rêve et nos ambitions. Je vous remercie.
(Applaudissements)

Olivier Halbout - Je vous propose maintenant de suivre la rétrospective 2018.
(Film rétrospective)
(*Applaudissements*)

Le président - Je vous propose de faire une pause de 15 minutes.

La séance, suspendue à 17 h 20, reprend à 17 h 48.

RAPPORT DU **MÉDECIN COORDONNATEUR NATIONAL**

Le docteur Gires - Bonjour à toutes et à tous.
En 2018, la surveillance médicale réglementaire a concerné 81 sportifs de haut niveau et 32 espoirs.

Celle-ci comprend deux consultations par an de médecine du sport, un bilan psychologique pour les sportifs de haut niveau, un bilan biologique conséquent, un électrocardiogramme et, tous les deux ans, un bilan cardiaque complet. Pour les espoirs et les collectifs nationaux, le bilan biologique est plus réduit. L'électrocardiogramme est à faire tous les trois ans et l'échographie cardiaque lors de la première inscription, puis à 18 ans.

L'objectif de cette surveillance médicale est d'aider les joueurs à rester en bonne santé et de leur apprendre à gérer leur état de forme. C'est de dépister et traiter tout à fait toute pathologie, mais aussi éduquer le sportif dans le domaine de la nutrition, de la récupération, du sommeil, de la prévention des blessures. Le joueur doit apprendre à se connaître et à être acteur de sa santé.

Le médecin joue un rôle important dans la prévention du dopage, et il doit avoir aussi un rôle d'écoute.

En 2018, les taux de réalisation ont été inférieurs à ceux des années précédentes : 78% chez les sportifs de haut niveau et 91% pour les espoirs, mais avec 50% de bilans incomplets.
En 2019, le suivi des sportifs de haut niveau reste à la charge de la FFT, mais celui des espoirs et des collectifs nationaux passe à la charge des ligues. Cette décision a été votée au Comité exécutif.

Concernant le sport santé bien-être, les médecins qui travaillent dessus n'hésitent plus à le clamer haut et fort : *«L'activité physique est le médicament le plus puissant du monde»* après l'étude britannique qui classe les sports de raquette en numéro 1 avec une réduction de la mortalité toutes causes de 47% et une réduction de la mortalité d'origine cardio-vasculaire de 56%. Une étude danoise, parue en 2018 sur le même modèle mais utilisant la longévité comme indicateur, place à son tour le tennis loin devant les autres disciplines avec un allongement de la durée de vie de 7,2 ans. Pour expliquer ce résultat, les scientifiques mettent en avant la notion de jeu, de plaisir et d'interaction entre les joueurs.

Développer le sport santé devient un véritable enjeu de santé publique. Vous voyez l'importance, pour les

trinômes responsables du déploiement dans les ligues, de former les enseignants afin de proposer des offres sur l'ensemble du territoire dans des clubs labellisés. En avril 2018, nous avons organisé pour ces trinômes une formation répondant aux critères de compétence figurant dans le décret du 30 décembre 2016 ; charge à eux, maintenant, de se l'approprier et de l'enrichir avec les ressources éventuelles de leur région. À ce jour, des formations sont planifiées dans la quasi-totalité des ligues. Chaque année, il est prévu de réunir l'ensemble des trinômes dans un but de formation continue mais aussi de partage d'expériences, parce qu'il ne faut pas oublier que nous sommes aux débuts du sport santé.

Pour reprendre l'historique du projet TSSBE, dans un premier temps nous avons montré comment le tennis pouvait s'adapter à chacun des publics en respectant toutes les recommandations données par les pôles ressources du CNOSF. Ce travail a été validé par le CNOSF et qualifié d'exemplaire. Pour cela, nous avions adjoint à notre groupe de travail des médecins experts dans chaque spécialité. Avec eux, nous avons pu ainsi définir le contenu des formations donnant « les caractéristiques très générales de chaque pathologie » comme mentionné dans le décret. L'objectif pour les enseignants est de comprendre pour chacun des publics l'intérêt de l'activité physique et sportive et toutes les recommandations utiles. Et surtout, il ne fallait pas tomber dans le piège de les noyer sous une somme d'informations risquant de leur faire perdre de vue l'essentiel.

En fait, le principe d'une séance sport santé est assez simple :

- premièrement, maximiser le plaisir et la réussite ;
- deuxièmement, trouver la juste intensité. Cela veut dire tenir compte de la condition physique et des recommandations figurant sur la prescription du médecin ;
- troisièmement, développer la condition physique dans son ensemble et l'évaluer régulièrement au moyen de tests simples ;
- et, bien sûr, respecter impérativement tous les principes fondamentaux d'une séance d'activité physique : échauffement, récupération, respiration, surveillance de l'essoufflement pour les recommandations d'intensité faible à modérée.

Cela demande de l'écoute, de la vigilance et beaucoup de bienveillance. Ce qui est demandé en sport santé, c'est finalement la base du métier de nos enseignants ayant un diplôme d'État. Le risque majeur encouru par les patients atteints de pathologie chronique, car il y en a un, c'est qu'ils ne fassent pas d'activité physique et sportive, qu'elle ne leur soit pas prescrite. Et il est là le problème ; c'est la formation des médecins, parce qu'ils n'ont pas été sensibilisés à ce type de prescription. Une étape vient d'être franchie avec : la parution, en octobre, d'un guide de promotion, de consultation et de prescription médicale par la Haute Autorité de Santé ; la mise en ligne, le 3 décembre dernier, du médicosport-santé sur le site vidal.fr. Pour sa présentation, le CNOSF avait fait le choix d'utiliser la fiche tennis. Je vous remercie.
(Applaudissements)

Le président - Merci, docteur. Dans une étude qui a été faite par un organisme international, Tennis Europe, qui prend pour exemple la pratique en France, pour 74 % des pratiquants — cela va donc bien au-delà des licenciés —, le premier motif de s'adonner à une activité physique, c'est le plaisir. Cela rejoint exactement ce que vous avez évoqué.

La parole est à Norbert Rampolla, président du Conseil supérieur du tennis.

RAPPORT D'ÉVALUATION DU **PRÉSIDENT DU CONSEIL SUPÉRIEUR DU TENNIS**

NORBERT RAMPOLLA

Mesdames et Messieurs les délégués, au cours de cet exercice de onze mois, le Comité exécutif a présenté l'activité de chaque trimestre devant le Conseil supérieur du tennis. Comme l'an passé, l'ensemble de ces présentations a fait l'objet d'échanges sur les sujets concernant la vie fédérale. Ces échanges s'inscrivent dans une volonté de transparence de la part du Comité exécutif par l'intermédiaire du président, du secrétaire général et du trésorier général.

Le Conseil supérieur du tennis, pour sa part, est amené à la constitution de groupes de réflexion sur des thèmes bien définis donnant lieu à une formalisation selon nos statuts, de fiches d'évaluation mais le plus souvent de fiches de proposition. Au cours de cette année, un grand nombre de propositions ont été adressées et discutées devant le Comité exécutif, quatorze réunions se sont tenues dont six Comités exécutifs/CST et huit dans le cadre du comité d'orientation du CST.

À cet égard, les sujets ont porté notamment sur la licence — groupe animé par Thierry Grandgeorge — ou encore la réservation en ligne où un travail important a été mené par Stéphanie Leperck. Ces deux thèmes ont été appréciés par le Comité exécutif avec une approbation notamment des préconisations du groupe de travail Outils numériques suite à l'évaluation du

déploiement décevant de Ma Réservation Tennis. Ce constat est principalement dû au changement des usages de nos pratiquants et, techniquement, à une dépendance à la solution de paiement en ligne proposée par la Fédération trop complexe à mettre en œuvre. Ces interventions ont concrètement amené le Comité exécutif à modifier sa feuille de route de la nouvelle application, qui sera disponible courant avril 2019, en intégrant les recommandations du Conseil supérieur du tennis. Je remercie et félicite nos deux acteurs et ceux qui les ont accompagnés.

Cela n'occulte pas le travail réalisé sur d'autres réflexions et/ou fiches de proposition que sont :

- le développement du padel ;
- le baby tennis ;
- le tennis féminin ;
- le paratennis, avec un travail fabuleux de Jean-Pierre Limborg et Patricia Froissart que je tiens à féliciter ;
- la Fête nationale du tennis avec une réduction sensible du budget alloué puisqu'il est passé de 570 000 € en 2017 à 85 000 € en 2018, mais pour autant de bons résultats que ceux des années précédentes ;
- art et tennis : il s'agit de développer la contribution artistique du tennis par la promotion du street art sur le thème «Refête le Mur» ;
- l'adaptation de Galaxie Tennis ;
- le SET-7, une compétition tout-pratiquant ;
- TMC, évolution des règlements et de l'AEI ;
- l'accueil des dirigeants pendant Roland-Garros ;
- la formation des dirigeants bénévoles ;
- SVP Tennis, hotline administrative et juridique ;
- le guide du bénévolat et valorisation comptable : valoriser le temps du bénévolat (67 000 bénévoles, 17 000 ETP, 930 M€ en équivalent salaires bruts) ;
- Comité financier : critères d'attribution de la DGF ;
- mobilité verte : faire évoluer les accès pendant le tournoi de Roland-Garros ;
- collectivités locales : les attentes des clubs ;
- digitalisation : réussir la révolution digitale ;
- l'e-sport, projet en réflexion.

Concernant l'activité du Comité exécutif sur la saison (quatorze réunions en onze mois), les principaux points sont :

- la réorganisation du siège de la FFT en cinq pôles ;
- la nomination d'un DPO ;
- la finalisation de l'emprunt pour NRG ;
- la réorganisation des commissions non juridictionnelles ;
- la validation du plan stratégique FFT 360 ;
- la création du LIFT ;
- l'organisation des comités interrégionaux ;
- l'externalisation de la paie ;
- les championnats de France 11 à 18 ans ;
- l'évolution de la compétition paratennis ;
- la création de compétitions régionales par équipes padel ;
- l'évolution de Galaxie Tennis : homologation des tournois orange et vert ; création du simple mixte 10 ans et moins ; classement pondéré ;
- la mise en œuvre du mémento projet sportif 2017-2020, outil diagnostic et méthodologie pour les ligues et les comités départementaux ;
- la mise en place du label «club Roland-Garros» ;
- l'organisation d'un tournoi e-gaming pendant les Internationaux de France ;
- le développement du dispositif d'accueil et de valorisation des dirigeants de club pour Roland-Garros ;
- les aides exceptionnelles débloquées pour les sinistrés de la tempête Irma dans les Caraïbes ;
- le déploiement de l'ADCP ;
- la signature d'une convention FFT/CoSMoS ;
- la création d'un groupe Paris JO Paris 2024 Tennis ;
- l'accord pour la création de l'Association des fédérations francophones de tennis ;
- l'accentuation du contrôle interne.

Concernant le Conseil supérieur du tennis, la liste des propositions n'est pas exhaustive. D'autres thèmes sont en réflexion et plus particulièrement celui concernant la DTN. Une attache entre le Comité exécutif, le Conseil supérieur du tennis et Pierre Cherret s'est faite. Le constat de la situation de cette direction au cours des années passées nous amène à étudier des propositions de modification importantes. Cela porte essentiellement sur le projet de performance fédéral (PPF). Les dotations financières au cours de ces dix ans passés ont été très importantes, avec des résultats sportifs moyens voire faibles. Une refonte est engagée pour qu'enfin les moyens importants accordés soient en relation étroite avec un objectif de résultats plus probant. D'ores et déjà, la clause de performance a fait récemment l'objet d'un ajout dans les contrats de travail des enseignants à la DTN. Les résultats en relation avec les objectifs fixés pour chaque entraîneur seront analysés tous les trimestres. Nous restons persuadés que cette prise de conscience de chacun sera porteuse de succès.

Le Conseil supérieur du tennis aura très prochainement l'occasion de faire part de ses préconisations. En attendant, nous pouvons être satisfaits des excellents résultats obtenus par nos jeunes filles et et nos jeunes garçons au cours de ces derniers mois. Encore à ce jour, ils laissent augurer d'autres satisfactions à venir. Un phénomène intéressant, nous le souhaitons, aura pour effet de favoriser d'autres vocations, d'autres envies : des jeunes filles et des jeunes garçons qui seront fin prêts pour les Olympiades 2024 ; c'est le vœu que nous formons.

Avant de conclure, je voudrais souligner à la fois la rigueur et le professionnalisme dans la conduite de notre fédération de la part des membres du Comité Exécutif, du Conseil supérieur du tennis et des retombées positives au niveau des salariés. Mesdames et Messieurs les délégués, au nom des membres du Conseil supérieur du tennis, je vous souhaite une bonne année 2019.
(Applaudissements)

Le président - Merci, Norbert. Je vous propose de passer au rapport du président du Comité d'éthique.

RAPPORT DU PRÉSIDENT **DU COMITÉ D'ÉTHIQUE**

Franck Latty - Mesdames et Messieurs les délégués, pour la deuxième année consécutive, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport du Comité d'éthique, de déontologie, de prévention et de traitement des conflits d'intérêts. Un rapport écrit d'une douzaine de pages a été transmis au Comité exécutif ; il sera mis en ligne sur le site de la FFT, j'imagine en début de semaine prochaine. Je vais vous en présenter les points saillants en quatre temps : la composition du Comité d'éthique ; ses activités au cours de la précédente année, hors saisines ; les affaires traitées, donc les saisines ; quelques propos conclusifs.

La composition du Comité d'éthique est inchangée par rapport à l'an dernier. Je ne reviendrais donc pas dessus, si ce n'est pour souligner qu'elle reflète à mes yeux un équilibre parfait entre femmes et hommes, entre juristes et non-juristes, entre licenciés de la Fédération et non-licenciés parce que c'est important d'avoir un regard extérieur. Également, un équilibre parfait entre universitaires et non-universitaires, ou encore entre membres d'âge moyen et membres plus seniors.

Cette composition équilibrée permet à différentes sensibilités de s'exprimer au sein du Comité d'éthique. Pour autant, cela ne l'a jamais empêché d'adopter toutes ses décisions par consensus, parce que, lorsqu'il s'agit d'éthique, aucune opposition ne s'est jamais manifestée au sein du Comité.

Concernant les activités du Comité d'éthique hors saisines, depuis la dernière assemblée générale de la FTT, notre instance s'est réunie en présentiel à cinq reprises au siège de la Fédération, mais un contact quasi permanent est maintenu entre les membres par le biais d'échanges électroniques. Nous travaillons donc au-delà de nos simples réunions physiques.

Une première mission du Comité au cours de l'année a été de promouvoir la charte d'éthique de déontologie, de prévention et de traitement des conflits

d'intérêts que votre assemblée a adoptée l'année dernière. Le Comité s'est employé à en promouvoir la diffusion à travers, par exemple, les interviews à *Tennis Info* qui ont été relayées sur le site de la Fédération, sur son compte Twitter. Et puis le service Communication — que je remercie — a élaboré une présentation de la charte un peu moins austère ou aride que le texte brut ; des balles jaunes, des joueurs ou de la terre battue permettent de rendre la lecture et la consultation de la charte plus agréable.

Conformément aux règlements administratifs de la Fédération, le Comité d'éthique a également adopté un règlement intérieur ; cela permet notamment de régir la procédure pour saisir le Comité d'éthique. C'est, pour le coup, beaucoup plus austère et technique, mais c'est indispensable au bon fonctionnement du Comité. Ce règlement est librement accessible sur les pages du Comité du site Internet de la Fédération.

Concernant ces pages web du Comité sur le site, celles-ci ont été réorganisées à notre demande. Quatre pages sont consacrées au Comité et à ses activités : une première sur sa composition ; une deuxième sur la charte d'éthique ; une troisième intitulée « documents », j'y reviendrai ; une quatrième page « saisir le Comité d'éthique ».

Je vais commencer par cette dernière page « saisir le Comité d'éthique ». Elle a été mise en place à notre demande afin d'éviter les messages intempestifs ou totalement hors sujet que le Comité pouvait recevoir. Au cours de l'année 2018, le Comité a reçu énormément de courrier électronique pour des questions qui n'avaient pas grand-chose à voir avec l'éthique. Il nous a donc paru bon de mettre une série de précisions sur la manière et les raisons pour lesquelles le Comité peut être saisi.

Sur la page « documents », le Comité a tenu à décider de manière indépendante de la mise en ligne des documents dont il est l'auteur, notamment ses avis. Par souci de transparence, le Comité tient en particulier à ce que ses avis soient en principe accessibles au public, moyennant dans la plupart des cas une anonymisation des protagonistes. Mais, ne serait-ce que d'un point de vue pédagogique et pour faire progresser l'éthique, cela nous semble important que quiconque puisse lire les avis. L'anonymisation n'est pas de règle lorsque sont en cause des événements qui ont fait déjà l'objet d'une certaine publicité, notamment dans la presse. Dans ces cas-là, nous indiquons les noms des protagonistes.

Concernant les affaires portées devant le Comité d'éthique en 2018, nous avons reçu de nombreuses sollicitations qui ont donné lieu au total à neuf avis rendus ; la plupart des autres réclamations ou saisines du Comité ont abouti à un rejet, soit parce que nous avions des saisines très fantaisistes, soit parce que des personnes prenaient un peu le Comité d'éthique pour la hotline de la Fédération. Le président du CST a fait allusion à un projet SVP tennis. À certains égards, le Comité d'éthique, c'était un peu le SVP tennis parce que, par exemple, des licenciés qui n'arrivaient pas à se connecter à leur espace informatique saisissaient le Comité d'éthique qui n'a ni grand-chose à voir avec cela ni grande compétence pour résoudre ces questions.

De manière plus sérieuse, des sollicitations nous sont parvenues qui a priori relevaient du champ de compétences du Comité, en tous les cas qui posaient la question mais que nous avons rejetées. Un seul exemple — vous avez tous les cas dans le rapport écrit —, nous avons été saisis d'une question de coups et blessures assénés par un joueur dans le cadre d'un

tournoi. Évidemment, cela pose des questions au regard de l'éthique et des valeurs du tennis — une raquette n'est pas faite pour assommer son adversaire —, mais le Comité a déclaré cette réclamation irrecevable parce qu'il y avait déjà des procédures disciplinaires et pénales en cours qui concernaient les mêmes faits. Le Comité ne voyait donc pas bien ce qu'il allait apporter de plus.

Sur les avis à proprement parler, je n'ai pas le temps de détailler les neuf qui ont été rendus, d'autant qu'ils interviennent parfois dans le cadre d'une trame factuelle extrêmement dense, voire complexe. Tous sont en ligne sur le site, par transparence et en respectant l'anonymat dans la plupart des cas. J'insisterai simplement sur deux points.

Tout d'abord, la question des conflits d'intérêts qui est au cœur des missions du Comité d'éthique. Au titre de l'année écoulée, nous notons que les questions de prévention et de traitement des conflits d'intérêts ont finalement donné lieu à assez peu de saisines, alors qu'il s'agit d'une mission essentielle du Comité d'éthique. Celui-ci salue la démarche du secrétaire général de la Fédération ici présent qui l'a saisi à titre consultatif dans le cadre d'élections à une commission fédérale. Je ne rentrerai pas dans les détails de l'affaire, ni ne briserai l'anonymat, mais il se trouve qu'un candidat était salarié d'une société et que son activité dans cette société le mettait potentiellement en conflit d'intérêts avec l'exercice de ses fonctions au sein de la commission. Avant les élections, le secrétaire général a donc saisi le Comité d'éthique et ce dernier a considéré qu'il y avait un vrai problème de conflit d'intérêts. Le Comité a recommandé à l'intéressé de renoncer à se porter candidat à l'élection à la commission fédérale et suggéré au secrétaire général d'envisager une modification de l'article 12 des règlements administratifs de la Fédération de sorte que tout candidat à une commission présente une déclaration d'absence de conflits d'intérêts.

Les suites de cet avis sont assez intéressantes. Malgré l'avis du Comité, la personne n'a pas renoncé à se porter candidate à la commission fédérale, mais notre avis a été communiqué au collège électoral et cette personne n'a pas été élue ; j'imagine que cette question de conflit d'intérêts a beaucoup pesé. Et s'agissant de la recommandation faite par le Comité de remanier les statuts, une modification de l'article 12 vous sera proposée dans quelques instants, pas exactement dans le sens indiqué par le Comité d'éthique, mais, à ses yeux, cela va dans le bon sens.

Pour conclure sur les conflits d'intérêts, je tiens à rappeler que nous sommes à la disposition de tous les organes de la Fédération — centraux, régionaux, départementaux — ainsi qu'à celle des clubs et des licenciés, voire du grand public, pour examiner toute question relative aux conflits d'intérêts dans le tennis.

Quelques mots sur la jurisprudence du Comité d'éthique à laquelle je faisais allusion dans mon rapport oral de l'année dernière. Il se trouve que certaines questions ont donné lieu à des développements ou à des questions récurrentes et que, lorsqu'il les aborde, le Comité a tendance à se référer à ce qu'il a déjà établi dans ses avis précédents. C'est une sorte de phénomène jurisprudentiel qui se développe. Cette jurisprudence s'est exprimée au sujet de deux questions.

D'abord, la question de la liberté de parole au sein de la Fédération. Dans plusieurs réclamations, le Comité a été saisi de propos tenus par tel ou tel dirigeant qui

donnaient lieu à des plaintes de la part des destinataires de ces propos. C'est la question du degré de liberté de parole, de la liberté d'expression au sein de la Fédération qui s'est posée. Le Comité d'éthique a rendu un avis que l'on pourrait dire de principe, le n° 2018-R4. Dans cette affaire, nous avons considéré que les dirigeants fédéraux peuvent, sans porter atteinte à l'éthique et à la déontologie, émettre des critiques à l'égard des instances fédérales. Pour autant, le Comité a considéré que ces critiques ne sauraient prendre la forme de graves accusations livrées sans aucun élément pour les soutenir. Si vous voulez plus de détails, vous pouvez aller voir sur notre site.

Cet avis de principe a été réitéré à l'occasion d'autres affaires dont vous avez les références à l'écran. Et tout dernièrement, dans l'avis 2018-R10, le Comité a estimé qu'il ne lui appartenait pas d'étouffer le débat politique ou l'expression des désaccords au sein de la Fédération dès lors que leur manifestation ne heurte pas de manière caractérisée les principes codifiés dans la charte d'éthique. Notre instance refuse de se faire l'arbitre des luttes politiques au sein de la Fédération ; mais, si jamais cela va trop loin, le Comité d'éthique s'en saisira. Toutefois, il y a quand même ce principe de liberté de parole au sein de la Fédération. Ce que nous avons craint, c'est l'instrumentalisation. Des dirigeants fédéraux peuvent être tentés de recourir au Comité moins pour de vraies questions éthiques que pour embarrasser un adversaire politique. Le Comité a donc tenu à mettre le holà dans son avis de 2018-R10.

Ensuite, une autre question récurrente est celle de la compétence du Comité pour se prononcer sur le comportement des joueurs sur le court de tennis. La position de principe du Comité, c'est qu'il ne lui revient pas de se substituer à l'arbitre, de faire la police sur le terrain. Et l'arbitre étant doté d'un pouvoir de pénalité, nous n'avons pas à intervenir en la matière. Pour autant, le Comité d'éthique n'exclut pas de se prononcer sur le comportement d'un joueur ou d'une joueuse qui serait particulièrement choquant et qui heurterait manifestement les principes de la charte d'éthique, notamment les valeurs du tennis telles que le respect de l'adversaire, la maîtrise de soi.

Pour terminer, quelques mots sur les travaux futurs du Comité qui, d'ailleurs, sont déjà engagés. Notre instance a commencé à réfléchir sur la mise en œuvre de l'article 3.3 de la charte d'éthique qui est en faveur de l'égalité des femmes et des hommes dans le tennis. Pour le Comité, c'est un sujet important. Celui-ci a conduit ses premières auditions le 12 décembre dernier ; d'autres auditions sont prévues en 2019 à l'issue desquelles le Comité décidera des suites à donner à son initiative. Nous sommes encore en phase exploratoire sur cette question, parce qu'il se trouve qu'un plan de féminisation de la FFT est déjà à l'œuvre et que l'articulation entre les travaux du Comité et ce plan peut donc poser des questions. Cela étant, si vous regardez la tribune face à vous, y compris le pupitre, vous voyez bien que la question de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le tennis n'est pas forcément complètement vaine et qu'il y a peut-être matière à travailler des deux côtés. *(Sourires)*

Le Comité réfléchit également à l'établissement d'une charte ou d'un guide du comportement attendu des joueurs, quel que soit leur niveau, sur les terrains de tennis. On verra ce que cela donnera, mais on réfléchit à élaborer les dix commandement du joueur de tennis sur le comportement attendu sur les courts. Tout cela pour vous dire que le Comité d'éthique essaie de réfléchir sur de vastes questions

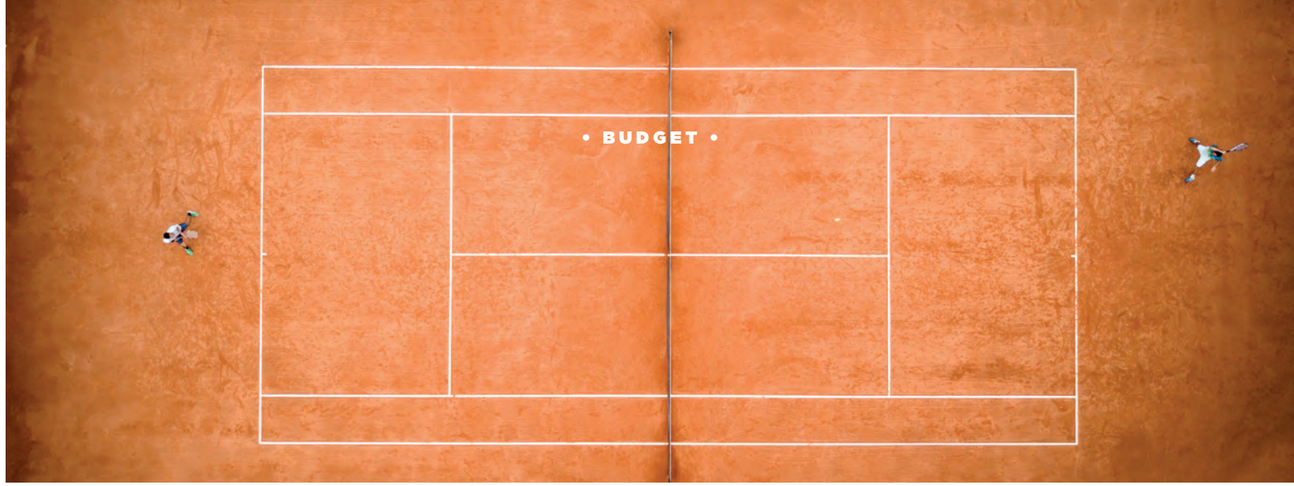
éthiques ou déontologiques qui ne sont pas seulement des saisines pour des affaires particulières. Nous essayons de nous prononcer sur des questions un peu plus vastes, sachant que nous n'avons qu'un pouvoir de proposition.

Je conclurai sur les moyens et l'indépendance du Comité d'éthique. Notre instance a une activité chargée — peut-être pas autant que le Conseil supérieur du tennis, mais tout de même — à laquelle ses six membres consacrent beaucoup de temps, bien évidemment de manière bénévole. La question des moyens mis à notre disposition par la Fédération pourra se poser en fonction de l'évolution du volume d'activité du Comité. Et, notamment dans le cadre des travaux sur l'égalité entre les femmes et les hommes, la question du recrutement de stagiaires, par exemple, a été évoquée par le Comité. Dans tous les cas, il faut absolument préserver l'indépendance de notre instance à l'égard des instances dirigeantes de la FFT, ce qui exclut que des salariés de la Fédération soit mis à la disposition du Comité. Nous sommes en contact uniquement avec le directeur juridique et la responsable des statuts et règlements, qui ne participent jamais aux délibérations du Comité ni à la rédaction des avis.

Je voudrais rappeler que cette instance n'est ni l'adversaire ni au service d'une équipe ou d'un programme. Le Comité fait de l'éthique, il ne fait pas de la politique. Il est extérieur aux inévitables luttes de pouvoir au sein de la Fédération et, à ce titre, il reste très vigilant sur le risque d'instrumentalisation dont il est l'objet lorsque des saisines sont moins guidées par de réelles questions éthiques que par la volonté d'affaiblir un adversaire.

Après une quinzaine de mois d'existence, après l'adoption par votre assemblée de la charte, après l'adoption du règlement intérieur, après l'adoption d'une dizaine d'avis, le Comité d'éthique est désormais bien installé et a trouvé son rythme de croisière. Il entend continuer de remplir sa mission en toute indépendance, au service de l'éthique, de la déontologie et de la prévention et du traitement des conflits d'intérêts, et donc au service du tennis. Je suis à votre disposition pour répondre à toutes vos questions et vous remercie pour votre attention.
(Applaudissements)

Le président - Merci. Y a-t-il des questions ?
(Il n'y en a pas)



SAISON SPORTIVE **2018-2019**

Hughes Cavallin - Je vais essayer de faire court, d'autant que j'ai un petit moral car je sais qu'avant même de débuter la présentation, j'ai une voix contre.
(Sourires)

Plus sérieusement, j'ai qualifié les comptes 2018 de satisfaisants. Comme vous l'avez également vu, le business plan prévoyait qu'avec l'année 2020, l'année 2019 était celle qui serait la plus difficile. C'est quand même un peu le cas, au moins physiquement ; vous pourrez le vérifier demain en visitant le chantier. Mais ce que je constate, c'est que, même dans cet environnement et ce contexte contraints, notre tournoi… non, notre événement — Roland-Garros n'est pas seulement un tournoi de tennis, c'est un événement — ne cesse d'intéresser de plus en plus de partenaires ; c'est en cela que l'on mesure que c'est un événement mondial. C'est la raison pour laquelle je vais me permettre de qualifier, ne serait-ce qu'au niveau des chiffres, ce budget 2019 de très bon.

LE CONTEXTE GÉNÉRAL

Une grande nouveauté, c'est qu'à la demande de notre commissaire aux comptes, nous devons prendre en compte l'ensemble des flux liés aux licences dans le plan de développement. Nous comptabilisons en produits la totalité, mais nous mettons la somme équivalente en charges puisque c'est celle qui est reversée. L'impact sur le résultat est donc totalement neutre, mais cela augmente et les produits et les charges.

Nous avons retenu — comme toujours, nous sommes extrêmement prudents — un taux de change euro/dollar à 1,20. Dans cette perspective, nous avons budgété dans nos comptes un impact négatif de 1,4 M€. Nous espérons avoir une bonne surprise comme cela a été le cas en 2018. Je vous rappelle que nous traitons un volume d'environ 50 M$.

Il y a l'activation des investissements qui seront livrés pour l'édition 2019 : le court Simonne-Mathieu dans le

Jardin des Serres, ainsi que les courts 10, 11, 12, 13, 15 et 16 à l'ouest du stade.

Et puis, je vous rappelle, qu'en raison des travaux, le contexte est difficile ; c'est la raison pour laquelle on prévoit, au moins dans les frais d'organisation, des sommes un peu complémentaires pour aider encore davantage à la cosmétique.

Enfin, bien sûr, je rappelle que notre business plan doit être respecté. Et pour ne pas se laisser prendre de vitesse, même si notre business plan va jusqu'à 2026, nous allons dès le mois de mars travailler très en détail sur le budget 2020.

Même si vous avez reçu tous les chiffres à vos domiciles préalablement à la tenue de cette assemblée générale, je trouve que l'on doit quand même s'accrocher à nos sièges quand on découvre des produits à 317 M€ et des charges à 300 M€. Cela fait de notre fédération, de très loin, le premier budget toutes fédérations confondues ; et même le plus gros budget des institutions sportives, derrière le PSG. Néanmoins, pour comparer avec l'an dernier, il faut retraiter de l'impact lié à la nouvelle comptabilisation des licences, et donc retirer 12 M€ en produits et autant en charges. Cela nous fait quand même atterrir à 305 M€ au niveau des produits — c'est la première fois que notre fédération passe le cap des 300 M€ — et à 288 M€ au niveau des charges.

Si l'on compare avec 2018, cela fait une augmentation de 19 M€ des produits (soit 7 %) et de 17 M€ des charges (soit 6 %). Nos produits progressent donc plus vite que nos charges. Et le différentiel est encore bien plus important par rapport à notre business plan : +35 M€ au niveau des produits et +22 M€ au niveau des charges. Cela annonce un résultat net un peu supérieur à 17 M€, c'est-à-dire 1,7 M€ de plus qu'en 2018 et 13 M€ de plus que prévu au business plan.

ÉLÉMENTS-CLÉS

Voici projeté : le réel 2018, le business plan 2019 et le budget 2019 avec les variations de l'un à l'autre ; le montant des charges ; la dotation aux amortissements incluse dans les charges et qui progresse par rapport au réel 2018 ; l'IS qui progresse aussi, ce qui a un impact sur le résultat. En d'autres termes, nous dégageons un résultat de 17,2 M€ malgré des amortissements en hausse de 2,6 M€ et un IS en hausse de 700 000 €. C'est la raison pour laquelle nous avons une magnifique marge brute d'autofinancement qui apparaît à plus de 29 M€ par rapport à un business plan qui la prévoyait à 21,7 M€.

LES PRODUITS ET LES CHARGES

Concernant la Fed Cup et la Coupe Davis, nous avons intégré la demi-finale contre l'Espagne et la finale contre la Croatie. Et comme nous sommes exemptés du 1er tour puisque directement qualifiés en demi-finales a priori pour la Coupe Davis 2019, rien d'autre n'impactera les produits ou les charges de l'exercice. Au niveau de la Fed Cup, nous avons fait une évaluation sur la base d'une présence en demi-finales ; il nous reste à croiser les doigts.

Au niveau des activités, sur les 307 M€ de produits, on enlève ceux liés à la nouvelle comptabilisation des licences, ce qui donne quand même un atterrissage à 295 M€. Où se trouvent les évolutions majeures par rapport aux 275 M€ de 2018 ?

- Les partenariats : +11,5 M€, soit +21 %. Il faut vraiment féliciter les équipes de Stéphane Morel qui ont fait un travail remarquable. Le principal partenariat à la hausse, c'est Rolex qui se substitue à Longines, avec une amélioration extrêmement importante du contrat. Je pense que vous devriez croiser quelques horloges Rolex dans le stade Roland-Garros pour ce tournoi 2019. Il faut souligner également une revalorisation du contrat Lacoste. Ainsi qu'un nouveau contrat avec Oppo, un fabricant de smartphones chinois, qui nous rejoint.
- Les droits médias : +3,2 M€, dont une partie déjà du rattrapage de MP Silva.
- La billetterie : +3,7 M€.

Le seul domaine où l'on prévoit de rester *flat*, ce sont les hospitalités. Pourquoi ? Parce que, certes, le court Philippe-Chatrier sera livré, mais il ne sera pas peaufiné. Tous les espaces d'hospitalités à l'intérieur ne seront pas utilisables ; il seront un peu brut de décoffrage. Nous avons donc dû transférer une partie des hospitalités à l'extérieur du stade, en partie au stade Jean-Bouin de rugby avec lequel nous avons pris un accord. Les tarifs vont donc forcément s'en ressentir, et cela ne générera pas de valeur ajoutée supplémentaire.

Concernant les charges de ce poste activités, si l'on tient le même raisonnement en enlevant les 12 M€ liés à la licence, on arrive à 274 M€, à comparer aux 266 M€ prévus au business plan et aux 256 M€ du résultat 2018. Les principales évolutions sont :

- le prize money : +4 M€ ;
- les frais d'organisation liés en particulier à Roland-Garros et au fait que la situation actuelle impose des charges complémentaires et supplémentaires, y compris en termes de sécurité — la préfecture est de plus en plus difficile avec nous ;
- une masse salariale chargée en hausse de 4,8 M€ par rapport à l'exercice précédent. J'y reviendrai.

Et je vous rappelle que nous avons intégré un taux de change qui pénalise un peu notre exercice d'environ 1,5 M€.

LES PRODUITS ET LES CHARGES HORS ÉQUIPES DE FRANCE, HORS EXCEPTIONNEL ET IS

Toujours hors impact licences, les produits sont 20 M€ au-dessus du business plan et les charges totalement en ligne avec celui-ci. Cela explique la MBA que l'on dégage.

UN RAPPEL DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS INTÉGRÉS DANS CE BUDGET

- le partenariat Roland-Garros : +11,5 % ;
- une augmentation salariale sur la base de 1,5 % comme l'année précédente ;
- l'impact du taux de change euro/dollar retenu ;
- une provision pour risques de 2,5 M€ pour faire face à nos risques sociaux et fiscaux ;
- une DGF en hausse de 400 000 € ;
- l'intégration de l'intégralité des flux licences dans les comptes de la Fédération.

ÉVOLUTION DES PRIX AUX JOUEURS

Sur le tournoi Roland-Garros, nous allons arriver à près de 46 M€, et sur le Rolex Paris Masters à 4,9 M€. C'est une hausse importante, mais qui nous permet d'être dans la course, de consolider notre deuxième position. Et puis, si jamais il y a un renchérissement de l'euro par rapport au dollar, nous allons rattraper le petit retard que nous avons avec l'US Open. Même si ce n'est pas notre idée de faire une course effrénée à l'augmentation du prize money.

LES EFFECTIFS PERMANENTS MIS AU BUDGET MAIS À CONFIRMER

Les CDI sont prévus en hausse significative même si, en créations nettes, par rapport à ce qui avait été mis au budget 2018, cela ne fait que 12. Et sur

l'écran, il est indiqué +30 personnes, mais ce n'est pas parce que c'est mis au budget que l'on va toutes les embaucher. Je tenais à vous le dire, car je suis assez sensible sur ce sujet. Ces 30 personnes seraient :

- une responsable du développement du padel au pôle fédéral ;
- six entraîneurs et un référent tennis à la DTN ;
- un architecte des SI à la Communication et à la Transformation digitale ;
- cinq personnes à l'événementiel et aux relations internationales : un frigoriste ; un employé d'entretien des courts ; un électricien ; un assistant accueil joueurs ; un régisseur adjoint ;
- six personnes au pôle stratégie & développement : un chargé de développement ; un manager senior des hospitalités ; un chargé de billetterie ; un chargé de sponsoring ; un gestionnaire achats pour La Griffe ; un chargé de mission de développement international puisque nous accentuons les relations que nous avons avec la Chine, le Brésil et un certain nombre d'autres pays ;
- dix personnes aux fonctions support : notre directeur général ; notre directrice financière ; un juriste junior ; deux responsables achats à la Direction Financière parce que nous pensons qu'il y a beaucoup à faire et du grain à moudre en économies de charges sur cette fonction achats, et les études que nous avons démontrent que les gains que cela engendrera seront très au-dessus du coût de ces deux postes ; un assistant RH ; un assistant comptable ; un assistant au secrétariat général, mais c'est un CDD qui serait confirmé.

MASSE SALARIALE CHARGÉE MISE AU BUDGET

La masse salariale chargée atterrit à 44 M€. Et si l'on convertit 2018 en 12/12, la comparaison se fait avec 41,8 M€ et non pas avec 39,2 M€, soit une hausse de 2,2 M€ qui se répartit en :
- 600 000 € pour la hausse linéaire liés au 1,5 % ;
- 1,6 M€ liés à l'augmentation des effectifs.

MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

La MBA événementielle nourrit les MBA négatives institutionnelles. Notre MBA événementielle s'est beaucoup appréciée, puisqu'elle passe de 86 à 95 M€. Cela permet de financer 8 M€ de plus par rapport à 2018 en direction du secteur institutionnel, puisqu'en 2018 le total était de 60 M€ et que nous proposons quasiment de répartir un peu plus de 68 M€.

LES INVESTISSEMENTS

Que ce soit dans Roland-Garros ou les investissements courants, nous sommes extrêmement attentifs aux investissements puisque 2019 et 2020 sont considérées comme les années les plus difficiles. Les chiffres 2019 que je vous annonce démontrent le contraire, grâce au formidable travail qui a été effectué au niveau des partenariats.

Les investissements courants, 13 M€, sont un peu supérieurs à l'an dernier mais générés par le climat actuel et l'état du stade en ce moment. Ils concernent :

- la fin des travaux sur le court Suzanne-Lenglen ;
- les sièges des gradins en bois qui seront installés sur le court Philippe-Chatrier et qui ne sont pas dans la globalité de l'appel d'offres du budget le plus important de l'ensemble du périmètre Roland-Garros ;
- l'informatique ;
- un ensemble de petits postes tels qu'un rafraîchissement du CNE qui s'impose, parce que l'on a quand même réussi à construire un bâtiment totalement vitré sans climatisation ! Cet été, il a fait jusqu'à 35-36 degrés ; on se retrouve quasiment avec un droit d'alerte du personnel qui travaille là-bas. Il faudra donc forcément que l'on se pose la question à moment donné.

Les investissements liés au projet Roland-Garros, 80 M€. On est tout à fait dans les clous. Simplement, là où il y avait un peu moins l'an dernier et un peu plus cette année que ce que l'on avait prévu, c'est au niveau du décalage de facturation. L'essentiel de ces investissements :

- le court Philippe-Chatrier : plus de 57 M€ ;
- les derniers travaux du court Simonne-Mathieu ;
- les bâtiments des meulières : ce sont des petits aménagements complémentaires ;
- la zone du Fonds des Princes, qui sera toute neuve en 2019 ;
- l'amélioration des SI numériques ;
- le bâtiment Organisation-Village : ce ne sont pas 7 M€ de travaux complémentaires ; ce sont des travaux engagés l'an dernier mais qui seront réglés sur 2019 parce que la levée des réserves ayant été faite, nous devons régler ce que nous devons.

ÉLÉMENTS-CLÉS ET TRÉSORERIE

Par rapport au business plan, notre MBA est très au-dessus. Et concernant les investissements courants, pour les trois années cumulées, le business plan prévoyait 41,9 M€ alors qu'en réel on ne sera qu'à 40 M€. On a donc encore un peu de grain à moudre.

Quant à la trésorerie, malgré les 88 M€ de travaux et les investissements courants, au 31 août 2019 nous allons atterrir autour de 100 M€, ce qui est extrêmement confortable et en tous les cas supérieur à ce qui avait été indiqué dans le business plan (autour de 60 M€). Et puis, les équipes de la Direction Financière continuent à travailler, on recouvre de plus en plus tôt ce que nous doivent nos clients.

SCI BOULOGNE-ESCUDIER

Ce sera quasiment le même slide pendant les dix années à venir. Il y a : le loyer que nous verse la Fédération et qui permet d'acquérir ces locaux ; l'intérêt d'emprunt ; les amortissements ; l'amortissement des immobilisations. Le résultat comptable est de +200 000 €.

En flux de trésorerie, c'est également le même chiffre. Cette opération d'acquisition de l'immeuble via une SCI permet à notre fédération de se créer un patrimoine de façon totalement indolore, puisque ce loyer de 1 M€ est moins important que celui que nous devions avant à l'ancien propriétaire en location. C'est donc vraiment une opération intéressante. On sera toujours à peu près à un résultat ou à un flux de trésorerie autour de 200 000 €. La seule chose qui diminuera d'année en année, c'est l'endettement. Celui-ci est de 11,9 M€ contre un peu plus de 12 M€ l'année précédente.

Voilà le budget 2019 que j'ai le plaisir de vous présenter. J'espère qu'il vous convient.

Je passe la parole à François Giacomoni pour le rapport du Comité financier.
(Applaudissements)

RAPPORT DU **COMITÉ FINANCIER**

FRANÇOIS GIACOMONI

Le Comité financier s'est réuni à plusieurs reprises pour étudier ce budget qui nous a paru très excitant dans la mesure où l'on atteint des chiffres que l'on n'avait jamais vus jusqu'à présent. Une MBA à 29 M€ et quelque par rapport à 22 M€ au business plan ; c'est formidable ! Il faut juste arriver à le faire, mais c'est remarquable. Les investissements courants sont à 13 M€ ; c'est un montant important mais qui est à peu près à l'aune de ce qui s'est fait ces dernières années et qui nous paraît raisonnable.

Toutefois, deux points de vigilance, ou plutôt des points liés à la complexité de notre situation.

Le premier point concerne la masse salariale. Pendant longtemps, à la commission des finances, nous avons embêté les trésoriers successifs sur le fait qu'il ne fallait pas arriver à 300 salariés à la Fédération car c'était « scandale dans l'hémicycle ». C'était il y a quelques années, il faut être franc. Nous n'avions pas 317 M€ de recettes et 302 M€ de charges ; les chiffres étaient déjà très significatifs, mais ils étaient plus faibles.

Depuis quelques années, on parle de 400. C'est une barrière très psychologique qui ne veut pas dire

grand-chose. Si l'on regarde le budget 2019, on est à 44 M€ de masse salariale, +5 % à périmètre égal par rapport à l'an dernier ; cela représente exactement 14,66 % de nos charges, ce qui reste très raisonnable. On ne peut pas comparer avec ce qu'il se passe dans nos ligues et nos comités puisque l'on ne fait pas le même sport, mais cela reste tout à fait acceptable.

Cependant, il faut rester vigilant, parce qu'il y a toujours un risque de se laisser emporter. Je sais que notre trésorier général veille au grain ; il n'est pas le seul. En 2018, le budget était de 382 CDI et on avait terminé à 352. Je suis donc d'accord — cela a été prouvé ces dernières années —, ce n'est pas parce que l'on a budgété +30 salariés cette année que, pour autant, ce budget sera atteint. Malgré tout, quand on écoute le trésorier général motiver ces recrutements, on ne peut pas dire que ce n'est pas logique ; effectivement, il y a une utilité pour chaque poste décrit. Il faut donc que l'on soit tous solidaires et que l'on comprenne la complexité de notre situation puisque, lorsque l'on regarde les différentes missions de tous les pôles telle qu'est structurée la Fédération, on se doute bien que pour arriver à avoir de tels résultats et de tels services, il faut qu'il y ait des salariés, et des très bons. C'est donc une situation un peu complexe ; il faut veiller au grain sur les masses salariales, le nombre de salariés, etc., et en même temps se rendre compte de l'évolution de notre fédération.

Le deuxième sujet d'inquiétude concerne les prix aux joueurs. Cela augmente de 8,7 à 9 % par an. On va arriver à quasiment 46 M€ de prix pour le Roland-Garros de cette année. Il y a trois ou quatre ans, lorsque l'on avait travaillé sur le business plan, on avait fait une extrapolation sur quinze ans qui devait nous amener à près de 80 M€ de prix aux joueurs. À date, ce n'est plus dans quinze ans mais dans dix à douze ans, et je pense qu'à l'allure où l'on va, avec la poussée de certains joueurs dominants au niveau mondial, effectivement on risque d'y arriver peut-être plus vite que prévu. Comme me le dit souvent Hughes à qui j'en parle régulièrement : « *Ne t'inquiète pas, c'est nous qui tenons le chéquier* ». C'est vrai, mais on n'est pas forcément maître de l'ensemble des paramètres de cette situation. C'est donc un sujet d'inquiétude, mais sur lequel je pense que nous saurons réagir de la bonne manière.

Ayant regardé de très près l'ensemble des postes des pôles et des différents services et ayant eu toutes les explications nécessaires à la compréhension du budget 2019, le Comité financier que je représente ici donne un avis favorable et sans réserve à son approbation. Je vous remercie.

(Applaudissements)

Hughes Cavallin - François, si tu m'autorises à répondre sur les deux points que tu as soulevés, concernant la masse salariale, nous sommes effectivement extrêmement attentifs, mais je n'aime pas les mauvaises surprises. Je souhaite donc une transparence totale. Je préfère que l'on inscrive 30 postes au budget même si je suis quasiment certain aujourd'hui que peut-être la moitié d'entre eux ne seront pas pourvus. Dans ce domaine-là, je préfère avoir une bonne surprise plutôt que de dire : « *Voici des postes qui n'avaient pas été annoncés* ». Comme pour le taux de change euro/dollar, nous sommes extrêmement prudents et transparents.

Concernant le prize money, non seulement nous sommes attentifs, mais j'espère que nous allons tirer

un argument d'une situation comptable qui va être difficile, parce qu'avec les joueurs nous allons raisonner non pas en MBA, mais en résultat. Et comme le résultat de notre fédération va être négatif en 2021, et peut-être en 2020, nous leur dirons : « *Regardez, notre fédération est dans le rouge* ». Les joueurs acquiesceront, leurs conseillers, j'en suis moins sûr. Mais on va quand même leur dire que nous ne pouvons pas investir 400 M€ dans un stade pour eux — pour nous aussi, bien sûr — totalement autofinancé et en même temps augmenter largement le prize money. Je pense que nous aurons des arguments.

Le président - Y a-t-il des questions ?

Jacques Monchablon (trésorier du comité des Hauts-de-Seine) **-** En tant que délégué, je suis extrêmement satisfait du budget 2018 qui vient d'être présenté, mais en tant que trésorier je suis un peu surpris — ou déçu — du fait que, dans le budget 2018-2019, la DGF reversée aux comités soit constante, en euros courants. Eu égard aux bons résultats, on aurait pu espérer que la Fédération fasse un petit effort pour que la DGF soit au moins en euros constants, ce qui représente une augmentation de 1 ou 1,5 %, parce que nous avons des charges très importantes en frais de personnel qui vont augmenter en 2018-2019.

Hughes Cavallin - Je vais vous répondre de deux manières différentes. D'abord, la Fédération ne verse pas de DGF aux comités ; elle la verse aux ligues. Et puis, comme vous l'avez vu, une enveloppe de 400 000 € supplémentaires est prévue. Simplement, on ne sait pas comment on va répartir cette enveloppe, puisque c'est un comité qui s'en occupe en fonction d'un certain nombre de critères. Donc 400 000 €, une DGF à 21 M€, un stade à financer, des bons résultats 2018 sortis par l'Île de-France et le comité des Hauts-de-Seine, une trésorerie du département très bonne…

Le président - … C'est parce qu'elle a un bon trésorier !

Hughes Cavallin - … et une trésorerie de la ligue excellente. S'il y a des efforts à faire, il vaudra peut-être mieux voir comment on va les faire dans les années à venir. Il ne me semble pas qu'il y ait un effet d'urgence immédiat, sauf peut-être pour certains. Et on en parlera parce que, c'est vrai, pour un certain nombre de comités qui ont dû faire face à la constitution des nouvelles ligues, c'est sûrement un peu plus difficile que pour ceux qui demeurent à périmètre constant. Nous sommes en train d'y travailler.

Le président - Tout à l'heure, j'ai dit qu'il fallait que nous ayons une séance de travail avec les trésoriers des ligues, fixée au 21 mars, pour que soit examiné concrètement, par exemple, le coût des réunions pour des ligues territoriales très étendues, parce que c'est une donnée que ne peut pas avoir une ligue dont le territoire n'a pas évolué. Bref, il y a sans doute une approche à avoir. Tout à l'heure, Hughes a parlé de transparence au niveau de la masse salariale, mais il faut aussi que l'on ait une transparence sur l'efficience de nos moyens et sur les résultats que l'on obtient. Cette question-là doit faire l'objet à la fois d'échanges, d'analyses et de préconisations qui seront faites pour la rentrée prochaine.

Quant à ce qui vient d'être dit à propos de la masse salariale et des ressources humaines, permettez-moi un complément. Premièrement, il faut que l'on soit de bons entrepreneurs. Si à chaque fois que l'on investit 1,5 M€ dans la masse salariale, on en gagne 10 — ce qui est pratiquement le cas —, je ne connais pas

beaucoup d'entrepreneurs qui prendraient le risque de ne pas investir dans leurs ressources humaines. Deuxièmement, notre force commerciale est moitié moindre qu'une fédération comme, par exemple, la fédération australienne qui commercialise l'Australian Open. Troisièmement, nous avons la volonté d'investir dans nos ressources humaines au travers du plan GPEC que j'évoquais tout à l'heure, car c'est un sujet qui n'a jamais été réellement abordé. Quatrièmement, les excellents résultats qu'ont obtenus nos partenaires sont aussi le fruit d'échanges que l'on a avec les patrons de ces organisations. Et il y a un sujet qu'ils évoquent de façon récurrente avec nous, c'est que, certes, on a un bon tournoi, certes, on a un véritable événement comme l'a dit Hughes, mais il serait encore plus beau et plus fort s'il y avait plus de Français sur les courts en deuxième semaine. Et cela, Mesdames et Messieurs, cela ne peut venir que de votre travail — vous, comités départementaux — sur le plan de repérage des enfants. Et de votre travail — vous, ligues — sur le plan de formation et d'entraînement pour les amener au niveau européen à 12 ans, à Auray, et à 14 ans, à Tarbes. Cela ne peut être fait qu'avant le quinzième anniversaire. Et cela, c'est de l'investissement. Il y a donc un travail à réaliser en termes de performance et d'efficience de notre organisation sportive.

Enfin, lorsque nous avons pris les rênes de la maison, nous avons dit à nos collaborateurs : « *Nous vous donnons jusqu'en 2022 pour changer de braquet et atteindre les objectifs qui nous permettront de sécuriser l'organisation de la Fédération* », parce qu'aujourd'hui c'est cela la vérité. Cela veut dire que toutes les recettes qui sont au budget prévisionnel sont des contrats signés. C'est quand même important. On n'attend pas, on n'ambitionne pas ; ce sont des contrats signés. Il y a même des contrats importants qui sont en cours de négociation et qui ne figurent pas aujourd'hui au budget prévisionnel.

Je crois qu'il faut retenir de la présentation qu'a faite Hughes cette extraordinaire courbe de nos produits, qui monte et qui se traduit par un engagement dans la durée — et la longue durée — avec des partenaires qui sont de renommée mondiale.

Si vous êtes d'accord, on peut passer à l'approbation de ce budget.

ADOPTION DU **BUDGET 2019**

Pour : 7905 voix
Contre : 1024 voix
Blancs : 300 voix

(Applaudissements)

Le président - Bravo, Hughes. Bravo, les équipes.

REDEVANCES FÉDÉRALES 2020 : VOTE

Hughes Cavallin - Il n'est pas prévu de changer le montant des licences. La licence principale reste à 20 € pour les jeunes et 29 € pour les adultes.
Je suis assez réticent par rapport à cela. J'aurais sûrement préféré que l'on augmente un peu. Pourquoi ? Parce que je n'oublie pas que si, dans sa grande sagesse, l'assemblée générale décidait d'augmenter d'1 €, 60 % seraient pour vous. Et d'un seul coup, ce serait 600 000 € qui tomberaient dans les caisses. Mais bon… on a mis 20 € et 29 €, mais si vous voulez que l'on mette 21 € et 30 €, je suis d'accord ! *(Rires)*

Le président - Désolé, Hughes, mais on a pris un engagement et on le tient. Il faut simplement en prendre conscience, on finira sans doute le mandat avec 16 M€ de moins

Hughes Cavallin - Concernant les cotisations statutaires, on passe de 30 à 33 €. C'est colossal quand on sait que le produit d'une cotisation statutaire est extrêmement faible et que les ligues reçoivent 22 € de ces 33 €.

Le président - En fait, c'est stable.

Hughes Cavallin - Oui, mais par rapport à 2018.

Les taxes de tournois sont également inchangées. Les autres taxes de tournois sont inchangées, sauf une et à la baisse, mais de manière tout à fait légitime. En effet, les homologations pour les tournois tennis-fauteuil étaient à 47 € ; il nous semble logique — si vous êtes d'accord — de les mettre à 26 € comme le padel et le beach tennis.

APPROBATION DES **REDEVANCES FÉDÉRALES 2020**

Pour : 8 422 voix
Contre : 671 voix
Blancs : 72 voix

Hughes Cavallin - Merci.
(Applaudissements)

STATUTS ET **RÈGLEMENTS**

MODIFICATIONS DES STATUTS ET DES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS

Alain Fischer - Vous avez reçu les modifications envisagées pour les statuts et règlements, qui concernent essentiellement les prérogatives des licences C et le fonctionnement fédéral. Les autres touchent au règlement disciplinaire et quelques autres points particuliers.

Toutes ces modifications ont été présentées au Conseil des présidents de ligue du 6 décembre 2018 et n'ont pas fait l'objet de remarques particulières. Soit je rentre dans le détail, soit — comme vous les avez reçues — on passe directement au vote.

Le président - Y a-t-il des questions ?
(Il n'y en a pas)

VOTE SUR LES **MODIFICATIONS DES STATUTS** (MAJORITÉ DES DEUX TIERS)

Pour : 8 723 voix
Contre : 393 voix
Blancs : 19 voix

VOTE SUR LES **MODIFICATIONS DES RÈGLEMENTS ADMINISTRATIFS** (MAJORITÉ SIMPLE)

Pour : 8 493 voix
Contre : 506 voix
Blancs : 55 voix

Le président - Merci, Alain.
(Applaudissements)

Le président - Sont candidats : Joël Bitzner ; Steeve Elhaik ; Catherine Gallot ; Patrick Guérin ; Florence Mast.

VOTE SUR **L'ÉLECTION D'UN MEMBRE DU CST**

- Patrick Guérin : 5285 voix (59,16 %) - Élu
- Catherine Gallot : 2927 voix (32,76 %)
- Steeve Elhaik : 526 voix (5,88 %)
- Florence Mast : 123 voix (1,37 %)
- Joël Bitzner : 72 voix (0,80 %)

Le président - Je vous propose d'applaudir Patrick Guérin.
(Applaudissements)

Le président - Rendez-vous au Club des Loges.
Bonne soirée.

La séance est levée à 18 h 33.

ORDRE DU JOUR

1. Ouverture par le président
2. Point sur la nouvelle gouvernance du sport par le directeur général
3. Point sur le projet « Site de Puteaux »
4. Point sur Roland-Garros et Rolex Paris Masters par le directeur des tournois
5. Point sur la TV 100 % tennis
6. Point sur l'international
7. Allocution du président de la FFT

CONCLUSION DU **PRÉSIDENT**

On arrive au terme de cette assemblée générale. Je vais changer un peu la tradition et ne pas faire de discours convenu, même si je pense que l'on a passé un excellent week-end, une excellente soirée. Aussi, il faut quand même le dire, on a fait cette soirée chez nous, on donc a fait une sérieuse économie. On était tout en travaux, mais on a quand même les moyens d'y tenir notre assemblée générale et de pouvoir se restaurer comme on va le faire tout à l'heure, et c'est appréciable d'optimiser nos moyens.

Je vais donc un peu changer la tradition parce que je crois important que vous quittiez cette assemblée générale avec la mission que les clubs vous ont confiée; c'est que vous êtes leurs délégués. Chacune et chacun d'entre vous êtes des porte-paroles pour que le message redescende. Je garderai une satisfaction, que je partage avec le Comité exécutif : cette séquence congrès interrégional-congrès fédéral-assemblée générale, ce sont 2000 clubs qui sont mobilisés avec un système d'adhésion papier sachant qu'à partir de maintenant — Alain, je ne sais pas si le communiqué a été envoyé —, ils pourront adhérer en ligne, ce qui était notre demande.

L'important, c'est de livrer le projet Agir et Gagner 2020, et nous allons le faire avec une plateforme stratégique. Cette dernière tourne autour de cinq éléments qui font circuler l'information :

- Le projet Agir et Gagner et sa plateforme.

- Les États généraux, qui sont le véritable radar de nos actions. Les États généraux des clubs, qui se dérouleront tous les deux ans — les précédents en 2017, les prochains en 2019. Comprendre les préoccupations et les attentes des clubs et des enseignants ; faire émerger des actions concrètes de développement ; échanger avec nos clubs, montrer que nous sommes à leur écoute.

- Les États généraux de l'écosystème en 2020. Ce sont 2,2 Md€ de chiffre d'affaires avec une majorité dégagée par les clubs eux-mêmes. Les cotisations des clubs sont une économie extraordinaire. Le travail des bénévoles est une recette extraordinaire. C'est la vraie richesse du tennis français. Nous sommes au cœur de cet écosystème ; il faut donc que nous soyons les

chefs d'orchestre, mais aussi que nous partagions une vision avec nos partenaires en s'inscrivant dans cette démarche de co-construction. Et à cet égard — on le verra tout à l'heure —, notre chaîne de télé sera un avantage. C'est la première fois, lorsque l'on discute du futur de nos droits TV, que l'on entend les chaînes de télé nous dire qu'elles souhaitent être partenaires du projet fédéral.

- Les rencontres territoriales. Elles sont irremplaçables. On a fait de ces congrès interrégionaux de véritables événements, on a le plaisir de se retrouver sur le terrain, dans les régions, on visite ces territoires, nos clochers. Et comme je le disais hier, on a passé des années — j'allais dire des décennies — à se concurrencer sur le terrain pour gagner des titres aux championnats de France. Mais au final, lorsque nos joueurs arrivaient à Roland-Garros, cela donnait des matchs insipides parce qu'ils avaient au fond d'eux cette espèce de petite peur de ne pas pouvoir un jour intégrer un pôle France parce qu'ils avaient perdu une demi-finale des championnats nationaux. Désormais, vous êtes la flotte du tennis français. Il y a le porte-avions de l'Île-de-France, le destroyer de l'ARA, les frégates des ligues d'Outre-mer. Mais on est tous pour partir à la conquête du monde parce que, la semaine dernière, nos jeunes venaient de l'Île-de-France, d'ARA, d'Occitanie, et ils ont soit gagné, soit fait des finales. C'est important que, sur le terrain, on échange et on continue d'échanger. Et puis, c'est aussi, petit à petit, réduire les écarts qu'il y a entre ce que l'on pense, ce que l'on fait, ce que l'on dit et ce que l'on voudrait. Le vouloir et le pouvoir.

- Des stratégies métiers au sein de notre fédération. Garantir la cohérence entre la stratégie et la mise en œuvre des métiers. Le principal piège qu'il va nous falloir éviter dans notre stratégie FFT 360, c'est de travailler en silos. C'est important que des gens qui s'occupent de communication, de marketing, de finances, du juridique, des ressources humaines, puissent travailler ensemble. C'est le principal piège qu'il nous faut éviter, mais je fais confiance à notre directeur général pour mettre en coordination toutes nos équipes. Et puis, il faut capitaliser sur les expertises internes et favoriser ce développement des compétences avec le plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Je vais aborder les leviers stratégiques pour que vous compreniez comment le Comité exécutif va se mettre en action sur la deuxième partie de ce mandat. La première chose importante et qu'il faut retenir, c'est qu'il n'y a pas d'action stratégique s'il n'y a pas d'innovation. Une action récurrente n'est pas stratégique. En revanche, les actions récurrentes nécessitent des innovations ; et c'est là où les actions deviennent stratégiques. Nous avons sept leviers comprenant des actions, et pour chaque action, il y a un référent élu et un pilote.

LEVIER 1 : SPORT ET PRATIQUE

Mettre en œuvre la Marque Tennis

Mettre en œuvre le FFT Padel Tour

Piloter la réflexion «Licence 2021» Tout à l'heure, on parlait de la future épreuve de tennis mondiale par équipes en 2021. Eh bien, nous, nous avons comme ambition de réformer le lien entre le pratiquant et le club. Pour l'instant, cela s'appelle une licence ; on garde ce nom et on verra comment ce dossier évolue.

Déployer l'opération Tennis Cool Une expérimentation a été conduite, d'abord dans le comité du Val-d'Oise et aujourd'hui en Île-de-France, pour produire un jeu de cour d'école. Il faudra déployer ce jeu, avec comme idée de cibler les clubs qui ont déjà des partenariats avec les écoles.

Le plan de féminisation Je fais une différence entre la parité un peu théorique et la féminisation. C'est tout simplement pouvoir donner aux femmes la possibilité non seulement d'accéder à des postes de responsabilités, mais aussi d'être moteur dans le développement du tennis. Judy Murray, la femme de Jimmy Connors : les femmes sont souvent l'élément prépondérant dans la formation du champion, parce qu'elles ne transmettent pas uniquement l'obligation, elles transmettent aussi de l'amour ; et l'amour, on le sait, est le moteur essentiel du développement humain.

Optimiser le site fft.fr Le nouveau site sera révélé le 27 avril et il a été élaboré avec un groupe témoin de dirigeants de club, de juges-arbitres, d'enseignants. On aura l'occasion d'en reparler.

Mettre en œuvre un observatoire du tennis

Mettre en œuvre la web TV [Marque].TV Ces deux dernières actions ont comme élu référent Lionel Maltese.

LEVIER 2 : RÉSEAU DE CLUBS

Livraison de l'appli « Marque Tennis »

Renforcer l'adhésion au paiement en ligne Nous avons décidé d'offrir le paiement en ligne aux 2000 clubs qui s'engageront sur la Marque Tennis.

Optimiser les sites Internet de clubs Je reprends mon exemple de www.tennis64.fr. Nous avons les moyens d'être beaucoup plus dynamiques que ce que nous l'avons été par le passé.

Mettre en œuvre un outil de diagnostic projet sportif Une première version sera présentée au Comité exécutif du mois de février, puis partagé pour validation avec le Conseil des présidents de ligue.

Mettre un œuvre un portail médias pour les clubs Alain Fischer vous parlait du Média Asset Management ; c'est une base de données avec des photos et des films. Les clubs pourront avoir accès à cette banque de données pour réaliser leurs affiches, leur promotion, etc.

La transformation de l'AEI Pour le coup, c'est l'hélice du Charles-de-Gaulle, le gros chantier, livrable le 25 avril 2020 pour les 2es États généraux.

La mise en œuvre du CFA des métiers du tennis

Optimiser la compétition interclubs Action coordonnée par Alain Fischer, mais également par Patricia Froissart.

LEVIER 3 : LE PROJET SPORTIF

Mettre en œuvre le programme Galaxie 3-4 ans / Team

Optimiser les compétitions 12 ans et moins

100 filles et 100 garçons dans les 100 de leur millésime

Mettre en œuvre un dispositif de préparation mentale Cette action a déjà commencé.

Coordonner la préparation physique au plan national

Mettre en place des formations pour les apprenants CNE C'est une nouveauté, initiée par Lionel. C'est l'ébauche d'un dispositif par lequel on apprend à nos jeunes à gérer leur propre carrière.

Les outils de suivi de la performance avec Olivier Halbout et Éric Winogradsky. C'est arriver à avoir beaucoup plus d'informations sur la pratique.

Poursuivre le développement des pratiques associées Le paratennis, le padel et le beach tennis.

La contribution du tennis professionnel au financement des clubs source Les clubs qui ont formé les joueurs qui sont sur le circuit peuvent légitimement espérer avoir un retour. Un chiffre : il faut à peu près 100000 €, hors coût d'entraînement (cadres techniques), pour faire entrer un joueur dans le Top 100, et lorsqu'il y entre, il a gagné 200000 €. C'est juste un repère.

Mettre en place un dispositif de reconversion professionnelle

Cultiver notre savoir-faire à la française C'est le travail avec les enseignants professionnels.

LEVIER 4 : ENGAGEMENT INTERNATIONAL

Création du classement mondial Avec l'ITF, nous allons contribuer à la création d'un classement mondial gratuit pour les fédérations internationales, parce que le concurrent dont parlait Christophe Fagniez est payant ; vous payez votre entrée et vous payez tous les mois. En d'autres termes, pour que le classement français puisse figurer sur cette plateforme — qui est réellement addictive —, il nous faudrait payer à peu près 180 € par an.

Création et plan d'action de l'AFFT (A2FT)

Développer un soutien de JO Paris 2024 dans les régions

Mettre en œuvre le projet solidarité « Trophée Philippe-Chatrier »

Accroître la notoriété des événements de la zone Outre-mer C'est un dossier auquel je suis particulièrement attaché. Je suis très heureux de dire que notre président de la Nouvelle-Calédonie siège à des réunions à Melbourne, que les enfants de Nouvelle-Calédonie font les tournois dans le Pacifique. Que l'on arrête cette espèce d'hypocrisie de faire faire 25 heures d'avion à un gosse pour qu'il joue les championnats de France à Blois. Aujourd'hui, les enfants d'Outre-mer jouent dans leur bassin de vie.

LEVIER 5 : EXPÉRIENCE CLIENTS

Élaboration des Indicateurs clés de performance On ne peut pas concevoir une stratégie si on ne peut pas en mesurer les effets.

Optimiser notre captation et l'exploitation des données La data, c'est le pétrole des bénévoles. Capter la data, avoir des informations, c'est ce qui va nous procurer des moyens pour promouvoir demain non seulement les services, mais également notre fédération.

Mettre en œuvre le projet de stade connecté Tout à l'heure, Xavier de Robien disait qu'il y aurait 5000 prises RJ45 qui seront installées sur le court Philippe-Chatrier.

Comment évalue-t-on un parcours client ? Comme cela. *(Diapositive)* Voyez, c'est très simple ! *(Sourires).* Et regardez ce qui est écrit en haut : *Pré Stadia*, *In Stadia*, *Out Stadia*. C'est avant que la personne vienne à Roland-Garros, lorsqu'elle est dans le stade, et lorsqu'elle n'est pas dans le stade. Nos équipes repèrent toutes les situations où chaque personne est susceptible de se

connecter à notre fédération. Ce parcours client, c'est ce qui leur permettra demain de définir la transformation digitale. J'y reviens dans un instant.

LEVIER 6 : CRÉATION DE RESSOURCES

Hier, Hughes le rappelait, nous ne pouvons garantir notre futur que si nous garantissons nos ressources. Il y a donc un travail très précis sur nos centres de profit avec la mise en œuvre des plans d'action pour la billetterie grand public, les hospitalités, les médias, les partenariats, La Griffe et la diffusion dans les commerces — ce que l'on appelle le *retail* — et le plan d'action de développement international — je rappelle que l'on a déjà vendu six licences pour des clubs Roland-Garros à l'étranger, avec des « petits » clubs comme le Minas Tênis Clube, à Rio, qui compte… 72 000 membres ! Cela nous rapporte 35 000 € par licence simplement parce que ces clubs de terre battue ont apposé le logo « club Roland-Garros ».

Développer et exploiter le stade Roland-Garros à l'année

Développer la stratégie culturelle FFT

Développer une stratégie de marque avec Alain Moreau.

Optimiser notre marge d'autofinancement (MBA) C'est le dossier privilégié d'Hughes, notamment avec notre nouvelle directrice financière. On peut agir sur les produits mais on peut aussi agir sur les coûts ; et c'est un élément important de la stratégie.

LEVIER 7 : ÉTHIQUE RSE

Mettre en œuvre un comité et une charte éthique

Garantir l'intégrité du sport On vient d'en parler.

Mettre en œuvre une politique de gestion des risques

Promouvoir la RSE dans nos territoires

Organiser des événements responsables et de façon durable

Créer un fonds de dotation Ce sera sans doute un des éléments importants de notre projet culturel.

Créer un parcours d'intégration RH dans les ligues À partir du mois de mars, avec le directeur général, nous allons favoriser la présence de nos collaborateurs dans les ligues et les comités départementaux, et donc dans les clubs, pour qu'ils s'imprègnent de l'identité de notre fédération.

Créer une fonction d'audit Elle est déjà créée en interne, avec Joaquin Campos qui supervise ce département. Et nous allons créer un comité d'audit qui, de façon extérieure — les membres seront désignés prochainement — va assurer de façon ciblée cette fonction d'audit.

Promouvoir l'égalité des chances à l'emploi entre siège et instances décentralisées La GPEC doit nous permettre, avec l'outil de repérage des compétences, de favoriser des mobilités géographiques mais aussi des plans de carrière. On n'est pas obligé de passer toute sa vie sur un court quand on est enseignant professionnel et on peut, par mobilité professionnelle, aller vers des emplois qui ne soient plus de terrain mais qui soient d'organisation.

Instaurer des pratiques responsables au siège et dans les instances décentralisées Tout cela va être mis en place avec, comme fil rouge, la stratégie digitale. Le digital, ce n'est pas uniquement des téléphones portables ou des tablettes. Ce n'est même surtout pas cela. Le

digital, c'est de l'humain. Au lieu de communiquer en envoyant un courrier, un e-mail, et d'attendre la réponse, on va communiquer en temps réel et en trois dimensions. Mais l'important, c'est de s'appuyer sur les usages.
Je vais vous révéler comment va fonctionner notre stratégie digitale ; c'est un scoop. Cette stratégie digitale s'articule autour de six axes prioritaires, tous contributeurs à la création de valeur :

- acculturer l'écosystème. C'est la base, le pilier. C'est partager la même culture de l'innovation. Et l'indicateur clé (le KPI), c'est le nombre de personnes qui seront formées. Les premières qui doivent être formées, ce sont les bénévoles, les dirigeants de proximité ;
- piloter et améliorer la performance, qu'elle soit commerciale, sportive ou administrative ;
- fluidifier les parcours sur les supports digitaux de la Fédération ; et nous mesurerons cette fluidité par des enquêtes de satisfaction ;
- faciliter l'accès à la pratique et fidéliser. On mesurera cela au nombre de comptes qui seront enregistrés, notamment sur notre application et sur les autres applicatifs ;
- moderniser l'image de la Fédération. Actuellement, notre cible ce sont les *millennials* — ces 15-35 ans qui ont tendance à diminuer sur l'ensemble de nos écrans radar —, tout simplement parce que ce seront les dirigeants de demain, et sans doute les joueurs ;
- faire de Roland-Garros un tournoi unique en matière d'expérience digitale.

Tout cela n'est possible que si nous contribuons de façon réciproque à la stratégie de notre organisation. Nous voulons faire du tennis le sport le plus pratiqué en France. Il l'est déjà ; l'étude de Sports Marketing Surveys, une entité européenne, a évalué à 5,7 millions le nombre de personnes qui pratiquent le tennis au moins une fois par mois. Il faut simplement que cette population se connecte à notre réseau de clubs. C'est cela, notre vision. Comment y parvient-on ?

La première étape, c'est que d'ici à la fin du mois de mars il faut que nous ayons 2 000 clubs connectés par ADOC à l'application. Vous avez démontré votre capacité à fédérer 2 000 clubs sur la hotline juridique et sociale ; il faut se concentrer sur ces clubs-là. Dès le 6 février, le pôle fédéral éditera la liste des clubs dont nous pensons qu'ils doivent être sur la plateforme ; et toutes les semaines, le pôle fédéral fera le point avec les conseillers en développement pour voir un à un monter les clubs connectés. Cet objectif d'atteindre le 1,5 million de pratiquants connectés ne peut passer que par ces connexions ; c'est donc votre contribution.

Deuxièmement, conquérir des titres majeurs. Pour cela, on a dit que l'on arrêtait le modèle unique. En tant que dirigeants, vous ne devez pas vous laisser départir de ce regard passionné que vous avez — et que nous avons — sur les enfants que nous voyons jouer. Il faut repérer, accompagner, former et épanouir les talents, les capacités exceptionnelles. Le ratio qu'il faut garder en tête, ce sont ces 200 jeunes dans les 100 meilleurs mondiaux de leur catégorie d'âge ; et l'indicateur à mettre en face, ce sont les 205 emplois de cadres techniques que nous avons dans les régions. De façon très théorique, je vous l'accorde, on pourrait dire que l'on pourrait disposer d'un cadre technique par enfant ciblé. Voyez la marge que l'on peut envisager en termes d'efficience.

Troisièmement, améliorer la marge de nos événements pour financer nos actifs : le stade, les clubs, le haut niveau. Vous n'avez rien à faire ; c'est le job de notre directeur général et de nos directeurs. Et on leur fait confiance parce qu'on leur a donné des objectifs.

Et enfin, quatrièmement, développer les compétences de nos collaborateurs partout sur le territoire ; j'en ai déjà parlé, c'est la GPEC.

Cette assemblée générale qui se termine me conduit à dire qu'aujourd'hui, chacune et chacun d'entre vous êtes ici parce que nous avons eu à l'époque la volonté d'avoir une assemblée générale populaire, où il y a du monde. Contrairement sans doute à nos rivaux, les décisions ne sont pas prises par une quinzaine ou une vingtaine de personnes. C'est l'assemblée générale qui décide dans sa diversité, dans ses oppositions, mais toujours de façon démocratique ; et la démocratie ne se fait pas à 15 ou à 18.

Nous avons donc une responsabilité et une particularité commune, c'est que l'on est tous français. Nous avons la capacité de nous mobiliser pour notre drapeau, derrière nos joueurs ; il suffit de voir l'effet que Lucas Pouille génère par sa qualification en deuxième semaine, cet espoir qui resurgit, ce goût que l'on avait peut-être un peu perdu, en tout cas l'an dernier.

On est tous français ; on doit donc converger vers ce but suprême qui est d'être le premier sport de France. Et on doit tourner le dos à une période où l'on nous mettait en concurrence, parce que c'était facile et confortable, pour pouvoir récupérer ceux qui étaient supposés être les meilleurs. Le meilleur joueur français à 14 ans sera celui qui aura joué le plus de finales à l'international ; c'est cela qu'il faut aujourd'hui viser.

Nous sommes une organisation fédérée de territoires. Je le répète, certains pays européens n'ont pas les moyens dont disposent certaines de nos ligues. Il faut donc avoir une ambition supérieure, un supplément d'âme. Alors, nous allons garder le cap, faire de Roland-Garros cet événement mondial avec un stade magnifique qui va produire l'événement, avec des clubs qui vont nourrir l'événement en fans, en arbitres, en ramasseurs de balles, mais aussi en clients qui vont non seulement consommer nos produits mais aussi nourrir les audiences dont nous avons besoin.

Et puis, nous allons travailler sur notre haut niveau ; et je crois sincèrement que les marges de progression pour nos jeunes vont être rapides. Qui connaissait Ugo Humbert en septembre 2017 ? Lorsqu'au tournoi de Metz, Thierry Champion me dit : «*Bernard, on doit faire quelque chose de spécial pour ce garçon*», c'est cela la vérité : c'est que très tôt, si c'est exceptionnel, alors il faut des initiatives exceptionnelles pour que le joueur local devienne un joueur international. On ne passe plus par la case nationale.

Il faut partager, d'abord avec nos professionnels au siège, mais surtout avec la proximité que représentent nos comités départementaux. En matière de haut niveau, on a souvent parlé du sujet de l'excellence, Parlons de l'exceptionnel, travaillons l'exception, cultivons-la. Et puis, l'exception c'est une succession de CDD. Tout à l'heure, quelqu'un me disait : «*Parfois c'est difficile, parce que lorsque l'on parle de l'international aux parents, ils lâchent*». Eh oui, mais il vaut mieux que le jeune lâche à 10 ans plutôt qu'à 18 ans, en ayant fait passer 6, 7 ou 8 ans à un enfant et que le rêve se transforme en cauchemar. Nous sommes là pour accompagner ces développements personnels.

Et puis, il nous faut être agiles. Dans leurs exposés, Guy et Christophe ont démontré l'extrême instabilité de l'environnement dans lequel on évolue. Cela ne sert à rien de faire des plans sur la comète, de superbes PowerPoint, si un matin quelqu'un arrive et change le contexte. La Fédération australienne de tennis vient de décider de signer avec l'opérateur privé dont parlait Christophe tout à l'heure et dont on ne mentionne pas le nom. Mais l'Australie, c'est 26 millions d'habitants ; c'est une petite population sur un grand continent, une densité ridicule, même à côté de nos territoires ruraux. Cela ne leur coûte rien de faire de l'annonce. Mais nous, on va travailler la profondeur, travailler le réseau. Et moi, je rêve d'avoir cette application internationale de classement pour que

les enfants du monde entier puissent se comparer les uns aux autres sans avoir à dépenser de l'argent pour voyager. Et demain, si le continent qui est juste à nos portes — je parle de l'Afrique, Daniel Chausse — peut gratuitement organiser son tournoi, sa compétition, il va nous donner les athlètes qui nous manquent.

Il faut être agile. Mais c'est aussi important que, dans notre organisation, il y ait un élu référent et un pilote. C'est ce dialogue-là qui fait la richesse parce que dans les faits, les experts du tennis, ils sont dans la salle. C'est vous qui connaissez le terrain, c'est vous qui connaissez les clubs, c'est vous qui connaissez les parents, plus que les gens du siège. Mais on a besoin de travailler ensemble.

Et puis, il faut le dire, quand on organise un tournoi du Grand Chelem, la logique économique prévaut sur la logique politique. Et pour cela, il faut mesurer. On a beaucoup parlé de KPI, mais les indicateurs clés de performance seront un élément important ; sinon il n'y a pas de plan stratégique. Et il ne faudra pas hésiter à renoncer à des actions si cela ne donne pas de résultats.

Je prends juste un exemple. Avant la campagne, on nous parlait d'une grande communication, il fallait à tout prix que l'on passe à la télé. On a mis 1 M€... Zéro résultat, les enfants ne regardent pas la télé. Donc, on dit : «*On va faire la télé des enfants*» parce que les enfants regardent la télé sur leur téléphone portable et qu'ils communiquent sur Instagram plus que sur TF1 ou France télévisions. On va mener cette expérience, on y croit, mais on ne va pas la mener de façon affective ; on va la mener, comme l'expliquait Nathalie, de façon professionnelle.

Et puis, il faut être transparent ; mais pas une transparence translucide, pas la soupe tiède, pas l'alibi qui consiste à dire : «Il y a quatre femmes et quatre hommes ; c'est bien, vous respectez la parité». La belle affaire ! L'important, c'est la compétence. On avait choisi Amélie parce qu'on pensait qu'elle était la meilleure, et on le pense toujours. On a choisi Nathalie parce que, pour nous, c'est la plus compétente, tout comme on a choisi Estelle parce que c'est la plus compétente, la plus compétente des personnes. On est tous des personnes, on n'y est pour rien si la nature a fait que l'on est un homme ou une femme, et l'important c'est que l'on repère les compétences chez nous. Mais surtout, ce qui est important, c'est que celui qui n'a pas les compétences puisse s'appuyer sur celui qui les a. Et cela, c'est la force de notre organisation.

De la transparence et de l'audace. Lâchons-nous ! Ne soyons pas coincés dans des certitudes. Rappelez-vous l'histoire du classement mensuel. Que n'ai-je entendu dans ces réunions dans les territoires ! Je me souviens de cette réunion avec les présidents de club en Pays de la Loire, mais quel drame c'était ! On allait faire un classement tous les mois : «*Mais comment allons-nous jouer nos interclubs ?!*». Et aujourd'hui, tous les mois, sur les réseaux sociaux, les gamins qui ont progressé communiquent. Et surtout, il y a ces chiffres qu'Olivier nous a donnés.

De l'audace et moins de paperasse. Oui des PowerPoint pour donner des idées, mais pas de l'Excel pour fabriquer un champion. Microsoft a fait la fortune de son fondateur avec ses applications, mais au moment où il les a conçus, il ne pensait pas développer les hommes avec cela. Le message qui est passé à notre DTN, c'est que celui qui veut devenir un joueur professionnel doit faire sa lettre au DTN : «*Voilà ce dont je rêve*», avec son papa, sa maman, dans la cuisine, le salon, qu'ils écrivent leur histoire, leur rêve. Et après, la DTN, les techniciens vont les voir et vont leur dire : «*Oui, mais. Si vous voulez être un champion et continuer à aller à l'école à 12 ans, cela ne va pas marcher. Il ne faut pas vous déscolariser, il faut vous scolariser autrement parce que les autres,*

vos concurrents, ils sont scolarisés autrement. Et si vous voulez aller sur leur terrain, il faut que vous y alliez avec les mêmes armes».

La réalité, c'est qu'au 1er janvier 2019 il n'y avait plus un seul jeune Français dans les 30 meilleurs à Tennis Europe, et qu'il faut repartir. Alors, il se trouve que le petit Antoine Ghibaudo, qui vient de disputer la finale à Bolton, va faire un bond et entrer dans les 20, mais il ne faut pas que l'on perde autant de temps. Vous le savez — et je suis très attentif à cela —, lorsqu'un enfant réussit, même s'il a 12 ans, même s'il a 13 ans, on parle de lui dans la presse locale. La petite Alice Battesti qui a perdu dans les qualifications à Tarbes a eu une pleine page dans le journal. Du coup, tout le monde se dit : « *Voilà une petite qui joue bien* » et cela crée une dynamique. Et c'est ce qui a fait la relance, en tous les cas l'éclairage sur le tennis en Bretagne, Marie-Christine ; ce sont vos jeunes qui vous ont donné ce dynamisme.

Alors, nous sommes transparents ; et j'ai un message à faire passer à certains d'entre vous, je n'ai même pas besoin de les citer, de les regarder, il vont se reconnaître. Quand on est entre nous ici et que l'on est transparent, que l'on dit des choses, mais que l'on va les afficher de façon tronquée ou tendancieuse ou spécieuse — spécieux : qui n'a que l'apparence de la vérité — sur les réseaux sociaux, on nuit à la famille. Vous nuisez à la Fédération. Soyez responsables. Comprenez que ce qui se décide ici ce n'est pas notre situation, ce n'est pas ma réélection, c'est l'avenir du tennis français.

J'ai envie, nous avons envie, avec le Comité exécutif, de laisser à ceux qui nous succéderont une fédération beaucoup plus forte que celle que nous avons trouvée. C'est cela qui est important ; et ça, cela se construit ensemble. Et le jour venu — on est en démocratie —, celui ou celle qui pense être meilleur(e) a le droit et le devoir de prétendre ; mais que cela se passe selon nos règles. Je n'ai pas besoin de Comité d'éthique ou de règles supérieures pour dire que notre intérêt, c'est d'être ensemble, c'est d'être unis dans nos différences ; et un désaccord, ce n'est pas un désaveu.

Je vous l'ai dit hier, je mets de côté tout ce qui a pu faire litige. Je n'en veux plus. J'ai envie d'avancer, parce que quand je suis dans des réunions internationales, je sais qu'on est forts. Et on a une marque de fabrique — et celle-là, je crois qu'il faut que vous en soyez conscients —, c'est qu'avant de prendre une décision, on la mûrit. Oui, sur l'affaire de Bressuire, on sait tout depuis le début, on savait que cela allait arriver, comme l'a dit Jean-François hier, mais à un moment donné, il faut que les paradoxes s'accomplissent ; et après on gérera. Mais la Fédération Française de Tennis est une fédération qui a une tradition essentielle, c'est le respect de son identité et de son organisation.

Pour conclure, voilà le message que je voudrais que vous retiriez de cette assemblée générale qui clôt l'exercice 2018 : vous êtes une force collective au service du tennis français ; vous l'avez démontré. Et vous êtes capables — j'en suis convaincu— et vous serez capables avec nos nouveaux outils de faire adhérer une catégorie de personnes qui, aujourd'hui, ne s'intéressent pas à nous parce que c'est trop compliqué de diriger un club et d'être tous les jours assis devant son ordinateur au club-house. Mais qu'est-ce qu'il est facile, avec les outils modernes, de constituer un réseau, de passer du club au digi-club.

Ce dispositif, il arrive. J'ai un énorme privilège : je l'ai vu. Il sera livré en date et en heure, j'ai confiance… Et vous savez pourquoi j'ai confiance ? Parce que ce n'est pas un mot vide : dans la valise de la confiance, il y a des objectifs, et les objectifs, c'est ce qui mesure notre capacité à progresser.

Mesdames et Messieurs, je vous souhaite un bon retour chez vous et je vous dis à très bientôt. Merci beaucoup.

(Applaudissements)

La séance est levée à 13h30.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

SAMEDI 19 ET DIMANCHE 20 JANVIER 2019

ANNEXES

Extraits des documents remis aux délégués de l'assemblée générale

1) STATISTIQUES/PALMARÈS

84-85 État statistique de tous les classés
86 Licenciés par ligue
87 Licenciés par catégorie sportive
88-93 Palmarès des épreuves fédérales 2018

2) COMPTE DE RÉSULTAT ET BILAN FFT

94-97 Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels
99 Compte de résultat FFT
100-101 Bilan FFT actif
102-103 Bilan FFT passif
104 Affectation et réaffectation du résultat FFT
104 Structure financière du bilan
105-108 Annexe aux comptes FFT

3) ÉTATS ANALYTIQUES ET BUDGÉTAIRES FFT

110 Tableau récapitulatif
111 Pôle fédéral
112-113 Direction du développement des clubs et de la pratique
114 Direction des compétitions
115-116 Direction technique nationale
117 Coupe Davis
118 Fed Cup / Autres
119 Pôle communication et transformation digitale
120 Directions fonctionnelles
121-127 Activités événementielles
128 Études, maintenance, travaux courants
129 Plan de développement
130 Opérations exceptionnelles
130 Impôt surt les sociétés

4) PLAN EMPLOIS/RESSOURCES FFT

131 Tableau

5) BUDGET 2019

132 Tableau récapitulatif
133-136 Pôle fédéral
137-138 Direction technique nationale
138-139 Équipes de France / Coupe Davis / Fed Cup
140 Autres (padel, beach tennis, seniors plus, paratennis)
140 Pôle communication et transformation digitale
141 Directions fonctionnelles
142-148 Activités événementielles
148 Études, maintenance, travaux courants
149 Plan de développement
150 Opérations exceptionnelles
150 Impôt sur les sociétés

ÉTAT STATISTIQUE DE TOUS LES CLASSÉS
CLASSEMENT 2019 À L'ISSUE DE L'ANNÉE SPORTIVE 2018

JEUNES								
TOTAL CLASSÉS	10 ANS	11 ANS	12 ANS	13 ANS	14 ANS	15/16 ANS	17/18 ANS	JEUNES
1re SÉRIE							1	1
NÉGATIFS ET PROMOTION						10	70	**80**
0						28	57	**85**
1/6					1	21	63	**85**
2/6			1		11	59	118	**189**
3/6			1	5	25	154	239	**424**
4/6			4	34	59	268	348	**713**
5/6		2	23	77	97	341	402	**942**
15		11	52	109	182	529	513	**1 396**
2e SÉRIE		13	81	225	375	1 410	1 810	3 914
15/1	1	31	74	217	270	773	733	**2 099**
15/2	2	29	82	196	276	826	834	**2 245**
15/3	3	44	112	212	308	875	1 056	**2 610**
15/4	5	65	135	258	344	1 002	1 071	**2 880**
15/5	14	73	201	358	434	1 050	1 200	**3 330**
30	20	102	264	478	508	1 269	1 453	**4 094**
3e SÉRIE	45	344	868	1 719	2 140	5 795	6 347	17 258
30/1	28	169	465	789	829	1 966	1 978	**6 224**
30/2	38	160	644	1 041	1 121	2 477	2 389	**7 870**
30/3	64	226	903	1 176	1 407	2 977	2 770	**9 523**
30/4	43	485	1 415	1 856	2 082	4 279	3 595	**13 755**
30/5	16	438	2 682	3 232	3 365	6 450	4 803	**20 986**
40	5	5 944	3 459	3 746	4 341	8 081	5 959	**31 535**
4e SÉRIE	194	7 422	9 568	11 840	13 145	26 230	21 494	89 893
TOTAL	239	7 779	10 517	13 784	15 660	33 435	29 652	111 066

ADULTES											
SENIORS	35 ANS	40 ANS	45 ANS	50 ANS	55 ANS	60 ANS	65 ANS	70 ANS	75 HOMMES	ADULTES	TOTAL
45	6									51	**52**
411	36	7								454	**534**
221	28	8	5	2						264	**349**
335	43	22	7	5						412	**497**
489	78	58	20	7	4					656	**845**
755	131	106	53	20	6	1				1 072	**1 496**
1 172	241	172	137	54	9	3	1			1 789	**2 502**
1 467	347	282	209	86	28	6	2	1		2 428	**3 370**
1 893	549	532	366	170	37	11	7	2		3 567	**4 963**
6 743	1 453	1 187	797	344	84	21	10	3		10 642	14 556
2 782	900	886	841	404	106	29	6	5	2	5 961	**8 060**
3 625	1 218	1 432	1 446	681	239	80	41	13	5	8 780	**11 025**
4 753	1 692	2 157	2 202	1 271	517	173	103	56	10	12 934	**15 544**
5 495	2 078	2 626	2 857	1 772	779	338	183	98	16	16 242	**19 122**
6 275	2 394	3 163	3 574	2 350	1 175	562	380	208	45	20 126	**23 456**
7 378	2 948	3 845	4 465	3 103	1 764	1 009	703	383	88	25 686	**29 780**
30 308	11 230	14 109	15 385	9 581	4 580	2 191	1 416	763	166	89 729	106 987
9 062	3 647	4 879	5 838	4 362	2 667	1 696	1 273	805	220	34 449	**40 673**
9 075	3 644	4 705	5 585	4 211	2 733	1 743	1 484	1 092	324	34 596	**42 466**
9 322	3 480	4 533	5 302	4 054	2 726	1 815	1 517	1 222	372	34 343	**43 866**
9 472	3 558	4 590	5 305	4 224	2 841	1 960	1 709	1 484	544	35 687	**49 442**
10 277	3 638	4 732	5 438	4 120	2 916	2 067	1 788	1 663	723	37 362	**58 348**
11 186	3 786	4 921	5 502	4 272	3 103	2 425	2 325	2 489	1 392	41 401	**72 936**
58 394	21 753	28 360	32 970	25 243	16 986	11 706	10 096	8 755	3 575	217 838	307 731
95 490	34 442	43 656	49 152	35 168	21 650	13 918	11 522	9 521	3 741	318 260	429 326

• ANNEXES •

LICENCIÉS PAR LIGUE

LIGUES	ANNÉE SPORTIVE 2017			ANNÉE SPORTIVE 2018			ÉVOLUTION 2017-2018
	JEUNES	ADULTES	TOTAL	JEUNES	ADULTES	TOTAL	
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	67 879	64 509	**132 388**	63 889	61 800	**125 689**	-5,06%
BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ	16 715	15 843	**32 558**	14 706	15 132	**29 838**	-8,35%
BRETAGNE	22 548	19 582	**42 130**	22 994	19 426	**42 420**	+0,69%
CENTRE-VAL DE LOIRE	19 800	20 606	**40 406**	19 257	19 714	**38 971**	-3,55%
CORSE	1 791	2 149	**3 940**	1 892	1 938	**3 830**	-2,79%
GRAND-EST	37 213	37 672	**74 885**	36 314	35 851	**72 165**	-3,63%
HAUTS-DE-FRANCE	36 027	33 913	**69 940**	35 738	33 292	**69 030**	-1,30%
ÎLE-DE-FRANCE	122 366	104 842	**227 208**	118 790	99 841	**218 631**	-3,77%
NORMANDIE	25 356	24 058	**49 414**	24 110	22 710	**46 820**	-5,25%
NOUVELLE-AQUITAINE	46 282	45 612	**91 894**	45 819	44 710	**90 529**	-1,49%
OCCITANIE	46 022	45 618	**91 640**	45 787	44 292	**90 079**	-1,70%
PAYS DE LA LOIRE	24 155	25 692	**49 847**	23 301	25 456	**48 757**	-2,19%
PROVENCE-ALPES CÔTE D'AZUR	46 256	42 732	**88 988**	45 001	41 444	**86 445**	-2,86%
GUADELOUPE	2 217	1 772	**3 989**	1 839	1 430	**3 269**	-18,05%
GUYANE	505	413	**918**	507	364	**871**	-5,12%
MARTINIQUE	1 297	1 254	**2 551**	1 316	1 205	**2 521**	-1,18%
NOUVELLE-CALÉDONIE	1 632	1 360	**2 992**	1 230	1 133	**2 363**	-21,02%
LA RÉUNION	4 247	5 136	**9 383**	4 186	4 581	**8 767**	-6,57%
Z-DIVERS FFT	2 260	1 390	**3 650**	2 254	2 320	**4 574**	+25,32%
TOTAL FFT	**524 568**	**494 153**	**1 018 721**	**508 930**	**476 639**	**985 569**	**-3,25%**

LICENCIÉS PAR CATÉGORIE SPORTIVE

CATÉGORIE SPORTIVE	ANNÉE SPORTIVE 2017			ANNÉE SPORTIVE 2018		
	FEMMES	HOMMES	TOTAL	FEMMES	HOMMES	TOTAL
JEUNES						
7 ANS ET MOINS	24 590	56 096	**80 686**	24 041	55 620	**79 661**
8 ANS	14 302	31 912	**46 214**	13 936	32 011	**45 947**
9 ANS	16 022	36 001	**52 023**	15 346	35 159	**50 505**
10 ANS	16 698	37 617	**54 315**	16 500	37 376	**53 876**
11 ANS	17 276	39 210	**56 486**	16 499	37 512	**54 011**
12 ANS	13 492	32 799	**46 291**	12 836	32 389	**45 225**
13 ANS	11 810	30 460	**42 270**	11 786	29 741	**41 527**
14 ANS	11 045	28 521	**39 566**	10 294	26 517	**36 811**
15/16 ANS	18 398	45 728	**64 126**	17 615	42 841	**60 456**
17/18 ANS	12 799	29 792	**42 591**	12 278	28 633	**40 911**
TOTAL JEUNES	**156 432**	**368 136**	**524 568**	**151 131**	**357 799**	**508 930**
ADULTES						
SENIORS	36 036	87 334	**123 370**	33 753	82 362	**116 115**
35 ANS	18 031	40 419	**58 450**	16 738	37 516	**54 254**
40 ANS	23 047	51 783	**74 830**	21 446	47 907	**69 353**
45 ANS	21 503	51 844	**73 347**	21 339	51 954	**73 293**
50 ANS	14 994	36 531	**51 525**	14 577	36 454	**51 031**
55 ANS	10 100	23 313	**33 413**	10 171	23 702	**33 873**
60 ANS	7 557	18 409	**25 966**	7 433	17 733	**25 166**
65 ANS	6 334	17 436	**23 770**	6 114	16 547	**22 661**
70 ANS	6 922	12 703	**19 625**	7 232	13 301	**20 533**
75 ANS HOMMES		9 857	**9 857**		10 360	**10 360**
TOTAL ADULTES	**144 524**	**349 629**	**494 153**	**138 803**	**337 836**	**476 639**
TOTAL FFT	**300 956**	**717 765**	**1 018 721**	**289 934**	**695 635**	**985 569**

PALMARÈS DES ÉPREUVES FÉDÉRALES 2018 *(Classement français octobre 2018)*

N°1 française : Caroline Garcia	**N° 1 français :** Richard GASQUET **N° 1 bis français :** Jo-Wilfried TSONGA

A- CHAMPIONNATS DE FRANCE INDIVIDUELS 2018

11/12 ANS :

SD : Shanice ROIGNOT (NVA)
SH : Léo COHEN-BACRIE (IDF)
DD : Carla FITY (GDE) - Sarah ILIEV (GDE)
DH : Michaël KOUAMÉ (IDF) - Raphaël VAKSMANN (IDF)

13/14 ANS :

SD : Océane BABEL (IDF)
SH : Luca VAN ASSCHE (IDF)
DD : Lou BAUDOUIN (GDE) - Nahia BERECOECHEA (NVA)
DH : Sean CUÉNIN (PCA) - Luca VAN ASSCHE (IDF)

15/16 ANS :

SD : Giulia MORLET (IDF)
SH : Lilian MARMOUSEZ (HDF)
DD : Aubane DROGUET (IDF) - Selena JANICIJEVIC (IDF)
DH : Axel GARCIAN (OCC) - Maxime HILLHOUSE (OCC)

17/18 ANS :

SD : Alice TUBELLO (ARA)
SH : Titouan DROGUET (IDF)
DD : Émeline DARTRON (IDF) - Anna-Maria JOVANOVIC (GDE)
DH : Maxence BEAUGÉ (BFC) - Titouan DROGUET (IDF)

2e série (Critérium) :

SD : Alice TUBELLO (ARA)
SH : Maxime CHAZAL (PCA)
DD : Vinciane RÉMY (PCA) - Marie TEMIN (PCA)
DH : Quentin FOLLIOT (IDF) - Victor OUVRARD (IDF)

3e série (Espérance) :

SD : Patricia GUEZELLO (REU)
SH : Matthieu BARO (GDE)

4e série :

SD : Gabrielle ROSSET (NVA)
SH : Bartek JUREK (GDE)

35 ANS :

SD : Olivia CROUCHENT (OCC)
SH : Marc STEGER (GDE)
DD : Olivia CROUCHENT (OCC) - Séverine PINAUD (OCC)
DH : Mark BURGOS (BFC) - Ludwig PELLERIN (IDF)

40 ANS :

SD : Ségolène BERGER (IDF)
SH : Alexandre MARTINATTO (OCC)

45 ANS :

SD : Caroline DHENIN (PCA)
SH : Benoît HALLE (NVA)
DD : Alexandra FOUQUET (OCC) - Anne SAUMONT (OCC)
DH : Benoît HALLE (NVA) - Jacques-Olivier MOERS (IDF)

50 ANS :

SD : Marielle LAPADU (NVA)
SH : Olivier CAYLA (PCA)

55 ANS :

SD : Chantal GRIMAL (PCA)
SH : Arnaud DELEVAL (PCA)
DD : Isabelle BILLARD-DELAGE (IDF) - Chantal PERRISSIN (OCC)
DH : Arnaud DELEVAL (PCA) - Alain MORACCHINI (PCA)

60 ANS :

SD : Betty MICHEL (GDE)
SH : Jérôme VANIER (ARA)

65 ANS :

SD : Caroline GLASZMANN (GDE)
SH : Dominique LEMAN (PDL)
DD : Annick BASCOU (PCA) - Dahlia LAMBERT (PCA)
DH : Serge GRÉSY (NVA) - Alain HUSZAR (IDF)

70 ANS :

SD : Nicole HESSE-CAZAUX (IDF)
SH : Alain BOURDET (IDF)

75 ANS :

SD : Michèle BICHON (PCA)
SH : Serge ANDRES (ARA)
DD : Michèle BICHON (PCA) - Frédérique CAILLARD (PCA)
DH : Jean-Pierre ADRIEN (IDF) - Michel COUTRIX (OCC)

CHALLENGE NATIONAL 80 ANS

SD : Etty MAROUANI (IDF)
SH : Jacques ABADIE (ARA)

B- COUPES DE FRANCE D'HIVER 2018

13 ANS

SF : Sarah ILIEV (GDE)
SG : Baptiste LAGGIA (ARA)
DF : Sarah ILIEV (GDE) - Carla FITY (GDE)
DG : Baptiste LAGGIA (ARA) - Maé MALIGE (ARA)

C - ÉPREUVES INTERLIGUES PAR ÉQUIPES 2018

CHALLENGE NATIONAL 9 ANS

- Filles : Ligue BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ
- Garçons : Ligue AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

COUPE DE FRANCE INTERLIGUES DAMES 65

- Ligue PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

COUPES DE FRANCE INTERLIGUES 70

- Féminine : Ligue ÎLE-DE-FRANCE
- Masculine : Ligue ÎLE-DE-FRANCE

COUPE DE FRANCE INTERLIGUES MESSIEURS 75

- Ligue NOUVELLE-AQUITAINE

D - CHAMPIONNATS DE FRANCE INTERCLUBS

INTERCLUBS SENIORS

- Première Division Masculine 2019 : US Colomiers (OCC)
- Première Division Féminine 2019 : TC Paris (IDF)

INTERCLUBS 15-16 ANS 2018

- Filles : FCL Tennis (ARA)
- Garçons : Biarritz Olympique (NVA)

INTERCLUBS SENIORS PLUS 2018

- Dames 35 : Saint-Jean Tennis club (OCC)
- Messieurs 35 : Villa Primrose (NAQ)
- Dames 45 : TC Clamart (IDF)
- Messieurs 45 : Rueil AC (IDF)
- Dames 55 : UC AS Rouen (NOR)
- Messieurs 55 : Vincennes C.A. (IDF)
- Messieurs 65 : TC Paris (IDF)

E - CLASSEMENT DES GRANDS PRIX SENIORS PLUS

- 60 ans Dames : Juliette LLAHI (OCC)
- 60 ans Messieurs : Olivier PAGER (NVA)
- 65 ans Dames : Corinne FRANOUX (GDE)
- 65 ans Messieurs : Dominique LEMAN (PDL)
- 70 ans Dames : Maïté SOULIÉ (NVA)
- 70 ans Messieurs : Alain BOURDET (IDF)
- 75 ans Dames : Claudine CONTOZ (PDL)
- 75 ans Messieurs : Serge ANDRES (ARA)

RÉSULTATS ÉQUIPES DE FRANCE SENIORS PLUS

YOUNG SENIORS

Miami, États-Unis - du 21 au 26 octobre 2018

DAMES 35 : COUPE SUZANNE-LENGLEN
1/ Anne-Valérie EVAIN (IDF) -4/6
2/ Magalie GIRARD (CEN) -4/6
3/ Claire JALADE (OCC) (capitaine) 0

1er : ALLEMAGNE
2e : ÉTATS-UNIS
3e : PAYS-BAS
4e : FRANCE

DAMES 40 : COUPE YOUNG
1/ Ségolène BERGER (IDF) (capitaine) -15
2/ Magali MALBET (NOR) 0
3/ Séverine PINAUD (OCC) 0

1er : FRANCE
2e : ESPAGNE
3e : GRANDE-BRETAGNE

DAMES 45 : COUPE MARGARET-COURT
1/ Caroline DHENIN (PCA) (capitaine) 0
2/ Olivia CAPPELLETTI (HDF) 1/6
3/ Nelly LELIAS (PCA) 1/6

1er : FRANCE
2e : GRANDE-BRETAGNE
3e : ESPAGNE

MESSIEURS 35 : COUPE ITALIA
1/ Alexandre RENARD (NAQ) -15
2/ Maxime BONAMI (IDF) -4/6
3/ Nicolas GRAMMARE (NAQ) -2/6

1er : ITALIE
2e : PAYS-BAS
3e : FRANCE

MESSIEURS 40 : COUPE TONY-TRABERT
1/ Xavier AUDOUY (OCC) (capitaine) -4/6
2/ Sébastien LAMI (PCA) -2/6
3/ Alexandre MARTINATTO (OCC) -2/6

1er : ESPAGNE
2e : FRANCE
3e : PAYS-BAS

MESSIEURS 45 : COUPE DUBLER
1/ Arnaud MAGNIN (NAQ) -2/6
2/ Benoît HALLE (NAQ) (capitaine) -2/6
3/ Patrick VERGNES (OCC) 2/6
4/ Bruno BREISTROFF (BFC) 1/6

1er : FRANCE
2e : PAYS-BAS
3e : ESPAGNE

SENIORS

Ulm, Allemagne - du 12 au 18 août 2018

DAMES 50 : COUPE MARIA-ESTHER-BUENO
1/ Nathalie GUERRÉE-SPITZER (ARA) 4/6
2/ Marie-Dominique LARRAS (NOR) (capitaine) 2/6
3/ Sylvie MATTEL (IDF) 3/6
4/ Sophie ORSINI (IDF) 3/6

1er : ÉTATS-UNIS
2e : ALLEMAGNE
3e : FRANCE

DAMES 55 : COUPE MAUREEN-CONNOLLY
1/ Chantal GRIMAL (PCA) (capitaine) 2/6
2/ Pascale ZIEGLER (PCA) 4/6
3/ Chantal PERRISSIN (OCC) 5/6
4/ Isabelle BILLARD-DELAGE (IDF) 4/6

1er : ALLEMAGNE
2e : AUSTRALIE
3e : ÉTATS-UNIS
7e : FRANCE

DAMES 60 : COUPE ALICE-MARBLE
1/ Betty MICHEL (GDE) 4/6
2/ Bénédicte LE GRAND (NOR) (capitaine) 5/6
3/ Sylvie PRIMAULT (HDF) 5/6
4/ Frédérique CHARON (NOR) 15

1er : AUSTRALIE
2e : ÉTATS-UNIS
3e : FRANCE

MESSIEURS 50 : COUPE FRED-PERRY
1/ Christophe DAMIENS (IDF) (capitaine) 1/6
2/ Olivier CAYLA (PCA) 2/6
3/ Franck HERVY (NVA) 1/6
4/ Franck FÉVRIER (IDF) 3/6

1er : SUÈDE
2e : FRANCE
3e : ESPAGNE

MESSIEURS 55 : COUPE AUSTRIA
1/ Arnaud DELEVAL (PCA) 2/6
2/ Alain MORACCHINI (PCA) 3/6
3/ Alain COFFE (IDF) (capitaine) 3/6
4/ Alain DALMASSO (IDF) 4/6

1er : ALLEMAGNE
2e : ESPAGNE
3e : FRANCE

MESSIEURS 60 : COUPE VON CRAMM
1/ Philippe JOLIOT (IDF) (capitaine) 5/6
2/ Jérôme VANIER (ARA) 15
3/ Didier KAISSERIAN (IDF) 5/6
4/ Bruno DELORME (ARA) 5/6

1er : ÉTATS-UNIS
2e : AUSTRALIE
3e : ALLEMAGNE
4e : FRANCE

SUPER SENIORS

Umag, Croatie - du 16 au 22 septembre 2018

DAMES 65 : COUPE KITTY-GODFREE
1/ Caroline GLASZMANN (GDE (capitaine)) 5/6
2/ Brigitte CADORET (IDF) 5/6
3/ Andrée DEGOUL (NVA) 15/1
4/ Annick BRUZAT (NVA) 15/1

1er : ÉTATS-UNIS
2e : AUSTRALIE
3e : GRANDE-BRETAGNE
4e : FRANCE

DAMES 70 : COUPE ALTHEA-GIBSON
1/ Nicole HESSE (IDF) 5/6
2/ Gail BENEDETTI (IDF) (capitaine) 15
3/ Marie-Anne SEVESTRE-GHISOLFI (IDF) 15/1
4/ Sylvie GALFARD-KIRSTEN (IDF) 15/1

1er : FRANCE
2e : ÉTATS-UNIS
3e : PAYS-BAS

DAMES 75 : COUPE QUEEN'S
1/ Michèle BICHON (PCA) (capitaine) 15/1
2/ Frédérique CAILLARD (PCA) 15/3
3/ Brigitte GODFROID (NVA) 15/3
4/ Mary Jane MARTY (NVA) 15/3

1er : GRANDE-BRETAGNE
2e : ÉTATS-UNIS
3e : FRANCE

DAMES 80 : COUPE DORIS-HART
1/ Etty MAROUANI (IDF) 30
2/ Odile NIOX-CHATEAU (IDF) (capitaine) 30
3/ Monique BOBILLIER (BFC) 30/1
4/ Solange FRÉBOURG (IDF) 30/1

1er : ÉTATS-UNIS
2e : GRANDE-BRETAGNE
3e : ALLEMAGNE
5e : FRANCE

MESSIEURS 65 : COUPE BRITANNIA
1/ Dominique LEMAN (PDL) 5/6
2/ Alain VAYSSET (OCC) (capitaine) 5/6
3/ Serge GRÉSY (NVA) 15
4/ Alain HUSZAR (IDF) 15

1er : ÉTATS-UNIS
2e : AUTRICHE
3e : AUSTRALIE
6e : FRANCE

RÉSULTATS ÉQUIPES DE FRANCE SENIORS PLUS

MESSIEURS 70 : COUPE JACK-CRAWFORD

1/ Alain BOURDET (IDF) 15/1
2/ Patrice BEUST (IDF) (capitaine) 15/2
3/ Géry PLÉ (OCC) 15/1
4/ François PIERSON (PCA) 15/2

1er : ESPAGNE
2e : PAYS-BAS
3e : DANEMARK
7e : FRANCE

MESSIEURS 75 : COUPE BITSY-GRANT

1/ Éric LOLLIÉE (IDF) (capitaine) 15/1
2/ Serge ANDRES (ARA) 15/2
3/ Michel BOUZIGUES (OCC) 15/3
4/ Jean-Pierre ADRIEN (IDF) 15/2

1er : AUTRICHE
2e : ÉTATS-UNIS
3e : PAYS-BAS
7e : FRANCE

MESSIEURS 80 : COUPE GARDNAR-MULLOY

1/ Jacques ABADIE (ARA) 15/3
2/ Jean HOUDOUIN (IDF) (capitaine) 15/5
3/ Jean-Pierre CHELET (IDF) 15/5
4/ Jean VERGE (OCC) 15/5

1er : SUÈDE
2e : ÉTATS-UNIS
3e : ALLEMAGNE
6e : FRANCE

RÉSULTATS PARATENNIS

A – COUPE DU MONDE DE TENNIS EN FAUTEUIL

Apeldoorn, Pays-Bas – du 28 mai au 3 juin 2018

Équipe de France Dames :
Charlotte FAMIN
Emmanuelle MORCH
Charlotte FAIRBANK
Juliette WATINE
Capitaine : Hervé TASSARO

Équipe Femmes : 4e

Équipe de France Messieurs :
Stéphane HOUDET
Nicolas PEIFER
Frédéric CATTANEO
Gaëtan MENGUY
Capitaine : Fabien GOUEFFON

Équipe Hommes : 3e

B – CHAMPIONNATS DE FRANCE PAR ÉQUIPES

Nationale 1
1er : AS Sarreguemines (GDE)
2e : Riez Océan (PDL)
3e : TC Antibes (CAZ)

Nationale 2
1er : TC Azereix Ossun (OCC)
2e : TC La Fourragère ASPTT (PCA)
3e : CS Clichy (IDF)

C – CHAMPIONNATS DE FRANCE INDIVIDUELS

Juniors
1- Julien VIEIL (PCA) Or
2- Justin MICHEL (BFC) Argent
3- Damien DUBOIS (PCA) Bronze

Non-classés messieurs
1- Mathias BERGS (GDE) Or
2- Guillaume FINET (BFC) Argent
3- Guillaume MAUREL (IDF) Bronze

3e série messieurs
1- Nicolas CHARRIER (PCA) Or
2- Sada DANEDE (IDF) Argent
3- Alexandre LIMA SEMEDO (PCA) Bronze

2e série messieurs
1- Nicolas VANLERBERGHE (HDF) Or
2- Geoffrey JASIAK (CEN) Argent
3- Mathieu DE CILLIA (PCA) Bronze

1re série messieurs
1- Frédéric CATTANEO (PDL) Or
2- Sébastien HUSSER-WALTHER (GDE) Argent
3- Gaëtan MENGUY (PDL) Bronze

Dames
1- Charlotte FAMIN (NOR) Or
2- Emmanuelle MORCH (IDF) Argent
3- Juliette WATINE (HDF) Bronze

Quads
1- Sébastien JANCE (ARA) Or
2- Thomas HUGUENIN (ARA) Argent
3- Sophie FRAIOLI (HDF) Bronze

D – CHAMPIONNATS DU MONDE PAR ÉQUIPES DES SOURDS-MALENTENDANTS

Antalya, Turquie – du 22 au 29 septembre 2018

Équipe de France Dames :
Marine BENEY
Aurélie COUDON
Lucie BOULESTREAU
Capitaine : Antoine LABÉRIBE

Équipe Femmes : 4e

Équipe de France Messieurs :
Mikaël LAURENT
Vincent NOVELLI
Samuel CAZAUX
Capitaine : Xavier LERAYS

Équipe Hommes : 4e

RÉSULTATS PADEL

A - CHAMPIONNATS DE FRANCE

Dames : COLLOMBON-GINIER (ARA)
Messieurs : BERGERON-BLANQUE (OCC)

B - CHAMPIONNATS DU MONDE PAR ÉQUIPES

Asunción, Paraguay – du 28 octobre au 4 novembre 2018

Équipe de France Dames :
COLLOMBON-GINIER
CLERGUE-CASANOVA
GODALLIER-VANDAELE
DAMIANO-VO
5e : France

Équipe de France Messieurs :
BLANQUE-BERGERON
SCATENA-RITZ
MOREAU-HAZIZA
FERNANDEZ-LE PANSE
4e : FRANCE

RÉSULTATS BEACH TENNIS

A - CHAMPIONNATS DE FRANCE

SENIORS
Dames : GARNIER-VADEL (REU)
Messieurs : GUEGANO-IRIGARAY (NAQ)

15/16 ANS
Garçons : BERGONZOLI-PEREZ (REU)
Filles : BOURJEA-BRAY (REU)

B - CHAMPIONNATS D'EUROPE

Jurmala, Lettonie – du 12 au 15 juillet 2018

Équipe de France Dames :
HOARAU-HOARAU : 4e
COLL-VADEL : Quarts de finale

Équipe de France Messieurs :
IRIGARAY-GUEGANO : **Champions d'Europe**
LERUSTE-PAMARD : Huitièmes de finale

Équipe de France Adulte Mixte :
Marie-Ève HOARAU-IRIGARAY : 4e
Mathilde HOARAU-GUEGANO : Quarts de finale

Équipes de France Filles :
BOURJEA-BRAY : Quarts de finale

Équipes de France Garçons :
ROLLAND-VIDOT : 3e

Équipe de France Juniors Mixte :
BRAY-ROLLAND : 4e
BOURJEA-VIDOT : Quarts de finale

C - CHAMPIONNATS DU MONDE PAR ÉQUIPES

Moscou, Russie – du 12 au 15 juillet 2018

Équipe de France :
HOARAU / HOARAU / VADEL / IRIGARAY / GUEGANO / LERUSTE : 4e

Équipes de France Juniors :
BRAY / BARRAU / BRETON / CHOUX / LAHONDES / PREVOTAT : 2e

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

KPMG S.A.
Economie Sociale et Solidaire
Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris la Défense Cedex
France

Téléphone : +33 (0)1 55 68 22 00
Télécopie : +33 (0)1 55 68 98 18
Site internet : www.kpmg.fr

Fédération Française de Tennis

Siège social : Stade Roland-Garros - 2, avenue Gordon Bennett - 75016 Paris

Rapport du Commissaire aux comptes sur les comptes annuels

Exercice de 11 mois clos le 31 août 2018

Mesdames, Messieurs,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Fédération Française de Tennis relatifs à l'exercice de 11 mois clos le 31 août 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Fédération à la fin de cet exercice.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités du Commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er octobre 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

KPMG S.A.,
société française membre du réseau KPMG
constitué de cabinets indépendants adhérents de
KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse.

Société anonyme d'expertise
comptable et de commissariat
aux comptes à directoire et
conseil de surveillance.
Inscrite au Tableau de l'Ordre
à Paris sous le n° 14-30080101
et à la Compagnie Régionale
des Commissaires aux Comptes
de Versailles.

Siège social :
KPMG S.A.
Tour Eqho
2 avenue Gambetta
92066 Paris la Défense Cedex
Capital : 5 497 100 €
Code APE 6920Z
775 726 417 R.C.S. Nanterre
TVA Union Européenne
FR 77 775 726 417

• ANNEXES •

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (SUITE)

Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations les plus importantes auxquelles nous avons procédé, selon notre jugement professionnel, ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués et sur la présentation d'ensemble des comptes.

En application des dispositions de l'article L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Immobilisations en cours :

  Votre Fédération procède à la comptabilisation d'immobilisations en cours, telle que décrite dans la note 2 de l'annexe.

  Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Fédération, nous avons examiné les modalités d'inscription à l'actif et de suivi de ces immobilisations classées en immobilisations en cours.

- Provisions pour risques :

  Votre Fédération constitue des provisions pour couvrir les risques relatifs aux litiges, tels que décrits dans la note 2 de l'annexe.

  Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par la Fédération et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux membres

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Trésorier général et dans les autres documents adressés aux membres sur la situation financière et les comptes annuels.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Fédération à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (SUITE)

informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Fédération ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par votre Comité Exécutif.

Responsabilités du Commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Fédération.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

— il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

— il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

— il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

— il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Fédération à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

• ANNEXES •

RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS (SUITE)

Fédération Française de Tennis
Rapport du Commissaire aux comptes
sur les comptes annuels
17 janvier 2019

— il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Paris La Défense, le 17 janvier 2019
KPMG S.A.

Bernard Bazillon
Associé

COMPTE DE RÉSULTAT FFT 2018

	EXERCICE	
	31/08/2018	30/09/2017
PRODUITS D'EXPLOITATION		
LICENCES ET COTISATIONS STATUTAIRES	12 853 576	13 578 276
VENTES DE MARCHANDISES	10 968 803	9 806 339
ENTRÉES RG ET ÉPREUVES SPORTIVES	50 805 100	46 745 372
TÉLÉVISIONS	77 597 571	76 969 713
RECETTES PUBLICITAIRES	105 960 566	104 060 545
RECETTES DIVERSES	19 073 125	17 530 102
SOUS-TOTAL MONTANT NET DU CHIFFRE D'AFFAIRES	**277 258 741**	**268 690 347**
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	2 167 653	2 189 526
REPRISES SUR PROVISIONS (ET AMORTISSEMENTS), TRANSFERTS DE CHARGES	1 582 780	5 657 153
AUTRES PRODUITS	1 402 577	3 229 306
SOUS-TOTAL	**5 153 010**	**11 075 985**
TOTAL I PRODUITS D'EXPLOITATION	**282 411 751**	**279 766 333**
CHARGES D'EXPLOITATION		
ACHATS DE MARCHANDISES ET VARIATIONS DE STOCKS	4 532 447	4 257 896
ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES ET AUTRES APPROVISIONNEMENTS	34 191	38 967
AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES	160 393 105	157 314 008
IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS	6 155 492	7 146 303
SALAIRES ET TRAITEMENTS	25 420 761	26 253 456
CHARGES SOCIALES ET AUTRES CHARGES DE PERSONNEL	15 150 615	15 170 734
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS	16 542 239	11 292 547
AUTRES CHARGES	31 481 174	29 509 009
TOTAL I CHARGES D'EXPLOITATION	**259 710 023**	**250 982 920**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**22 701 728**	**28 783 412**
TOTAL III PRODUITS FINANCIERS	**3 557 034**	**1 496 730**
TOTAL III CHARGES FINANCIÈRES	**1 794 527**	**629 567**
RÉSULTAT FINANCIER	**1 762 507**	**867 163**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**24 464 235**	**29 650 575**
TOTAL IV PRODUITS EXCEPTIONNELS	**87 061**	**125 404**
TOTAL IV CHARGES EXCEPTIONNELLES	**95 496**	**180**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**-8 434**	**125 224**
PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE (V)	734 387	310 261
TOTAL VI IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	**8 193 742**	**6 020 849**
TOTAL DES PRODUITS (I+III+IV)	**286 055 847**	**281 388 467**
TOTAL DES CHARGES (I+III+IV+V+VI)	**270 528 175**	**257 943 777**
BÉNÉFICE OU PERTE	**15 527 671**	**23 444 690**

BILAN FFT ACTIF

	EXERCICE (AU 31/08/2018)			EX. PRÉCÉDENT
	BRUT	AMORTISSEMENT	NET	NET
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	0	0	0	0
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	0	0	0	0
CONCESSIONS, LOGICIELS ET DROITS SIMILAIRES	16 451 319	14 931 657	1 519 663	723 062
FONDS COMMERCIAL (1)	0	0	0	0
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	651 113	501 273	149 840	167 105
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES EN COURS			0	0
AVANCES ET ACOMPTES			0	0
TOTAL	**17 102 432**	**15 432 930**	**1 669 503**	**890 167**
TERRAINS	1 565 477	453 439	1 112 038	829 792
CONSTRUCTIONS	131 211 350	17 743 618	113 467 732	66 025 330
INST. TECHNIQUES, MAT. OUT. INDUSTRIELS	27 270 742	11 767 536	15 503 206	9 735 954
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	18 353 796	10 097 217	8 256 579	5 536 089
IMMOBILISATIONS GREVÉES DE DROITS	0		0	0
IMMOBILISATIONS EN COURS	91 911 810	0	91 911 810	78 200 170
AVANCES ET ACOMPTES	17 354 543		17 354 543	21 810 000
TOTAL	**287 667 719**	**40 061 810**	**247 605 909**	**182 137 334**
PARTICIPATIONS	9 788 256	0	9 788 256	9 788 256
CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS	0	0	0	0
TITRES IMMOB. ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE	0	0	0	0
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS	0	0	0	0
PRÊTS	126 951	0	126 951	208 012
AUTRES IMMOB. FINANCIÈRES	294 553	0	294 553	287 704
TOTAL (2)	**10 209 760**	**0**	**10 209 760**	**10 283 972**
I - TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	**314 979 911**	**55 494 740**	**259 485 171**	**193 311 472**

BILAN FFT ACTIF (SUITE ET FIN)

	EXERCICE (AU 31/08/2018)			EX. PRÉCÉDENT
	BRUT	AMORTISSEMENT	NET	NET
MATIÈRES PREMIÈRES, APPROVISIONNEMENT	0	0	0	0
EN COURS DE PROD. BIENS ET SERVICES	0	0	0	0
PRDTS INTERMÉDIAIRES ET FINIS	0	0	0	0
MARCHANDISES	673 389	33 789	639 600	590 387
TOTAL	**673 389**	**33 789**	**639 600**	**590 387**
AVANCES ACPTES COMMANDES	1 250 924		1 250 924	685 532
CLIENTS USAGERS ET COMPTES RATTACHÉS	20 711 034	5 890 907	14 820 127	18 781 469
AUTRES CRÉANCES	11 276 653	0	11 276 653	24 037 557
TOTAL (3)	**31 987 687**	**5 890 907**	**26 096 780**	**42 819 026**
AUTRES TITRES				
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	20 000 000	0	20 000 000	20 000 000
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	0		0	0
DISPONIBILITÉS	93 353 452		93 353 452	53 903 949
CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE (4)	4 027 097		4 027 097	3 262 210
TOTAL	**117 380 550**	**0**	**117 380 550**	**77 166 160**
II - TOTAL ACTIF CIRCULANT	**151 292 550**	**5 924 696**	**145 367 854**	**121 261 104**
III - CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES	**0**		**0**	**0**
IV - PRIME REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS	**0**		**0**	**0**
V - ÉCART CONVERSION ACTIF	**113 949**		**113 949**	**98 214**
TOTAL ACTIF (I+II+III+IV+V)	**466 386 411**	**61 419 436**	**404 966 975**	**314 670 790**

RENVOIS
(1) Dont droit au bail
(2) Parts à moins d'un an (brut) des immobilisations financières
(3) Et (4) dont à plus d'un an (brut)

ENGAGEMENTS RECUS
Legs nets à réaliser acceptés par les organes statutairement compétents
Legs nets à réaliser acceptés par l'organisme de tutelle
Dons en nature restant à vendre
Autres

BILAN FFT PASSIF

	EXERCICE (AU 31/08/2018)	EX. PRÉCÉDENT
FONDS ASSOCIATIF SANS DROIT DE REPRISE	183 460 000	183 230 000
(LEGS, DONATIONS, SUBV. INV. BIENS RENOUVELABLES)		
ÉCART DE RÉÉVALUATION	0	0
RÉSERVES	25 000 000	25 000 000
REPORT A NOUVEAU	23 139 240	6 182
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	15 527 671	23 444 689
FONDS PROPRES	**247 126 911**	**231 680 871**
FONDS ASSOCIATIF AVEC DROIT DE REPRISE		
APPORTS	0	0
LEGS ET DONATIONS	0	0
RÉSULTATS SOUS CONTRÔLE DE TIERS FINANCEURS	0	0
ÉCART DE RÉÉVALUATION	0	0
SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT SUR BIENS RENOUVELABLES PAR L'ORGANISME	2 651 142	2 764 316
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	0	0
DROIT DES PROPRIÉTAIRES (COMMODAT)	0	0
I - TOTAL	**249 778 053**	**234 445 187**
PROVISIONS POUR RISQUES	3 479 832	4 494 231
PROVISIONS POUR CHARGES	5 400 000	4 800 000
FONDS DÉDIÉS SUR SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT		
FONDS DÉDIÉS SUR AUTRES RESSOURCES (APPORTS, DONS, LEGS ET DONATIONS)		
II - TOTAL	**8 879 832**	**9 294 231**
EMPRUNTS OBLIGATAIRES CONVERTIBLES	0	0
AUTRES EMPRUNTS OBLIGATAIRES	0	0
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT (2)	51 283 748	0
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS (3)	0	0
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS	4 018 924	3 293 245
DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	43 161 293	31 205 047

BILAN FFT PASSIF (SUITE ET FIN)

	EXERCICE (AU 31/08/2018)	EX. PRÉCÉDENT
DETTES FISCALES ET SOCIALES	19 566 187	16 509 083
DETTES SUR IMMOBILISATIONS ET COMPTES RATTACHÉS	21 444 049	10 839 491
AUTRES DETTES	1 983 385	2 649 276
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	0	0
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE (1)	4 811 294	6 136 871
III - TOTAL	**146 268 880**	**70 633 012**
IV - ÉCART CONVERSION PASSIF	40 209	298 360
TOTAL PASSIF (I+II+III+IV)	**404 966 975**	**314 670 790**

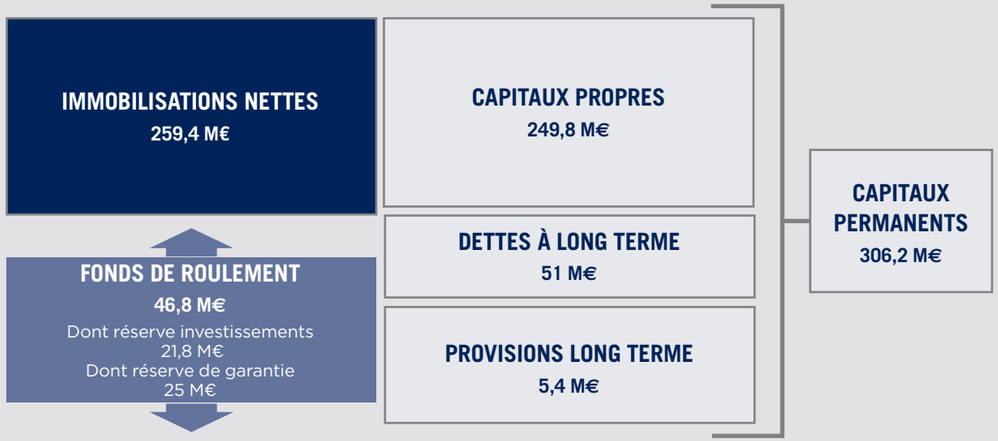
RENVOIS
(1) Dont à plus d'un an
Dont à moins d'un an
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques
(3) Dont emprunts participatifs

ENGAGEMENTS DONNÉS
Sur legs acceptés
Autres

AFFECTATION ET RÉAFFECTATION DU RÉSULTAT FFT

LES SOMMES À AFFECTER COMPRENNENT :	
- LE REPORT À NOUVEAU DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT POUR :	23 450 871,08
- LE REPORT À NOUVEAU ADT SUITE FUSION FFT/ADT	- 311 630,81
- LE RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2018	15 527 671,06
SOIT UN TOTAL À AFFECTER DE	**38 666 911,33**
LA PROPOSITION D'AFFECTATION EST LA SUIVANTE :	
- AU FONDS ASSOCIATIF	0,00
- REPORT À NOUVEAU	38 666 911,33
SOLDES APRÈS CES OPÉRATIONS	
- FONDS ASSOCIATIF	183 460 000,00
- RÉSERVES	25 000 000,00
- REPORT À NOUVEAU	38 666 911,33

STRUCTURE FINANCIÈRE DU BILAN AU 31/08/2018



ANNEXE AUX COMPTES FFT (EXTRAITS)

1/ FAITS MAJEURS DE L'EXERCICE

1.1.ÉVÉNEMENTS PRINCIPAUX DE L'EXERCICE

Les faits significatifs ayant eu un impact comptable et financier au cours de l'exercice sont les suivants :
- Changement de la date de clôture au 31/08/2018 (exercice de 11 mois cette année)
- Fusion-Absorption ADT/FFT selon vote AG ADT du 17/02/2018
- Premiers tirages de l'emprunt contracté pour le financement de NRG (51 M€)
- Démolition du court Philippe-Chatrier

1.2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels ont été arrêtés, conformément aux dispositions du Code de Commerce et du Plan Comptable Général.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

L'association a arrêté ses comptes en respectant le règlement ANC N° 2014-03, ainsi que ses adaptations aux associations et fondations, conformément au Règlement N° 99-01 du CRC.

Changement de méthode d'évaluation :
Aucun changement de méthode de présentation n'est intervenu durant l'exercice.

2/ INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN

IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les Immobilisations Corporelles et Incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement ou à leur coût de production. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur actuelle d'un actif est inférieure à la valeur nette comptable.
Les Investissements de l'exercice se sont élevés à 76 143 K€ *vs* 53 276 K€ en 2017, dont 44 291 K€ en Immobilisations en cours et 31 852 K€ en Immobilisations terminées (essentiellement le batiment de l'organisation, la zone court 14 et les bâtiments des meulières).

AMORTISSEMENTS

Les durées d'amortissement sont définies comme suit :

LOGICIELS ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 À 20 ANS
CONSTRUCTIONS	3 À 30 ANS
INSTALLATION SPÉCIFIQUES	5 À 20 ANS
INSTALLATIONS GÉNÉRALES ET AGENCEMENTS	5 À 20 ANS
MATÉRIEL DE TRANSPORT	4 ANS
MATÉRIELS DIVERS	5 À 10 ANS
MATÉRIELS INFORMATIQUES NON LOUÉS	3 À 10 ANS

Ces durées d'amortissement sont adaptées pour tenir compte du planning des travaux NRG.
Seul le mode linéaire a été utilisé pour le calcul de la dotation 2018.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les Immobilisations Financières sont constituées essentiellement par les titres de la SCI Escudier (9 788 k€), et de divers prêts aux personnels et dépôts de garantie dont celui versé pour le bâtiment Rue Escudier dans le cadre du bail qui lie la FFT à la SCI Boulogne-Escudier. Dans le cadre de la Fusion-Absorption ADT/FFT intervenue au 31/12/2017, il a été procédé à l'annulation de la ligne Participation ADT apparaissant les années précédentes.

STOCKS

Les stocks au 31 août 2018 s'élevaient à 640 K€ en valeur nette (*vs* 590 K€ en 2017).
Ils sont valorisés aux prix d'acquisition, qu'il s'agisse des produits destinés à être vendus ou à être distribués aux ligues ou aux clubs.
Des provisions ont été constituées pour tenir compte de la détérioration, des changements de collection ou de la dépréciation de certains produits.

CLIENTS USAGERS ET COMPTES RATTACHÉS

Ce poste s'élève, au 31 août 2018, à 20 711 K€ en valeur brute (*vs* 19 044 K€ en 2017).
Les provisions pour créances douteuses sont définies au cas par cas, en fonction de l'antériorité des créances et de la situation juridique des clients ; en 2018 a été constatée une provision de 5 629 K€ en raison de la défaillance d'un client majeur (Dts Médias).
L'ensemble des créances est à échéance de moins d'un an.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les excédents de trésorerie font l'objet d'une gestion quotidienne (trésorerie zéro en date de valeur). Ils sont placés en contrats de capitalisation. Au 31 août 2018, ce poste s'éleve à 20 000 K€ (idem à 2017).

DISPONIBILITÉS

Les Disponibilités, 93 353 K€ (*vs* 53 904 K€ en 2017), correspondent aux comptes bancaires courants et à des comptes rémunérés non bloqués. Le niveau de la trésorerie est fortement impacté par les premiers tirages de l'emprunt NRG.

CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Ce poste, qui s'élève à 4 027 K€ (*vs* 3 262 K€ en 2017), comprend principalement, d'une part, des charges engagées pour l'édition du Rolex Paris Masters de novembre 2018 et, d'autre part, les coûts d'assurances décénales sur les travaux NRG.

FONDS PROPRES

Les Fonds Propres s'élevaient à 231,7 M€ après l'affectation du résultat bénéficiaire 2017.
Le résultat bénéficiare de 2018 porterait le total de ces Fonds Propres à 247 M€. À noter, sur 2018, l'impact de la fusion-absorption ADT/FFT sur ces Fonds Propres. (-6 K€ d'actif net apporté).

SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Elle correspond à la subvention obtenue du CNDS pour le financement du CNE Hébert. Cette subvention est reprise au compte de résultat au rythme des dotations aux amortissements de ce bien.

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les Provisions pour Risques, qui s'élèvent à 3 479 K€ *vs* 4 494 K€ en 2017, concernent des risques de nature fiscale, sociale et commerciale.
Au cours de cet exercice, il a été procédé aux reprises de certaines provisions principalement de nature sociale, utilisées ou devenues sans objet, et à la constitution de nouvelles provisions également de nature sociale.

L'augmentation des Provisions pour Charges concerne le réajustement de la Provision pour Indemnité de Départ à la Retraite (PIDR). L'engagement de retraite est calculé selon la méthode des unités de crédits projetés. Le montant global de l'engagement en matière d'indemnités de fin de carrière a été estimé à un montant de 5 400 K€, contre 4 800 K€ en 2017, et correspond à la valeur actuelle des droits acquis par les salariés relatifs aux Indemnités Conventionnelles auxquelles ils seront en mesure de prétendre lors de leur départ en retraite. Le calcul a été effectué selon une méthode prospective qui prend en compte l'ancienneté, l'espérance de vie, le taux de rotation du personnel, ainsi que des hypothèses de revalorisation basées sur l'indice INSEE de la hausse des prix à la consommation, hors tabac (2,30 %), et d'actualisation basées sur le taux Iboxx à 10 ans (1,35 %). Le montant de l'engagement est intégralement provisionné.

ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF ET PASSIF

Le taux $/€, pour la clôture des comptes, s'établit à 1,1651 contre 1,1806 pour le bilan 2017.
L'écart de conversion constate la différence de valorisation des Créances et des Dettes en devises entre le cours de clôture et celui retenu lors de la comptabilisation.

EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

En 2018, la FFT a procédé aux 2 premiers tirages de l'emprunt NRG, pour 51 M€, sur un total de 144,5 M€ (tranche à taux fixe).

PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

Ce poste, qui s'élève à 4 811 K€ (*vs* 6 137 K€ en 2017) comprend, pour l'essentiel, les factures clients déjà émises pour l'édition du Rolex Paris Masters de novembre 2018 facturées sur l'exercice 2018.

3/ INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

- Les Produits d'Exploitation s'élèvent à 282 412 K€, en progression de 0,95 %.
- Les Charges d'Exploitation s'élèvent à 259 710 K€, en progression de 3,48 %.
- Les opérations réalisées en dollars ont été débouclées au cours moyen de 1,1602 $/€ (*vs* 1,142 $/€ en 2017)
- Le Résultat d'Exploitation s'établit ainsi à 22 702 K€ (*vs* 28 783 K€ en 2017), soit une diminution de 6 081 K€ (impact de la provision pour créance douteuse diffuseur médias).
- Le Résultat Financier est de 1 762 K€ (*vs* 867 K€ en 2017), il est impacté par la hausse de la trésorerie, liée aux premiers tirages de l'emprunt NRG.
- Le Résultat Fiscal s'établit à 25 485 K€, il n'y a plus d'imputation des déficits antérieurs (*vs* 29 531 K€ en 2017 avant imputation du solde des déficits antérieurs de 10 276 K€). Le montant du CICE au 31/12/2017 représentait 362 K€.
- Le Résultat Net s'établit à 15 528 K€ *vs* 23 445 K€ en 2017
- La Marge Brute d'Autofinancement de l'exercice s'élève à 25 936 K€ *vs* 31 473 K€ en 2017.
- Au 31 août 2018, le Fonds de Roulement s'élève à 46 814 K€.

4/ AUTRES INFORMATIONS

4.1. INFORMATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DE LA FFT

Période du 01/10/2017 au 31/08/2018 :
En conformité avec les articles 261-7-1°-d et 242-c du Code Général des Impôts, et en application de l'Article 15 des Statuts de la Fédération, le Conseil supérieur du tennis, dans ses séances du 11 mars 2017 et du 03 juin 2017, a décidé des modalités de rétribution du président de la Fédération.

Au titre de la période courant du 01 octobre 2017 au 31 août 2018, le montant de la rétribution versée au président Bernard Giudicelli s'est élevé à 107 800,00 € bruts, correspondant à une rémunération nette de 71 595,48 €. Ces sommes intègrent un avantage en nature logement, évalué à 9 000,00 € bruts.

En application de l'Article 20 de la Loi N° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif, le montant des rémunérations et avantages en nature versés aux trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles, ou salariés, s'est ainsi élevé à 107 800,00 € bruts pour l'exercice 2018.

4.2. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires de commissariat aux comptes, comptabilisés sur l'exercice 2018, s'élèvent à 127 000,00 € HT au titre de la mission légale.

4.3. EFFECTIFS

Au 31 août 2018, l'effectif s'élève à 353 salariés en CDI (*vs* 355 en 2017 hors 15 cadres d'État) et à 40 salariés en CDD (idem 2017).

5/ ENGAGEMENTS HORS BILAN

5-1 Des opérations de couverture de change dites « à terme asymétrique » ont été mises en place afin de se préserver contre une dépréciation du dollar. Ces opérations de couverture sont à échéance mai 2019 et mai 2020. Elles portent chaque année sur :
- 12 M $ si la parité $/€ est supérieure à 1,0965 ;
- 18 M $ si la parité $/€ est inférieure à 1,0965.

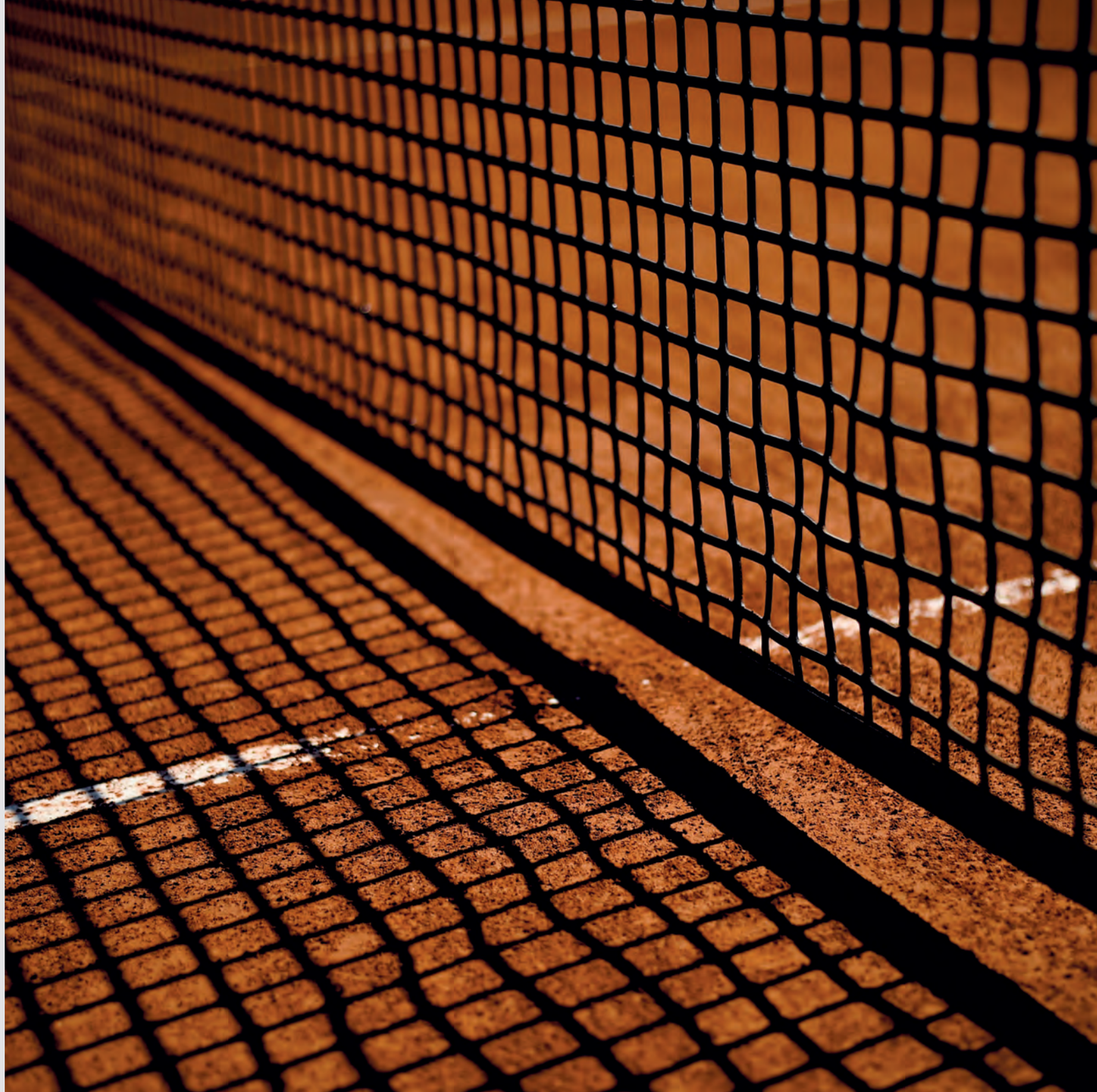
5-2 Le 22 novembre 2017, la FFT a signé une lettre d'engagement relative à la mise en place d'un contrat de crédit d'un montant maximum de 200 M€ avec les établissements financiers suivants :
- BNP Paribas;
- Banque Populaire Rives-de-Paris;
- Banque Populaire Val-de-France;
- Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France.

Cette lettre d'engagement permet, dans l'attente de la ratification par l'assemblée générale de la FFT, d'arrêter les conditions financières et contractuelles du contrat de crédit nécessaire au financement du Nouveau Roland-Garros. Cette lettre d'engagement porte sur un montant total en principal de 200 M€ qui sera mis à disposition de la FFT sous la forme suivante :
- 144,5 M€ d'un crédit non réutilisable à taux fixe d'une durée de 16 ans, sur ce montant ont été tirés 51 M€ durant l'exercice 2018 ;
- 25,5 M€ d'un crédit non réutilisable à taux variable d'une durée de 16 ans ;
- 30,0 M€ d'un crédit réutilisable à taux variable d'une durée de 7 ans.

En contrepartie de cette sécurisation des conditions de financement, la FFT s'est engagée à indemniser les établissements financiers :
- pour les coûts d'immobilisation des fonds ;
- pour la perte que pourrait représenter pour les banques un débouclage des couvertures si le contrat de crédit n'entrait finalement pas en vigueur.

6/ ÉLÉMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

RAS.



FFT/RÉCAPITULATIF (EN K€)	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
PRODUITS					
PÔLE FÉDÉRAL	2 378	2 088	**1 799**	-579	-24%
DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE	1 574	1 792	**1 450**	-124	-8%
PÔLE COMMUNICATION IMAGE ET SI	172	110	**169**	-3	-2%
DIRECTIONS FONCTIONNELLES	1 568	282	**1 862**	294	19%
ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES	253 313	254 238	**256 754**	3 441	1%
MAINTENANCE ÉTUDES/ TRAVAUX COURANTS	125	125	**87**	-38	-30%
PLAN DE DÉVELOPPEMENT	13 550	13 615	**12 818**	-732	-5%
SOUS-TOTAL AVANT ÉQUIPES DE FRANCE & EXCEPTIONNELS	272 680	272 250	**274 939**	2 259	1%
ÉQUIPES DE FRANCE	5 610	6 500	**9 604**	3 994	71%
OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES	3 095	0	**1 509**	-1 586	-51%
TOTAL DES PRODUITS	281 385	278 750	286 052	4 667	2%
CHARGES					
PÔLE FÉDÉRAL	11 140	9 708	**9 279**	-1 861	-17%
DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE	15 595	16 067	**15 590**	-5	0%
PÔLE COMMUNICATION IMAGE ET SI	13 775	14 445	**13 428**	-347	-3%
DIRECTIONS FONCTIONNELLES	12 950	10 307	**12 399**	-551	-4%
ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES	159 718	166 012	**168 103**	8 385	5%
MAINTENANCE ÉTUDES/ TRAVAUX COURANTS	2 370	270	**2 177**	-193	-8%
PLAN DE DÉVELOPPEMENT	24 434	27 202	**27 050**	2 616	11%
SOUS-TOTAL AVANT ÉQUIPES DE FRANCE & EXCEPTIONNELS	239 982	244 011	**248 026**	8 044	3%
ÉQUIPES DE FRANCE	7 566	8 366	**11 069**	3 503	46%
OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES	4 371	2 500	**3 235**	-1 136	-26%
TOTAL DES CHARGES	251 919	254 877	262 330	10 411	4%
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	29 466	23 873	23 722	-5 744	-19%
IMPÔT SOCIÉTÉ	6 021	8 100	**8 194**	2 173	36%
RÉSULTAT NET	23 445	15 773	15 528	-7 917	-34%
M.B.A.	31 473	24 815	25 936	-5 537	-18%

FFT/PÔLE FÉDÉRAL (EN K€)	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
TOTAL DES PRODUITS	2 378	2 088	1 799	-579	-24%
DONT					
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	11 140	9 708	9 279	-1 861	-17%
DONT					
SALAIRES ET CHARGES	4 131	2 874	**2 627**	-1 504	-36%
PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
AMORTISSEMENTS	174	54	**303**	129	74%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
SOLDE ANALYTIQUE	-8 762	-7 620	-7 480	1 282	15%
M.B.A.	-8 588	-7 566	-7 177	1 411	-16%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DES CLUBS ET DE LA PRATIQUE (EN K€)					
Actions fédérales					
PRODUITS					
ACTIONS FÉDÉRALES	12	0	**16**	4	33%
PARTENARIAT	1 423	1 389	**1 091**	-332	-23%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
CENTRALE DU CLUB	337	340	**245**	-92	-27%
TOTAL DES PRODUITS	1 772	1 729	1 352	-420	-24%
CHARGES					
FRAIS ET PARTENARIAT	131	75	**138**	7	5%
ANIMATION	40	55	**7**	-33	-83%
PROMOTION DU TENNIS FEMININ	98	171	**157**	59	60%
FORMATION	168	273	**190**	22	13%
ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT	993	895	**1 007**	14	1%
CENTRALE DU CLUB	96	105	**42**	-54	-56%
COMMUNICATION ET PROMOTION	137	145	**123**	-14	-10%
FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	75	95	**79**	4	5%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	1 029	1 978	**1 684**	655	64%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	136	50	**162**	26	19%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	2 903	3 842	3 589	686	24%
SOLDE ANALYTIQUE	-1 131	-2 113	-2 237	-1 106	98%
M.B.A. - ACTIONS FÉDÉRALES	-995	-2 063	-2 075	-1 080	109%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DES CLUBS ET DE LA PRATIQUE (EN K€)					
Équipement					
PRODUITS					
HOMOLOGATION DE BALLES	57	10	**14**	-43	-75%
AUTRES PRODUITS	0	0	**0**	0	NS
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	57	10	14	-43	-75%
CHARGES					
EXPERTISES TECHNIQUES CLUBS	20	20	**9**	-11	-55%
COMMUNICATION PROMOTION	0	0	**0**	0	NS
HOMOLOGATION DE BALLES ET DIVERS	55	10	**10**	-45	-82%
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	50	56	**42**	-8	-16%
SALAIRES ET CHARGES	622	303	**349**	-273	-44%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	2	1	**1**	-1	-50%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	749	390	411	-338	-45%
SOLDE ANALYTIQUE	-692	-380	-397	295	-43%
M.B.A. - ÉQUIPEMENT	-690	-379	-396	294	-43%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/COMPÉTITIONS (EN K€)					
PRODUITS					
COMPÉTITION	549	349	**433**	-116	-21%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**549**	**349**	**433**	**-116**	**-21%**
CHARGES					
ÉPREUVES NATIONALES	3 609	3 697	**3 375**	-234	-6%
ARBITRAGE ET CLASSEMENT	169	201	**152**	-17	-10%
AIDE AU SECTEUR PROFESSIONNEL	1 092	857	**951**	-141	-13%
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	68	80	**32**	-36	-53%
COMMUNICATION ET PROMOTION	34	45	**35**	1	3%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	2 480	593	**594**	-1 886	-76%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	36	3	**140**	104	289%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	**7 488**	**5 476**	**5 279**	**-2 209**	**-30%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-6 939**	**-5 127**	**-4 846**	**2 093**	**-30%**
M.B.A. - DIR. COMPÉTITIONS	**-6 903**	**-5 124**	**-4 706**	**2 197**	**-32%**

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE (EN K€)					
PRODUITS					
SUBVENTIONS	977	1 127	**975**	-2	0%
AUTRES PRODUITS	597	665	**462**	-135	-23%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**13**	13	NS
TOTAL DES PRODUITS	**1 574**	**1 792**	**1 450**	**-124**	**-8%**
CHARGES					
HAUT NIVEAU					
STAGES ET COMPÉTITIONS	352	916	**567**	215	61%
Dont collectifs élite et seniors	*155*	*241*	*90*	*-65*	*-42%*
Dont collectif jeunes	*197*	*519*	*438*	*241*	*122%*
Dont collectif espoirs	*0*	*156*	*39*	*39*	*NS*
AIDES PERSONNALISÉES	441	1 328	**1 276**	835	189%
MATÉRIEL	129	142	**78**	-51	-40%
PARCOURS DE L'EXCELLENCE SPORT.	3 022	2 616	**2 699**	-323	-11%
ACTIONS SPÉCIFIQUES	4	12	**6**	2	50%
MÉDICAL					
SUIVI MÉDICAL	74	68	**74**	0	0%
ENCADREMENT MÉDICAL	136	144	**113**	-23	-17%
DÉVEL. ACTIVITÉS MÉDICALES	45	30	**3**	-42	-93%
MATÉRIEL	0	0	**0**	0	NS
FORMATION					
CADRES DU HAUT NIVEAU	30	26	**6**	-24	-80%
CADRES	181	157	**111**	-70	-39%
COMMUNICATION	19	42	**2**	-17	-89%
DIRIGEANTS	0	0	**0**	0	NS

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE (EN K€) (SUITE ET FIN)					
CHARGES (suite et fin)					
ORGANISATION ET DÉVELOPPEMENT DANS LES LIGUES					
ORGANISATION	484	244	**273**	-211	-44%
DÉVELOPPEMENT	1	23	**39**	38	NS
PROMOTION DES CLUBS ET ACCÈS	10	19	**6**	-4	-40%
FONCTIONS SOCIALES ET ÉDUCATIVES	30	91	**181**	151	503%
REPRÉSENTATION INTERNATIONALE	3	5	**3**	0	0%
RECHERCHE	19	92	**61**	42	221%
ADMINISTRATION GÉNÉRALE					
ADMINISTRATION	248	255	**147**	-101	-41%
PROMOTION	29	58	**23**	-6	-21%
AUTRES CHARGES					
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	7 277	7 044	**7 319**	42	1%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES CADRES TEC. REG.	1 808	1 652	**1 422**	-386	-21%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES FORMATEURS ÉLITE	0	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	13	0	**5**	-8	-62%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	1 240	1 103	**1 176**	-64	-5%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	15 595	16 067	15 590	-5	0%
SOLDE ANALYTIQUE	-14 021	-14 275	-14 140	-119	1%
M.B.A. - DTN	-12 781	-13 172	-12 964	-183	1%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/ÉQUIPES DE FRANCE [COUPE DAVIS / FED CUP / AUTRES] (EN K€)					
TOTAL DES PRODUITS	5 610	6 500	**9 604**	3 994	71%
TOTAL DES CHARGES	7 566	8 366	**11 069**	3 503	46%
SOLDE ANALYTIQUE	-1 956	-1 866	-1 465	491	25%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/COUPE DAVIS (EN K€)					
PRODUITS					
ENTRÉE BILLETTERIE	2 521	6 500	**4 965**	2 444	97%
TÉLÉVISION	458	0	**682**	224	49%
OPÉRATIONS PUBLI./PROMOTION	443	0	**949**	506	114%
DIVERS	608	0	**1 951**	1 343	221%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISE SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	4 030	6 500	8 547	4 517	112%
CHARGES					
SUIVI DES EQUIPES DE FRANCE	851	0	**2 071**	1 220	143%
PRIX AUX JOUEURS	1 412	1 065	**757**	-655	-46%
ORGANISATION	2 357	4 958	**5 347**	2 990	127%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	4	395	**372**	368	NS
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	4 624	6 418	8 547	3 923	85%
SOLDE ANALYTIQUE	-594	82	0	594	100%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/FED CUP (EN K€)					
PRODUITS					
ENTRÉE BILLETTERIE	521	0	**302**	-219	-42%
TÉLÉVISION	0	0	**0**	0	NS
OPÉRATIONS PUBLI./PROMOTION	371	0	**521**	150	40%
DIVERS	688	0	**234**	-454	-66%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISE SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	1 580	0	1 057	-523	-33%
CHARGES					
SUIVI DES ÉQUIPES DE FRANCE	880	0	**144**	-736	-84%
PRIX AUX JOUEURS	434	1 216	**591**	157	36%
ORGANISATION	1 515	0	**1 114**	-401	-26%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	1	395	**370**	369	NS
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	2 830	1 611	2 219	-611	-22%
SOLDE ANALYTIQUE	-1 250	-1 611	-1 162	88	7%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/AUTRES (PADEL, BEACH TENNIS, SENIORS PLUS, HANDISPORT) (EN K€)					
PRODUITS					
	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	0	0	0	0	NS
CHARGES					
SUIVI DES ÉQUIPES DE FRANCE	112	337	**303**	191	171%
TOTAL DES CHARGES	112	337	303	191	171%
SOLDE ANALYTIQUE	-112	-337	-303	-191	-171%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/PÔLE COMMUNICATION, IMAGE ET SYSTÈMES D'INFORMATION (EN K€)					
PRODUITS					
TENNIS INFO	104	110	**99**	-5	-5%
Dont publicités	*0*	*0*	***0***	*0*	*NS*
Dont abonnements	*104*	*110*	*99*	*-5*	*-5%*
AUTRES PRODUITS	63	0	**65**	2	3%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	5	0	**5**	0	0%
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	172	110	169	-3	-2%
CHARGES					
FONCTIONNEMENT	129	145	**119**	-10	-8%
PRODUCTION DE CONTENUS	449	952	**975**	526	117%
COMMUNICATION	1 548	998	**667**	-881	-57%
IMAGE	586	452	**447**	-139	-24%
CULTURE	0	15	**111**	111	NS
RSE FÉDÉRAL	310	415	**249**	-61	-20%
INFORMATIQUE ET TÉLÉPHONIE	3 967	4 221	**3 592**	-375	-9%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	6 727	7 229	**7 249**	522	8%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	59	18	**19**	-40	-68%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	13 775	14 445	13 428	-347	-3%
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	-13 603	-14 335	-13 259	344	3%
QUOTE-PART SAL. ET CH. SOC.	0	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES REPARTIES	0	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	13 775	14 445	13 428	-347	-3%
SOLDE ANALYTIQUE	-13 603	-14 335	-13 259	344	-3%
M.B.A. - PÔLE COMMUNICATION, IMAGE ET SYSTÈMES D'INFORMATION	-13 544	-14 317	-13 240	304	-2%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTIONS FONCTIONNELLES (EN K€)					
PRODUITS					
PRODUITS FINANCIERS	1 451	200	**1 788**	337	23%
AUTRES PRODUITS	86	82	**41**	-45	-52%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	31	0	**33**	2	6%
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**1 568**	**282**	**1 862**	**294**	**19%**
CHARGES					
ADMINISTRATION ET FRAIS GÉNÉRAUX	4 744	2 217	2 505	-2 239	-47%
INTÉRÊTS ET FRAIS FINANCIERS	928	1 721	3 411	2 483	268%
SERVICES GÉNÉRAUX	13	0	0	-13	-100%
ÉDITION ROUTAGE LIC-CLA	0	0	0	0	NS
LOCATION LOCAUX EXTÉRIEURS	0	0	0	0	NS
RÉUNIONS FÉDÉRALES	2 075	2 212	1 867	-208	-10%
MISSIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES	129	110	316	187	145%
COMMUNICATION ET PROMOTION	8	50	55	47	588%
IMPÔTS & TAXES (HORS IS)	183	280	301	118	64%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	4 434	3 503	3 700	-734	-17%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	0	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	436	214	244	-192	-44%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	**12 950**	**10 307**	**12 399**	**-551**	**-4%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-11 382**	**-10 025**	**-10 537**	**845**	**-7%**
M.B.A. - D.F.	**-10 946**	**-9 811**	**-10 293**	**653**	**-6%**

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/RÉCAPITULATIF DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€)					
TOTAL DES PRODUITS	**253 313**	**254 238**	**256 754**	**3 441**	**1%**
DONT					
REPRISES SUR PROVISIONS	104	0	**158**	54	52%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	2 489	0	**0**	-2 489	-100%
TOTAL DES CHARGES	**159 718**	**166 012**	**168 103**	**8 385**	**5%**
DONT					
CHARGES STADE	4 123	4 340	**3 969**	-154	-4%
SALAIRES ET CHARGES	14 187	15 498	**16 329**	2 142	15%
PROVISIONS	452	0	**5 811**	5 359	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	2 445	59	**3**	-2 442	-100%
AMORTISSEMENTS	7 396	7 653	**8 058**	662	9%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**95**	95	NS
SOLDE ANALYTIQUE	**93 595**	**88 226**	**88 651**	**-4 944**	**-5%**
M.B.A.	**100 991**	**95 879**	**96 804**	**-4 187**	**-4%**
DONT					
INTERNATIONAUX DE FRANCE	91 849	89 932	**88 220**	-3 629	-4%
ROLEX PARIS MASTERS	5 314	3 855	**4 571**	-743	-14%
INTERNATIONAUX DE STRASBOURG	0	0	**0**	0	NS
MASTERS FRANCE	0	0	**0**	0	NS
TERRE ! DE ROLAND-GARROS (HORS BOUTIQUE À L'ANNÉE)	-14	-222	**-8**	6	43%
LA GRIFFE ROLAND-GARROS	5 710	4 909	**6 167**	457	8%
STADE JEAN-BOUIN	-453	-350	**-121**	332	73%
DÉVELOPPEMENT	-1 415	-2 245	**-2 025**	-610	-43%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)					
Internationaux de France					
PRODUITS					
BILLETTERIE	38 765	39 972	**40 760**	1 995	5%
PARTENARIAT	48 675	51 150	**48 571**	-104	0%
HOSPITALITÉS	44 651	45 869	**46 637**	1 986	4%
MÉDIAS	85 159	84 721	**86 808**	1 649	2%
COMMUNICATION/ÉDITIONS	650	0	**0**	-650	-100%
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	2 029	1 752	**2 136**	107	5%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	2 479	0	**0**	-2 479	-100%
REPRISES SUR PROVISIONS	22	0	**98**	76	345%
TOTAL DES PRODUITS	222 430	223 464	225 010	2 580	1%
CHARGES					
PRIX AUX JOUEURS	38 605	42 644	**41 911**	3 306	9%
CHARGES DE BILLETTERIE	239	515	**622**	383	160%
CHARGES DE PARTENARIAT	3 125	3 397	**3 184**	59	2%
CHARGES HOSPITALITÉS	9 171	8 576	**8 899**	-272	-3%
CHARGES MÉDIAS	10 439	10 397	**10 076**	-363	-3%
CHARGES D'ORGANISATION	39 633	43 145	**41 515**	1 882	5%
CHARGES DE COM./ÉDITIONS	8 039	5 936	**5 872**	-2 167	-27%
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	2 596	2 539	**2 434**	-162	-6%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	12 373	12 708	**13 093**	720	6%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	2 445	59	**3**	-2 442	-100%
PROVISIONS	377	0	**5 783**	5 406	NS
AMORTISSEMENTS	6 369	7 044	**7 238**	869	14%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**95**	95	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	133 411	136 960	140 725	7 314	5%
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	89 019	86 504	84 285	-4 734	-5%
CHARGES RÉPARTIES					
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	940	964	**996**	56	6%
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	2 749	2 802	**2 552**	-197	-7%
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	-150	-150	**-150**	0	0%
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	3 539	3 616	3 398	-141	-4%
TOTAL DES CHARGES	136 950	140 576	144 123	7 173	5%
SOLDE ANALYTIQUE	85 480	82 888	80 887	-4 593	-5%
M.B.A. INTERNAT. DE FRANCE	91 849	89 932	88 220	-3 629	-4%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)					
Rolex Paris Masters					
PRODUITS					
BILLETTERIE	4 731	4 925	**4 837**	106	2%
PARTENARIAT	4 148	4 296	**4 298**	150	4%
HOSPITALITÉS	2 174	2 131	**2 162**	-12	-1%
MÉDIAS	6 330	5 797	**6 137**	-193	-3%
COMMUNICATION/ÉDITIONS	4	0	**1**	-3	-75%
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	68	77	**63**	-5	-7%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	17 455	17 226	17 498	43	0%
CHARGES					
PRIX AUX JOUEURS	3 948	4 507	**4 392**	444	11%
CHARGES DE BILLETTERIE	127	147	**170**	43	34%
CHARGES DE PARTENARIAT	59	35	**38**	-21	-36%
CHARGES HOSPITALITÉS	837	827	**848**	11	1%
CHARGES MÉDIAS	51	69	**79**	28	55%
CHARGES D'ORGANISATION	5 036	5 675	**5 275**	239	5%
CHARGES DE COM./ÉDITIONS	1 381	1 408	**1 406**	25	2%
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	0	0	**0**	0	NS
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	490	510	**516**	26	5%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
AMORTISSEMENTS	22	19	**23**	1	5%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	11 951	13 197	12 747	796	7%
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	5 504	4 029	4 751	-753	-14%
CHARGES RÉPARTIES					
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	0	0	**0**	0	NS
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	212	193	**203**	-9	-4%
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	212	193	203	-9	-4%
TOTAL DES CHARGES	12 163	13 390	12 950	787	6%
SOLDE ANALYTIQUE	5 292	3 836	4 548	-744	-14%
ROLEX PARIS MASTERS	5 314	3 855	4 571	-743	-14%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)					
Terre ! de Roland-Garros (hors boutique à l'année)					
PRODUITS					
MUSÉE DU TENNIS	0	0	**0**	0	NS
LE ROLAND-GARROS	0	0	**0**	0	NS
PARTENARIAT	0	0	**0**	0	NS
SÉMINAIRES	0	0	**0**	0	NS
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**0**	**0**	**0**	**0**	**NS**
CHARGES					
CHARGES MUSÉE DU TENNIS	4	128	**0**	-4	-100%
SÉMINAIRES	10	0	**8**	-2	-20%
FONCT. TERRE ! DE ROLAND-GARROS	0	0	**0**	0	NS
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
AMORTISSEMENTS	0	0	**0**	0	NS
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	**14**	**128**	**8**	**-6**	**-43%**
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	**-14**	**-128**	**-8**	**6**	**-43%**
CHARGES RÉPARTIES					
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	0	78	**0**	0	NS
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	0	16	**0**	0	NS
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	**0**	**94**	**0**	**0**	**NS**
TOTAL DES CHARGES	**14**	**222**	**8**	**-6**	**-43%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-14**	**-222**	**-8**	**6**	**-43%**
M.B.A. TERRE ! DE ROLAND-GARROS	**-14**	**-222**	**-8**	**6**	**-43%**

• ANNEXES / RÉEL 2018 •

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)					
La Griffe Roland-Garros					
PRODUITS					
EXPLOITATION DES MARQUES	3 365	2 722	**2 836**	-529	-16%
ACTIVITÉ "STADE TOURNOI"	7 602	7 704	**8 303**	701	9%
ACTIVITÉ "STADE HORS TOURNOI"	3	3	**0**	-3	-100%
ACTIVITÉ "HORS STADE"	1 374	2 000	**1 852**	478	35%
ACTIVITÉ "ANNONCEURS"	421	421	**515**	94	22%
ACTIVITÉ "VENTES INT. + PRIVÉES"	194	194	**107**	-87	-45%
ACTIVITÉ RPM & INT. STRASBOURG	0	0	**0**	0	NS
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	2	0	**0**	-2	-100%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	82	0	**60**	-22	-27%
TOTAL DES PRODUITS	**13 043**	**13 044**	**13 673**	**630**	**5%**
CHARGES					
FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	60	40	**36**	-24	-40%
EXPLOITATION DES MARQUES	218	210	**91**	-127	-58%
ACTIVITÉ "STADE TOURNOI"	4 097	4 182	**4 204**	107	3%
ACTIVITÉ "STADE HORS TOURNOI"	8	0	**0**	-8	-100%
ACTIVITÉ "HORS STADE"	1 214	1 750	**1 381**	167	14%
ACTIVITÉ "ANNONCEURS"	195	211	**231**	36	18%
ACTIVITÉ "VENTES INT. + PRIVÉES"	171	175	**91**	-80	-47%
ACTIVITÉ RPM & INT. STRASBOURG	0	0	**0**	0	NS
CHARGES DE COMMUNICATION "CORPORATE"	212	215	**150**	-62	-29%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	861	1 065	**1 076**	215	25%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
PROVISIONS	75	0	**28**	-47	-63%
AMORTISSEMENTS	373	105	**120**	-253	-68%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	**7 484**	**7 953**	**7 408**	**-76**	**-1%**
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	**5 559**	**5 091**	**6 265**	**706**	**13%**
CHARGES RÉPARTIES					
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	71	78	**73**	2	3%
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	151	209	**145**	-6	-4%
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	**222**	**287**	**218**	**-4**	**-2%**
TOTAL DES CHARGES	**7 706**	**8 240**	**7 626**	**-80**	**-1%**
SOLDE ANALYTIQUE	**5 337**	**4 804**	**6 047**	**710**	**13%**
M.B.A. LA GRIFFE ROLAND-GARROS	**5 710**	**4 909**	**6 167**	**457**	**8%**

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)					
Stade Jean-Bouin					
PRODUITS					
REDEVANCE SOUS CONCESSION RESTAURATION	106	158	**170**	64	60%
PUBLICITÉ/AFFICHAGE	48	44	**44**	-4	-8%
REFACTURATION DE CHARGES	221	302	**359**	138	62%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	10	0	**0**	-10	-100%
REPRISE SUR PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	385	504	573	188	49%
CHARGES					
REDEVANCE VILLE DE PARIS	202	184	**222**	20	10%
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	486	520	**322**	-164	-34%
CHARGES DE PRIVATISATION DU SITE	0	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	**0**	0	NS
PROVISIONS	0	0	**0**	0	NS
AMORTISSEMENTS	632	485	**677**	45	7%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	1 320	1 189	1 221	-99	NS
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	-935	-685	-648	287	NS
CHARGES RÉPARTIES					
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	0	0	**0**	0	NS
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	0	0	**0**	0	NS
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	150	150	**150**	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	150	150	150	0	NS
TOTAL DES CHARGES	1 470	1 339	1 371	-99	-7%
SOLDE ANALYTIQUE	-1 085	-835	-798	287	26%
M.B.A. STADE JEAN-BOUIN	-453	-350	-121	332	73%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE ET FIN)					
Développement					
CHARGES					
EXPÉRIENCE ET DATA CLIENT					
EXPÉRIENCE ET DATA CLIENT	73	110	**8**	-65	-89%
TOTAL CHARGES EXP. ET DATA CLIENT	73	110	8	-65	-89%
BUSINESS DÉVELOPPEMENT					
BUSINESS DÉVELOPPEMENT	112	60	**20**	-92	-82%
TOTAL CHARGES BUSINESS DVPT	112	60	20	-92	-82%
DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE					
DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE	0	0	**34**	34	NS
TOTAL CHARGES DVPT DE LA PRATIQUE	0	0	34	34	NS
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL					
ÉVÉNEMENTIEL	0	0	**0**	0	NS
COMMUNICATION	420	200	**145**	-275	-65%
AMBASSADEURS	113	150	**54**	-59	-52%
REPRÉSENTANT LOCAL	75	50	**48**	-27	-36%
PROMOTION	23	360	**1**	-22	-96%
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	136	100	**71**	-65	-48%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	463	1 215	**1 644**	1 181	255%
TOTAL CHARGES DE DVPT INTERNATIONAL	1 230	2 075	1 963	733	60%
TOTAL DES CHARGES	1 415	2 245	2 025	610	43%
SOLDE ANALYTIQUE	-1 415	-2 245	-2 025	-610	-43%
M.B.A. DEVELOPPEMENT	-1 415	-2 245	-2 025	-610	-43%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/ÉTUDES/MAINTENANCE TRAVAUX COURANTS (EN K€)					
PRODUITS					
AUTRES PRODUITS	125	125	**87**	-38	-30%
TOTAL DES PRODUITS	125	125	87	-38	-30%
CHARGES					
MSRG/MAINTENANCE ÉTUDES	1 348	263	**1 060**	-288	-21%
MSRG/NTIC	485	0	**591**	106	22%
TOTAL CHARGES LIÉES AUX INVESTISSEMENTS MSRG	1 833	263	1 651	-182	-10%
TRAVAUX COURANTS / MAINTENANCE ÉTUDES	537	7	**473**	-64	-12%
TRAVAUX COURANTS / NTIC	0	0	**0**	0	NS
TRAVAUX COURANTS / JO	0	0	**53**	53	NS
TOTAL CHARGES INVEST. TRA. COUR.	537	7	526	-11	-2%
TOTAL DES CHARGES	2 370	270	2 177	-193	-8%
SOLDE ANALYTIQUE	-2 245	-145	-2 090	155	7%
M.B.A. MAINTENANCE ÉTUDES	-2 370	-270	-2 177	193	8%

• ANNEXES / RÉEL 2018 •

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/PLAN DE DÉVELOPPEMENT (EN K€)					
PRODUITS					
LICENCES	13 152	13 280	**12 442**	-710	-5%
COTISATIONS STATUTAIRES	77	85	**76**	-1	-1%
TAXES DE TOURNOIS	321	250	**300**	-21	-7%
TOURNOIS ADULTES	0	0	**0**	0	NS
REPRISE/PROVISION ET DIVERS	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	13 550	13 615	12 818	-732	-5%
CHARGES					
ASSURANCE LICENCE	508	600	567	59	12%
ADMIN. LIGUES & CERTIF. CPTES	0	0	0	0	NS
PARTICIPATION INFORMAT. LIGUE	153	153	154	1	1%
BONIFICATION INTÉRÊTS	0	0	0	0	NS
DOTATION GLOBALE FÉDÉRALE	18 346	20 504	20 504	2 158	12%
CADRES TECHNIQUES & DIVERS	0	0	0	0	NS
CONSEILLERS EN DÉVELOPPEMENT	0	0	0	0	NS
FONDS D'AIDES AUX INITIATIVES LOCALES	0	0	0	0	NS
FORMATION DIRIGEANTS	0	0	32	32	NS
MAINTENANCE LIGUES ET CD	44	0	-12	-56	-127%
TOURNOIS ADULTES	1 205	1 270	1 256	51	4%
SUBVENTION INTERNATIONAUX DE FRANCE	1 319	0	0	-1 319	-100%
TENNIS SCOLAIRE	16	70	17	1	6%
TROPHÉE PERRIER NATIONAL	0	0	0	0	NS
BONUS PROJETS LIGUES	0	0	0	0	NS
AIDES AU DÉVELOPPEMENT	1 806	4 000	4 028	2 222	123%
GARANTIES EMPRUNT	0	0	0	0	NS
CLUB JUNIOR	0	0	0	0	NS
AIDE À L'EMPLOI	5	10	0	-5	-100%
TENNIS UNIVERSITAIRE	89	90	67	-22	-25%
CLUBS DE RÉFÉRENCE	0	0	0	0	NS
DOTATION LIBRE LIGUES - CLUBS	0	0	0	0	NS
TROPHÉE PHILIPPE-CHATRIER	173	215	198	25	14%
BONUS PROJET CLUBS	0	0	0	0	NS
CLUBS FORMATEURS/PROG. FILIÈRE ÉLITE NATIONALE	182	200	220	38	21%
INTÉRESMT LIGUES ET DIVERS	0	0	0	0	NS
UTILISATION PROVISION FNDS	0	0	0	0	NS
AIDE JURIDIQUE	20	25	16	-4	-20%
ACCOMPAGNEMENT RÉFORME TERRITORIALE	0	0	0	0	NS
PROVISION ET OPÉRAT. EXCEPT.	568	65	3	-565	-99%
TOTAL DES CHARGES	24 434	27 202	27 050	2 616	11%
SOLDE ANALYTIQUE	-10 884	-13 587	-14 232	-3 348	-31%
DONT DOTATIONS PROVISIONS LONG TERME	0	0	0	0	NS
M.B.A. PLAN DE DÉVELOPPEMENT	-10 884	-13 587	-14 232	-3 348	-31%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES (EN K€)					
PRODUITS					
REPRISES SUR PROVIS./PROD. DIVERS	3 095	0	**1 509**	-1 586	-51%
TOTAL DES PRODUITS	3 095	0	1 509	-1 586	-51%
CHARGES					
PROVISIONS POUR RISQUES ET AUTRES CHARGES	4 371	2 500	**3 228**	-1 143	-26%
DOTATION COMPLÉMENTAIRE AMORTISSEMENT	0	0	**0**	0	NS
AIDES ET SUBVENTIONS EXCEPTIONNELLES	0	0	**7**	7	NS
NOUVEAU MODÈLE FÉDÉRAL	0	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	4 371	2 500	3 235	-1 136	-26%
SOLDE ANALYTIQUE	-1 276	-2 500	-1 726	-450	35%
DONT DOTATIONS PROV. LONG TERME	-1 150	0	600	1 750	152%
M.B.A. - OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES	-2 426	-2 500	-1 126	1 300	-54%

	RÉEL EXERCICE 2017	BUDGET INITIAL 2018	RÉEL 2018	ÉCART RÉEL 2018/ RÉEL EXERCICE 2017	
FFT/IMPÔT SOCIÉTÉ (EN K€)					
CHARGES					
IS	6 021	8 100	**8 194**	2 173	36%
TOTAL DES CHARGES	6 021	8 100	8 194	2 173	36%
SOLDE ANALYTIQUE	-6 021	-8 100	-8 194	-2 173	-36%

	RÉEL 2017	RÉEL 2018	RÉEL 2019
FFT/PLAN EMPLOIS/RESSOURCES (EN K€)			
A- RESSOURCES			
RÉSULTAT NET	+23 445	+15 527	+17 197
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	+9 304	+9 896	+12 375
REPRISE/DOTATION AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS			
REPRISE/DOTATION PROVISIONS À LONG TERME	(1 150)	+ 600	
QUOTE-PART DE SUBVENTION VIRÉE AU RÉSULTAT	(125)	(87)	
M.B.A.	**+31 474**	**+25 936**	**+29 572**
SUBVENTIONS REÇUES			
IMMOBILISATIONS SORTIES DE L'ACTIF			
EMPRUNT		+51 000	+55 250
TOTAL	+31 474	+76 936	+84 822
B- EMPLOIS			
DIMINUTION EMPRUNTS > À 1 AN			
INVESTISSEMENTS COURANTS INCORPORELS ET CORPORELS	14 991	11 922	13 116
INVESTISSEMENTS MSRG	38 285	64 221	80 232
AUGMENTATION IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	9 842	(74)	
AUTRES EMPLOIS (ACOMPTE TRAVAUX)	0		
TOTAL	63 118	76 069	93 348
VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT	(31 644)	+ 867	(8 526)
FONDS DE ROULEMENT	+45 946	+46 813	+38 287
FONDS DE ROULEMENT NET (1)	+20 946	+21 813	+13 287

(1) Non compris notre Fonds Bloqué de Réserve Financière de 25 M€

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/RÉCAPITULATIF (EN K€)				
PRODUITS				
PÔLE FÉDÉRAL	1 799	**4 543**	2 744	153%
DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE	1 450	**1 476**	26	2%
PÔLE COMMUNICATION IMAGE & SI	169	**162**	-7	-4%
DIRECTIONS FONCTIONNELLES	1 862	**210**	-1 652	-89%
ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES	256 754	**275 779**	19 025	7%
MAINTENANCE ÉTUDES/ TRAVAUX COURANTS	87	**125**	38	44%
PLAN DE DÉVELOPPEMENT	12 818	**25 155**	12 337	96%
SOUS-TOTAL AVANT ÉQUIPES DE FRANCE & EXCEPTIONNELS	274 939	**307 450**	32 511	12%
ÉQUIPES DE FRANCE	9 604	**9 491**	-113	-1%
OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES	1 509	**0**	-1 509	-100%
TOTAL DES PRODUITS	286 052	316 941	30 889	11%
CHARGES				
PÔLE FÉDÉRAL	9 279	**11 655**	2 376	26%
DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE	15 590	**17 303**	1 713	11%
PÔLE COMMUNICATION IMAGE & SI	13 428	**16 545**	3 117	23%
DIRECTIONS FONCTIONNELLES	12 399	**12 979**	580	5%
ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES	168 103	**179 401**	11 298	7%
MAINTENANCE ÉTUDES/ TRAVAUX COURANTS	2 177	**380**	-1 797	-83%
PLAN DE DÉVELOPPEMENT	27 050	**38 978**	11 928	44%
SOUS-TOTAL AVANT ÉQUIPES DE FRANCE & EXCEPTIONNELS	248 026	**277 241**	29 215	12%
ÉQUIPES DE FRANCE	11 069	**11 103**	34	0%
OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES	3 235	**2 500**	-735	-23%
TOTAL DES CHARGES	262 330	290 844	28 514	11%
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	**23 722**	**26 097**	**2 375**	**10%**
IMPÔT SOCIÉTÉ	8 194	**8 900**	706	9%
RÉSULTAT NET	15 528	17 197	1 669	11%
M.B.A.	25 936	29 572	3 636	14%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/PÔLE FÉDÉRAL (EN K€)				
TOTAL DES PRODUITS	1 799	**4 543**	2 744	153%
DONT				
REPRISES SUR PROVISIONS	0	**0**	0	NS
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	9 279	**11 655**	2 376	26%
DONT				
SALAIRES ET CHARGES	2 627	**3 094**	467	18%
PROVISIONS	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	**0**	0	NS
AMORTISSEMENTS	303	**54**	-249	-82%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	**0**	0	NS
SOLDE ANALYTIQUE	-7 480	-7 112	368	-5%
M.B.A.	-7 177	-7 058	119	-2%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/PÔLE FÉDÉRAL (EN K€) (SUITE)				
Actions fédérales				
PRODUITS				
ACTIONS FÉDÉRALES	16	286	270	NS
PARTENARIAT	1 091	3 863	2 772	254%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
CENTRALE DU CLUB	245	270	25	10%
TOTAL DES PRODUITS	1 352	4 419	3 067	227%
CHARGES				
FRAIS ET PARTENARIAT	138	165	27	20%
ANIMATION	7	55	48	686%
PROMOTION DU TENNIS FÉMININ	157	221	64	41%
FORMATION	190	720	530	279%
ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT	1 007	1 390	383	38%
CENTRALE DU CLUB	42	183	141	336%
COMMUNICATION ET PROMOTION	123	150	27	22%
FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	79	95	16	20%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	1 684	2 140	456	27%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	162	50	-112	-69%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	3 589	5 169	1 580	44%
SOLDE ANALYTIQUE	-2 237	-750	1 487	-66%
M.B.A. ACTIONS FÉDÉRALES	-2 075	-700	1 375	-66%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/PÔLE FÉDÉRAL (EN K€) (SUITE)				
Équipement				
PRODUITS				
HOMOLOGATION DE BALLES	14	55	41	293%
AUTRES PRODUITS	0	0	0	NS
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	14	55	41	293%
CHARGES				
EXPERTISES TECHNIQUES CLUBS	9	25	16	178%
COMMUNICATION PROMOTION	0	0	0	NS
HOMOLOGATION DE BALLES ET DIVERS	10	55	45	450%
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	42	50	8	19%
SALAIRES ET CHARGES	349	244	-105	-30%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	1	1	0	0%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	411	375	-36	-9%
SOLDE ANALYTIQUE	-397	-320	77	-19%
M.B.A. ÉQUIPEMENT ET CENTRALE DU CLUB	-396	-319	77	-19%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/PÔLE FÉDÉRAL (EN K€) (SUITE ET FIN)				
Compétition				
PRODUITS				
COMPÉTITION	433	69	-364	-84%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	433	69	-364	-84%
CHARGES				
ÉPREUVES NATIONALES	3 375	3 832	457	14%
ARBITRAGE ET CLASSEMENT	152	229	77	51%
AIDE AU SECTEUR PROFESSIONNEL	951	1 232	281	30%
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	32	60	28	88%
COMMUNICATION ET PROMOTION	35	45	10	29%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	594	710	116	20%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	140	3	-137	-98%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	5 279	6 111	832	16%
SOLDE ANALYTIQUE	-4 846	-6 042	-1 196	25%
M.B.A. DIR. COMPÉTITIONS	-4 706	-6 039	-1 333	28%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE (EN K€)				
PRODUITS				
SUBVENTIONS	975	1 087	112	11%
AUTRES PRODUITS	462	389	-73	-16%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	13	0	-13	-100%
TOTAL DES PRODUITS	1 450	1 476	26	2%
CHARGES				
HAUT NIVEAU				
STAGES ET COMPÉTITIONS	567	585	18	3%
Dont collectifs élite et seniors	*90*	*150*	*60*	*67%*
Dont collectif jeunes	*438*	*435*	*-3*	*-1%*
Dont collectif espoirs	*39*	*0*	*-39*	*-100%*
AIDES PERSONNALISÉES	1 276	1 075	-201	-16%
MATÉRIEL	78	116	38	49%
PARCOURS DE L'EXCELLENCE SPORTIVE	2 699	2 724	25	1%
ACTIONS SPÉCIFIQUES	6	16	10	167%
MÉDICAL				
SUIVI MÉDICAL	74	94	20	27%
ENCADREMENT MÉDICAL	113	93	-20	-18%
DÉVEL. ACTIVITÉS MÉDICALES	3	30	27	900%
MATÉRIEL	0	0	0	NS
FORMATION				
CADRES DU HAUT NIVEAU	6	38	32	533%
CADRES	111	233	122	110%
COMMUNICATION	2	45	43	NS
REPRÉSENTANTS DE LIGUES ET AUTRES	0	0	0	NS

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE (EN K€) (SUITE ET FIN)				
CHARGES				
ORGANISATION ET DÉVELOPPEMENT DANS LES LIGUES				
ORGANISATION	273	**413**	140	51%
DÉVELOPPEMENT	39	**75**	36	92%
PROMOTION DES CLUBS ET ACCÈS	6	**15**	9	150%
FONCTIONS SOCIALES ET ÉDUCATIVES	181	**149**	-32	-18%
REPRÉSENTATION INTERNATIONALE	3	**3**	0	0%
RECHERCHE	61	**41**	-20	-33%
ADMINISTRATION GÉNÉRALE				
ADMINISTRATION	147	**427**	280	190%
PROMOTION	23	**36**	13	57%
AUTRES CHARGES				
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	7 319	**8 365**	1 046	14%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES CADRES TECH. RÉG.	1 422	**1 627**	205	14%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES FORMATEURS ÉLITE	0	**0**	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	**0**	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	5	**0**	-5	-100%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	1 176	**1 103**	-73	-6%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	**15 590**	**17 303**	**1 713**	**11%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-14 140**	**-15 827**	**-1 687**	**12%**
M.B.A. DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE	**-12 964**	**-14 724**	**-1 760**	**14%**

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/ÉQUIPES DE FRANCE [COUPE DAVIS / FED CUP / AUTRES]				
TOTAL DES PRODUITS	**9 604**	**9 491**	**-113**	**-1%**
TOTAL DES CHARGES	**11 069**	**11 103**	**34**	**0%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-1 465**	**-1 612**	**-147**	**10%**

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/COUPE DAVIS (EN K€)				
PRODUITS				
ENTRÉE BILLETTERIE	4 965	**8 433**	3 468	70%
TÉLÉVISION	682	**0**	-682	-100%
OPÉRATIONS PUBLI./PROMOTION	949	**0**	-949	-100%
DIVERS	1 951	**0**	-1 951	-100%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	**0**	0	NS
REPRISE SUR PROVISIONS	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**8 547**	**8 433**	**-114**	**-1%**
CHARGES				
SUIVI DES ÉQUIPES DE FRANCE	2 071	**342**	-1 729	-83%
PRIX AUX JOUEURS	757	**615**	-142	-19%
ORGANISATION	5 347	**7 222**	1 875	35%
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	372	**254**	-118	-32%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	**8 547**	**8 433**	**-114**	**-1%**
SOLDE ANALYTIQUE	**0**	**0**	**0**	**NS**

FFT/FED CUP (EN K€)				
PRODUITS				
ENTRÉE BILLETTERIE	302	**0**	-302	-100%
MÉDIAS	0	**0**	0	NS
OPÉRATIONS PUBLI./PROMOTION	521	**1 058**	537	103%
DIVERS	234	**0**	-234	-100%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	**0**	0	NS
REPRISE SUR PROVISIONS	0	**0**	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**1 057**	**1 058**	**1**	**0%**
CHARGES				
SUIVI ÉQUIPES DE FRANCE	144	**200**	56	39%
PRIX AUX JOUEURS	591	**461**	-130	-22%
ORGANISATION	1 114	**1 281**	167	15%
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	370	**254**	-116	-31%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	**0**	0	NS
TOTAL DES CHARGES	**2 219**	**2 196**	**-23**	**-1%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-1 162**	**-1 138**	**24**	**-2%**

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/AUTRES (PADEL, BEACH TENNIS, SENIORS PLUS, HANDISPORT)				
PRODUITS	0	0	0	NS
SUIVI DES ÉQUIPES DE FRANCE TOTAL DES CHARGES	303	474	171	56%
SOLDE ANALYTIQUE	-303	-474	-171	56%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/PÔLE COMMUNICATION, IMAGE ET SYSTÈMES D'INFORMATION (EN K€)				
PRODUITS				
TENNIS INFO	99	110	11	11%
INFORMATIQUE	65	52	-13	-20%
AUTRES PRODUITS	5	0	-5	-100%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	169	162	-7	-4%
CHARGES				
FONCTIONNEMENT	119	140	21	18%
PRODUCTION DE CONTENUS	975	1 517	542	56%
COMMUNICATION	667	792	125	19%
IMAGE	447	691	244	55%
CULTURE	111	207	96	86%
RSE FÉDÉRAL	249	290	41	16%
INFORMATIQUE ET TÉLÉPHONIE	3 592	4 674	1 082	30%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	7 249	8 216	967	13%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	19	18	-1	-5%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	13 428	16 545	3 117	23%
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	-13 259	-16 383	-3 124	24%
CHARGES RÉPARTIES QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	13 428	16 545	3 117	23%
M.B.A PÔLE COMMUNICATION, IMAGE ET SYSTÈMES D'INFORMATION	-13 240	-16 365	-3 125	24%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/DIRECTIONS FONCTIONNELLES (EN K€)				
PRODUITS				
PRODUITS FINANCIERS	1 788	200	-1 588	-89%
AUTRES PRODUITS	41	10	-31	-76%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	33	0	-33	-100%
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	1 862	210	-1 652	-89%
CHARGES				
ADMINISTRATION ET FRAIS GÉNÉRAUX	2 505	2 268	-237	-9%
INTÉRÊTS ET FRAIS FINANCIERS	3 411	2 843	-568	-17%
SERVICES GÉNÉRAUX	0	0	0	NS
ÉDITION ROUTAGE LIC-CLA	0	0	0	NS
LOCATION LOCAUX EXTÉRIEURS	0	0	0	NS
RÉUNIONS FÉDÉRALES	1 867	2 041	174	9%
MISSIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES	316	400	84	27%
COMMUNICATION ET PROMOTION	55	50	-5	-9%
IMPÔTS & TAXES (HORS IS)	301	280	-21	-7%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	3 700	4 883	1 183	32%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
DOTATION AUX PROVISIONS	0	0	0	NS
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	244	214	-30	-12%
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	12 399	12 979	580	5%
SOLDE ANALYTIQUE	-10 537	-12 769	-2 232	21%
M.B.A. DIRECTIONS FONCTIONNELLES	-10 293	-12 555	-2 262	22%

FFT/RÉCAPITULATIF DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€)

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
TOTAL DES PRODUITS	256 754	275 779	19 025	7%
DONT				
REPRISES SUR PROVISIONS	158	0	-158	-100%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	168 103	179 401	11 298	7%
DONT				
CHARGES STADE	3 969	4 330	361	9%
SALAIRES ET CHARGES	16 329	17 307	978	6%
PROVISIONS	5 811	0	-5 811	-100%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	3	59	56	NS
AMORTISSEMENTS	8 058	11 111	3 053	38%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	95	0	-95	-100%
SOLDE ANALYTIQUE	88 651	96 378	7 727	9%
M.B.A.	96 804	107 489	10 685	11%
DONT				
INTERNATIONAUX DE FRANCE	88 220	100 139	11 919	14%
ROLEX PARIS MASTERS	4 571	4 121	-450	-10%
INTERNATIONAUX DE STRASBOURG	0	0	0	NS
TERRE ! DE RG (HORS BOUTIQUE À L'ANNÉE)	-8	0	8	-100%
LA GRIFFE ROLAND GARROS	6 167	5 225	-942	-15%
STADE JEAN-BOUIN	-121	-350	-229	189%
DÉVELOPPEMENT	-2 025	-1 646	379	-19%

FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
Internationaux de France				
PRODUITS				
BILLETTERIE	40 760	44 465	3 705	9%
PARTENARIAT	48 571	60 027	11 456	24%
HOSPITALITÉS	46 637	46 702	65	0%
MÉDIAS	86 808	90 042	3 234	4%
COMMUNICATION/ÉDITIONS	0	0	0	NS
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	2 136	1 817	-319	-15%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	98	0	-98	-100%
TOTAL DES PRODUITS	225 010	243 053	18 043	8%
CHARGES				
PRIX AUX JOUEURS	41 911	45 870	3 959	9%
CHARGES DE BILLETTERIE	622	756	134	22%
CHARGES DE PARTENARIAT	3 184	3 248	64	2%
CHARGES HOSPITALITÉS	8 899	9 075	176	2%
CHARGES MÉDIAS	10 076	11 056	980	10%
CHARGES D'ORGANISATION	41 515	45 769	4 254	10%
CHARGES DE COM./ÉDITIONS	5 872	6 402	530	9%
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	2 434	2 747	313	13%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	13 093	14 227	1 134	9%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	3	59	56	NS
PROVISIONS	5 783	0	-5 783	-100%
AMORTISSEMENTS	7 238	10 502	3 264	45%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	95	0	-95	-100%
TOTAL CHARGES DIRECTES	140 725	149 711	8 986	6%
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	84 285	93 342	9 057	11%
CHARGES RÉPARTIES				
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	996	1 116	120	12%
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	2 552	2 739	187	7%
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	-150	-150	0	0%
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	3 398	3 705	307	9%
TOTAL DES CHARGES	144 123	153 416	9 293	6%
SOLDE ANALYTIQUE	80 887	89 637	8 750	11%
M.B.A. INTERNATIONAUX DE FRANCE	88 220	100 139	11 919	14%

FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)

Rolex Paris Masters

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
PRODUITS				
BILLETTERIE	4 837	5 246	409	8%
PARTENARIAT	4 298	5 195	897	21%
HOSPITALITÉS	2 162	2 146	-16	-1%
MÉDIAS	6 137	5 663	-474	-8%
COMMUNICATION/ÉDITIONS	1	0	-1	-100%
OPÉRATIONS ANNEXES ET DIVERS	63	94	31	49%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**17 498**	**18 344**	**846**	**5%**
CHARGES				
PRIX AUX JOUEURS	4 392	4 949	557	13%
CHARGES DE BILLETTERIE	170	338	168	99%
CHARGES DE PARTENARIAT	38	48	10	26%
CHARGES HOSPITALITÉS	848	830	-18	-2%
CHARGES MÉDIAS	79	97	18	23%
CHARGES D'ORGANISATION	5 275	5 783	508	10%
CHARGES DE COMMUNICATION / ÉDITIONS	1 406	1 480	74	5%
OPERATIONS ANXS ET DIVERS	0	0	0	NS
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	516	510	-6	-1%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
PROVISIONS	0	0	0	NS
AMORTISSEMENTS	23	19	-4	-17%
TOTAL CHARGES DIRECTES	**12 747**	**14 054**	**1 307**	**10%**
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	**4 751**	**4 290**	**-461**	**-10%**
CHARGES RÉPARTIES				
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	0	0	0	NS
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	203	188	-15	-7%
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	**203**	**188**	**-15**	**-7%**
TOTAL DES CHARGES	**12 950**	**14 242**	**1 292**	**10%**
SOLDE ANALYTIQUE	**4 548**	**4 102**	**-446**	**-10%**
M.B.A. ROLEX PARIS MASTERS	**4 571**	**4 121**	**-450**	**-10%**

FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)

Terre ! de Roland-Garros (Hors boutique à l'année)

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
PRODUITS				
MUSÉE DU TENNIS	0	0	0	NS
LE ROLAND-GARROS	0	0	0	NS
PARTENARIAT	0	0	0	NS
SÉMINAIRES	0	0	0	NS
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**0**	**0**	**0**	**NS**
CHARGES				
CHARGES MUSÉE DU TENNIS	0	0	0	NS
SÉMINAIRES	8	0	-8	-100%
FONCT. TERRE ! DE ROLAND-GARROS	0	0	0	NS
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	0	NS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
PROVISIONS	0	0	0	NS
AMORTISSEMENTS	0	0	0	NS
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
TOTAL CHARGES DIRECTES	**8**	**0**	**-8**	**-100%**
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	**-8**	**0**	**8**	**-100%**
CHARGES RÉPARTIES				
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	0	0	0	NS
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	0	0	0	NS
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	**0**	**0**	**0**	**NS**
TOTAL DES CHARGES	**8**	**0**	**-8**	**-100%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-8**	**0**	**8**	**-100%**
M.B.A. TERRE ! DE ROLAND-GARROS	**-8**	**0**	**8**	**-100%**

FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)

La Griffe Roland-Garros

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
PRODUITS				
EXPLOITATION DES MARQUES	2 836	2 878	42	1%
ACTIVITÉ "STADE TOURNOI"	8 303	8 500	197	2%
ACTIVITÉ "STADE HORS TOURNOI"	0	0	0	NS
ACTIVITÉ "HORS STADE"	1 852	1 950	98	5%
ACTIVITE "ANNONCEURS"	515	450	-65	-13%
ACTIVITÉ "VENTES INTERNES + PRIVÉES"	107	100	-7	-7%
ACTIVITÉ RPM & INTERNATIONAUX STRASBOURG	0	0	0	NS
OPÉRATIONS ANXS ET DIVERS	0	0	0	NS
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISES SUR PROVISIONS	60	0	-60	-100%
REPRISES SUR PROVISIONS	**13 673**	**13 878**	**205**	**1%**
CHARGES				
FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	36	40	4	11%
EXPLOITATION DES MARQUES	91	210	119	131%
ACTIVITÉ "STADE TOURNOI"	4 204	4 570	366	9%
ACTIVITÉ "STADE HORS TOURNOI"	0	0	0	NS
ACTIVITÉ "HORS STADE"	1 381	1 680	299	22%
ACTIVITÉ "ANNONCEURS"	231	220	-11	-5%
ACTIVITÉ "VENTES INTERNES + PRIVÉES"	91	130	39	43%
ACTIVITÉ RPM & INTERNATIONAUX STRASBOURG	0	0	0	NS
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	150	200	50	33%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	1 076	1 316	240	22%
PROVISIONS	0	0	0	NS
AMORTISSEMENTS	28	0	-28	-100%
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	120	105	-15	-13%
TOTAL CHARGES DIRECTES	**7 408**	**8 471**	**1 063**	**14%**
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	**6 265**	**5 407**	**-858**	**-14%**
CHARGES RÉPARTIES				
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	73	84	11	15%
QUOTE-PART FONCTIONNEMENT STADE	145	203	58	40%
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	**218**	**287**	**69**	**32%**
TOTAL DES CHARGES	**7 626**	**8 758**	**1 132**	**15%**
SOLDE ANALYTIQUE	**6 047**	**5 120**	**-927**	**-15%**
M.B.A. LA GRIFFE ROLAND-GARROS	**6 167**	**5 225**	**-942**	**-15%**

• ANNEXES / BUDGET 2019 •

FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE)

Stade Jean-Bouin

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
PRODUITS				
REDEVANCE SOUS CONCESSION RESTAURATION	170	158	-12	-7%
PUBLICITÉ/AFFICHAGE	44	44	0	0%
REFACTURATION DE CHARGES	359	302	-57	-16%
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	NS
REPRISE SUR PROVISIONS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**573**	**504**	**-69**	**-12%**
CHARGES				
REDEVANCE VILLE DE PARIS	222	184	-38	-17%
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	322	520	198	61%
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	NS
PROVISIONS	0	0	0	NS
AMORTISSEMENTS	0	0	0	NS
AMORTISSEMENTS EXCEPTIONNELS	677	485	-192	-28%
TOTAL CHARGES DIRECTES	**1 221**	**1 189**	**-32**	**-3%**
MARGE SUR COÛTS DIRECTS	**-648**	**-685**	**-37**	**6%**
CHARGES RÉPARTIES				
QUOTE-PART EAU/GAZ/ÉLECTRICITÉ	0	0	0	NS
QUOTE-PART SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	0	0	0	NS
TOTAL CHARGES RÉPARTIES	**150**	**150**	**0**	**0%**
TOTAL CHARGES DIRECTES	**1 371**	**1 339**	**-32**	**-2%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-798**	**-835**	**-37**	**5%**
M.B.A. STADE JEAN-BOUIN	**-121**	**-350**	**-229**	**189%**

FFT/DIRECTION DES ACTIVITÉS ÉVÉNEMENTIELLES (EN K€) (SUITE ET FIN)

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
DÉVELOPPEMENT				
CHARGES				
EXPÉRIENCE ET DATA CLIENT	8	103	95	NS
TOTAL CHARGES EXP. ET DATA CLIENT	**8**	**103**	**95**	**NS**
BUSINESS DÉVELOPPEMENT	20	0	-20	-100%
TOTAL CHARGES BUSINESS DVPT	**20**	**0**	**-20**	**-100%**
DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE	34	37	3	9%
TOTAL CHARGES DVPT DE LA PRATIQUE	**34**	**37**	**3**	**9%**
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL				
ÉVÉNEMENTIEL	0	0	0	NS
COMMUNICATION	145	0	-145	-100%
AMBASSADEURS	54	102	48	89%
REPRÉSENTANT LOCAL	48	50	2	4%
PROMOTION	1	0	-1	-100%
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	71	100	29	41%
SALAIRES ET CHARGES SOCIALES	1 644	1 254	-390	-24%
SOLDE ANALYTIQUE	**-2 025**	**-1 646**	**379**	**-19%**
M.B.A. DÉVELOPPEMENT	**-2 025**	**-1 646**	**379**	**-19%**

FFT/ÉTUDES/MAINTENANCE TRAVAUX COURANTS (EN K€)

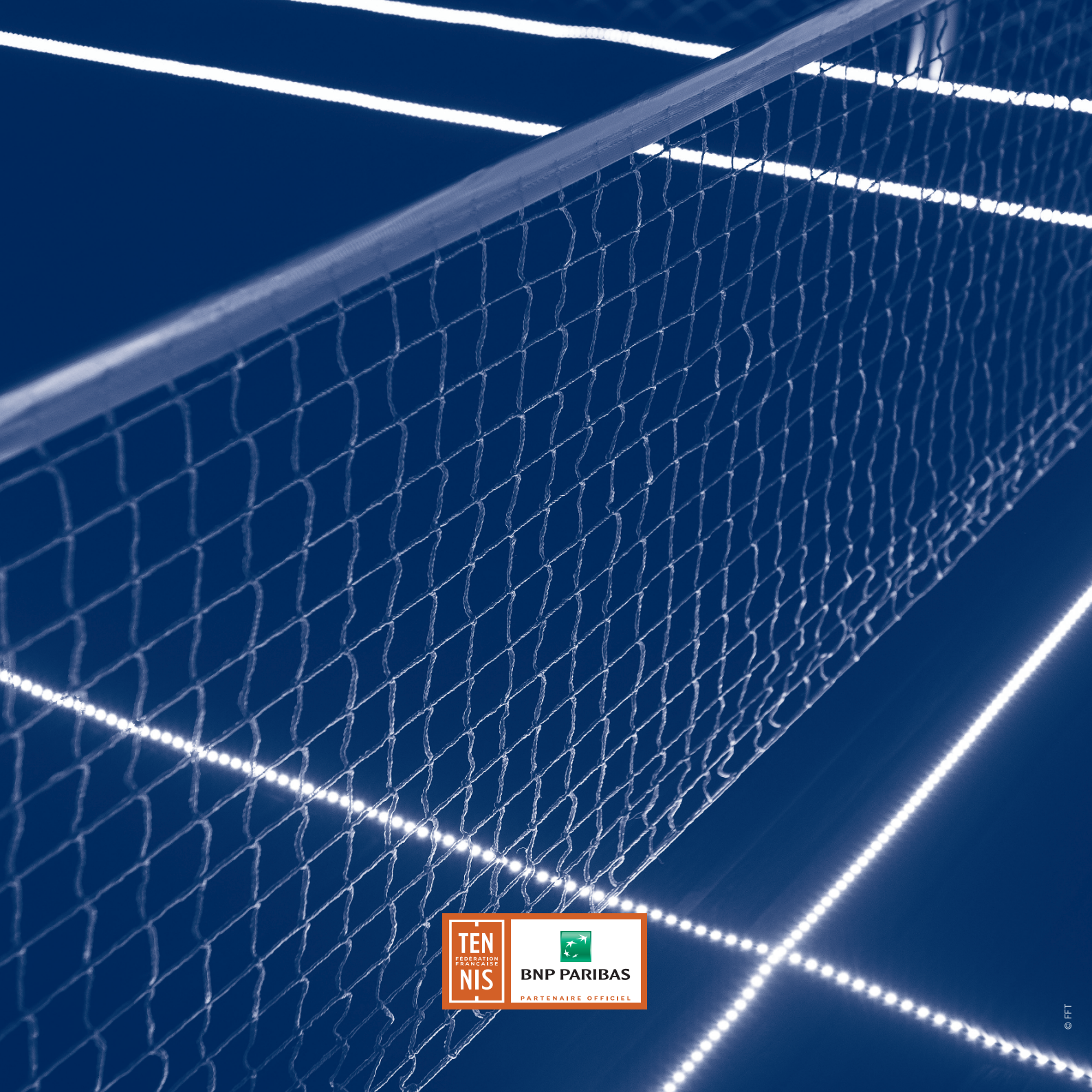
	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
PRODUITS				
AUTRES PRODUITS	87	125	38	44%
TOTAL DES PRODUITS	**87**	**125**	**0**	**0%**
CHARGES				
MSRG/ MAINTENANCE ÉTUDES	1 060	293	-767	-72%
MSRG/ NTIC	591	0	-591	-100%
TOTAL CHARGES INVEST. MSRG	**1 651**	**293**	**-1 358**	**-82%**
TRAVAUX COURANTS/MAINTENANCE ÉTUDES	473	7	0	0%
TRAVAUX COURANTS/NTIC	0	0	0	NS
TRAVAUX COURANTS/ JO	53	80	0	0%
TOTAL CHARGES INVEST. TRA. COUR.	**526**	**87**	**-439**	**-83%**
TOTAL DES CHARGES	**2 177**	**380**	**0**	**0%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-2 090**	**-255**	**0**	**0%**
M.B.A. MAINTENANCE ÉTUDES	**-2 177**	**-380**	**0**	**0%**

FFT/PLAN DE DÉVELOPPEMENT (EN K€)

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
PRODUITS				
LICENCES	12 442	24 440	11 998	96%
COTISATIONS STATUTAIRES	76	85	9	12%
TAXES DE TOURNOIS	300	250	-50	-17%
TOURNOIS ADULTES	0	380	380	NS
REPRISE/PROVISION ET DIVERS	0	0	0	NS
TOTAL DES PRODUITS	**12 818**	**25 155**	**12 337**	**96%**
CHARGES				
ASSURANCE LICENCE	567	11 810	11 243	NS
ADMIN. LIGUES & CERTIF. CPTES	0	0	0	NS
PARTICIPATION INFORMAT.LIGUE	154	153	-1	-1%
BONIFICATION INTÉRÊTS	0	0	0	NS
DOTATION GLOBALE FÉDÉRALE	20 504	20 904	400	2%
CADRES TECHNIQUES & DIVERS	0	0	0	NS
CONSEILLERS EN DÉVELOPPEMENT	0	0	0	NS
FONDS D'AIDES AUX INITIATIVES LOCALES	0	0	0	NS
FORMATION DIRIGEANTS	32	31	-1	-3%
MAINTENANCE LIGUES ET CD	-12	0	12	-100%
TOURNOIS ADULTES	1 256	1 405	149	12%
SUBVENTION INTERNATIONAUX DE FRANCE	0	0	0	NS
TENNIS SCOLAIRE	17	70	53	312%
TROPHEE PERRIER NATIONAL	0	0	0	NS
BONUS PROJETS LIGUES	0	0	0	NS
AIDES AU DÉVELOPPEMENT	4 028	4 000	-28	-1%
GARANTIES EMPRUNT	0	0	0	NS
CLUB JUNIOR	0	0	0	NS
AIDE À L'EMPLOI	0	10	10	NS
TENNIS UNIVERSITAIRE	67	90	23	34%
CLUBS DE RÉFÉRENCE	0	0	0	NS
DOTATION LIBRE LIGUES - CLUBS	0	0	0	NS
TROPHÉE PHILIPPE-CHATRIER	198		17	9%
BONUS PROJET CLUBS	0	215	0	NS
CLUBS FORMATEURS/PROG. FILIÈRE ÉLITE NATIONALE	220	0	-20	-9%
INTÉRESMT LIGUES ET DIVERS	0	200	0	NS
UTILISATION PROVISION FNDS	0	0	0	NS
AIDE JURIDIQUE	16	0	9	56%
ACCOMPAGNEMENT RÉFORME TERRITORIALE	0	25	0	NS
PROVISION ET OPÉRAT. EXCEPT.	3	65	62	NS
TOTAL DES CHARGES	**27 050**	**38 978**	**11 928**	**44%**
SOLDE ANALYTIQUE	**-14 232**	**-13 823**	**409**	**-3%**
DONT DOTATIONS PROVISIONS LONG TERME	0	0	0	NS
M.B.A. PLAN DE DÉVELOPPEMENT	**-14 232**	**-13 823**	**409**	**-3%**

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES (EN K€)				
PRODUITS				
REPRISES SUR PROVIS./PROD. DIVERS	1 509	0	-1 509	-100%
TOTAL DES PRODUITS	1 509	0	-1 509	-100%
CHARGES				
PROVISIONS POUR RISQUES ET AUTRES CHARGES	3 228	2 500	-728	-23%
DOTATION COMPLÉMENTAIRE AMORTISSEMENT	0	0	0	NS
AIDES ET SUBVENTIONS EXCEPTIONNELLES	7	0	-7	-100%
NOUVEAU MODÈLE FÉDÉRAL	0	0	0	NS
TOTAL DES CHARGES	3 235	2 500	-735	-23%
SOLDE ANALYTIQUE	-1 726	-2 500	-774	45%
DONT DOTATIONS PROV. LONG TERME	600	0	-600	-100%
M.B.A. OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES	-1 126	-2 500	-1 374	122%

	RÉEL EXERCICE 2018	BUDGET INITIAL 2019	ÉCART BUDGET 2019/ RÉEL EXERCICE 2018	
FFT/IMPÔT SOCIÉTÉ (EN K€)				
CHARGES				
IS	8 194	8 900	706	9%
TOTAL DES CHARGES	8 194	8 900	706	9%
SOLDE ANALYTIQUE	-8 194	-8 900	-706	9%


TEN
FÉDÉRATION FRANÇAISE
NIS
BNP PARIBAS
PARTENAIRE OFFICIEL
© FFT