

PÔLE HAUTE PERFORMANCE



AGENCE  
NATIONALE  
DU SPORT



# AMBITION BLEUE

POUR UNE FRANCE PERFORMANTE AUX JOP PARIS 2024

AMBITION BLEUE  
AMBITION BLEUE  
AMBITION BLEUE  
AMBITION BLEUE

PÔLE HAUTE PERFORMANCE

# SOM- MAIRE

## 4. PART. 01 ETAT DES LIEUX

Des jeux pour Paris 2024, une agence .....	6
Une mission ambitieuse .....	7
Sport de Haut Niveau, un modèle qui s'essoufle .....	8
Le soutien aux fédérations .....	11
L'accompagnement des athlètes .....	13
Athlètes : aides & performances internationales .....	17

## 18. PART. 02 LA CONCURRENCE

Investissement des concurrents .....	20
Evolution des courbes de résultats .....	22
Les réformes stratégiques adoptées .....	23
Bilan de l'analyse .....	29

## 30. PART. 03 UN NOUVEAU MODÈLE

Une nouvelle vision pour une nouvelle ambition .....	32
---	----

Modèle actuel VS Nouveau modèle .....	34
Le Cercle Haute Performance .....	36

## 40. PART. 04 AMBITION BLEUE, NOTRE ACTION

Soutien aux athlètes .....	42
Valorisation de l'encadrement .....	46
Soutien aux fédérations .....	53
Spécificité paralympique .....	59
Optimisation de la performance .....	64
Transformation du cadre réglementaire .....	72
Gouvernance territoriale .....	77
Intéractions à construire .....	86
Une équipe dédiée .....	92
Temporalité de la mise en œuvre .....	93

## EDITO



Le Pôle Haute Performance de l'Agence nationale du Sport travaille depuis dix-huit mois à l'élaboration d'un projet de transformation du sport de haut niveau pour engager la France dans une culture du résultat et de la performance durable à destination des JOP de Paris 2024.

Notre équipe de 17 personnes a entrepris un ouvrage considérable que l'on pourrait qualifier de check-up sportif. Un bilan de santé du haut niveau français à base d'examens multiples, de radiographies, d'analyses biologiques. Une séquence d'évaluation complète de tous les dispositifs concourant à agir sur les leviers de la performance.

Nous avons associé les données techniques que nous pouvions collecter au poids de l'expérience vécue sur les terrains de jeu du monde entier, sans perdre de vue que le talent n'est pas toujours quantifiable ni modélisable. Notre volonté : passer d'une obligation de moyen à une obligation de performance.

La démarche de progrès est un mode de vie et les résultats doivent être obtenus dans le respect et l'épanouissement des acteurs. Aussi la première transformation, nous l'avons expérimentée sur nous-même. Nous avons mis en œuvre une organisation interne très peu descendante : un Manager général et des experts associés sans hiérarchie, un modèle start-up et open space dans le monde de l'administration centrale, une approche holacratique qui privilégie le sens, la capacité d'innovation et le potentiel collectif de l'organisation en la libérant des peurs et des ambitions individuelles.

En annulant le management intermédiaire, l'équipe s'ouvre à l'intelligence collective par la créativité de ses membres. Cet accès à l'autonomie est le carburant de l'engagement et de la responsabilisation des acteurs. La navigation dans le désordre et l'acceptation de l'erreur sont indissociables de l'exploration et de la découverte.

L'amélioration des résultats du sport français passe par des transformations conséquentes de son modèle. Nous avons identifié le chemin, notre énergie et notre détermination sont mobilisées. Mais dans notre équipe, trop de postes sont inoccupés. Espérer des résultats élevés aux JOP de Paris 2024 sans se doter des moyens nécessaires est une illusion que le sport français ne peut pas entretenir...

**Claude ONESTA**  
Manager général de la Haute Performance

STRATÉGIE HAUTE PERFORMANCE

# ÉTAT DES LIEUX

ÉTAT DES LIEUX  
ÉTAT DES LIEUX  
ÉTAT DES LIEUX  
ÉTAT DES LIEUX



# / DES JEUX POUR PARIS 2024, UNE AGENCE

Le 13 septembre 2017 à Lima, le sport français célébrait l'obtention des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024.

Une célébration à la hauteur des années de travail passées sur la préparation d'un projet ambitieux et innovant.

**UNE QUESTION** est très vite sur toutes les lèvres :

**Comment préparer la France à cet événement planétaire notamment sur deux axes ?**

- Réussir une organisation sans faille ;
- Assurer la performance des athlètes français.

**LES RÉPONSES PROPOSÉES :**

- Création du COJO Paris 2024, courant 2018 ;
- Création de l'Agence nationale du Sport, courant 2019.

Un temps court pour engager le sport français dans une transformation structurelle inédite.

## / UNE MISSION AMBITIEUSE

*C'est une mission très ambitieuse qui est confiée au pôle Haute Performance de l'Agence. Rien de moins que d'améliorer les résultats du sport français à l'occasion des JOP de Paris.*

Laura Flessel, alors Ministre des Sports et à l'origine de la création de l'Agence, lance l'objectif de doubler le nombre de médailles...

Si l'objectif peut paraître sûrement excessif, il aura le mérite de proposer au sport français son plus grand challenge. Notre seule certitude réside dans la citation d'Albert Einstein :

*« La folie c'est de faire toujours la même chose et d'attendre un résultat différent. »*

**NOUS N'ALLONS PAS ATTENDRE,  
NOUS ALLONS TRANSFORMER.**

AGENCE NATIONALE DU SPORT  
AGENCE NATIONALE DU SPORT

# SPORT DE HAUT NIVEAU, UN MODÈLE QUI S'ESSOUFLE

Le système sportif français actuel date des années 60 et a été révisité épisodiquement sans transformation profonde. Dans les années 80, avec les premières lois de décentralisation, il a bénéficié de l'arrivée des nouveaux financeurs que sont les conseils départementaux et régionaux.

## UNE POLITIQUE PUBLIQUE

### PEU ADAPTÉE À LA HAUTE PERFORMANCE SPORTIVE

En matière de sport de haut niveau, l'Etat est le 1<sup>er</sup> partenaire des fédérations sportives. Il accompagne financièrement les projets fédéraux en soutenant les actions sportives et les dispositifs socio-professionnels à destination des athlètes.

L'Etat met également à la disposition des fédérations des postes de cadres techniques sportifs qui assument les missions de formation, d'entraînement et de management de nos meilleurs athlètes.

Sur le modèle de l'administration, l'Etat a privilégié un système global, uniforme sur tous les territoires, qui propose des solutions peu adaptatives.

La régulation du soutien est décorrélée de l'évaluation de la performance. Les résultats pèsent moins que le poids de l'histoire et les réseaux d'influence...

Depuis sa création, l'Agence a remplacé les contrats d'objectifs du Ministère par des contrats de performance. L'allocation des moyens est recentrée sur l'efficacité des projets de performance fédéraux.

Nous cherchons à rétablir des équilibres entre les fédérations en valorisant celles qui réussissent, en challengeant celles qui stagnent et en réorientant celles qui échouent.

## UN PÉRIMÈTRE TROP LARGE DU HAUT NIVEAU

Dans le modèle français, le sport de haut niveau occupe un champ d'action beaucoup trop étendu. Il concerne tout le périmètre de la pratique compétitive.

Un jeune athlète, détecté pour des aptitudes supérieures à la moyenne, qui s'engage dans une pratique régulière et compétitive pénétrera dans le champ du haut niveau. Le champion olympique ou paralympique sera également considéré comme un sportif de haut niveau...

Ce manque de cohérence dans la définition du sport de haut niveau a souvent justifié un éparpillement des moyens.

Depuis la création de l'Agence nous nous appliquons à différencier les athlètes et les disciplines qui relèvent de la Haute Performance. Les autres sont identifiés dans le haut niveau qui est le chemin d'accès vers la Haute Performance.

## UNE STAGNATION DES RÉSULTATS SPORTIFS

À sa création, le modèle français était novateur et a généré une amélioration significative des résultats dans les grandes compétitions internationales.

Depuis 20 ans, nous constatons une stagnation des résultats français aux Jeux Olympiques et une baisse des résultats aux Jeux Paralympiques.

Notre manque de résultats n'est pas le signe d'un travail de moindre qualité mais la

preuve d'une perte de compétitivité due à l'amélioration de la concurrence.

De plus en plus de pays investissent dans le sport de haut niveau comme axe de communication sur le dynamisme de la nation. Même quand les investissements ne sont pas massifs, les cibles choisies sont plus précises et les résultats plus efficaces.

HAUT NIVEAU EN FRANCE



**59** FÉDÉRATIONS  
*bénéficiant des dispositifs haut niveau*

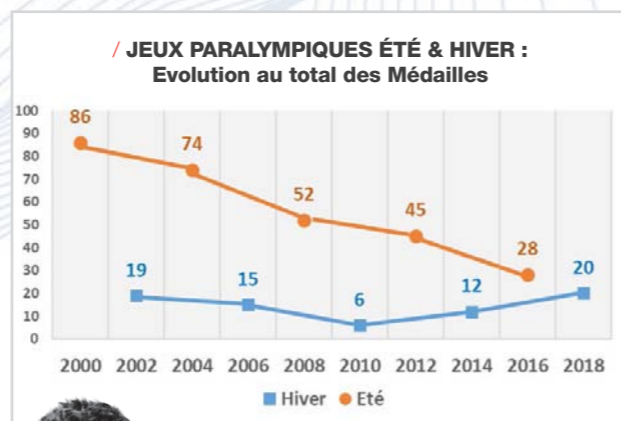
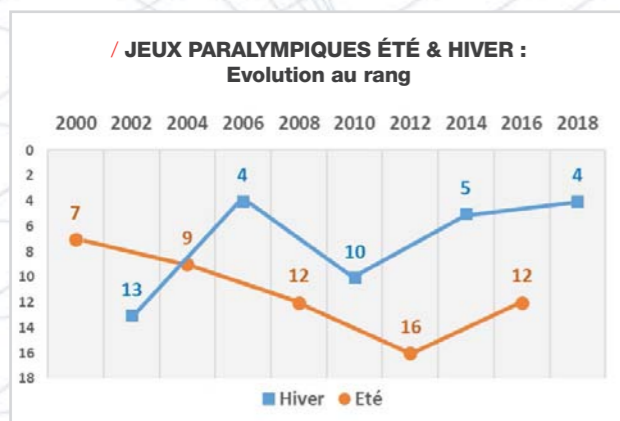
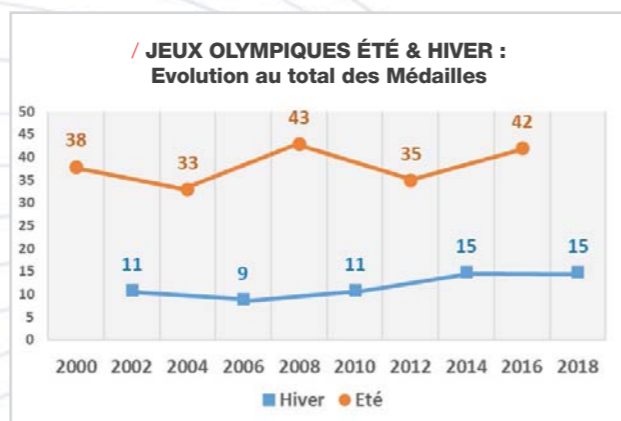
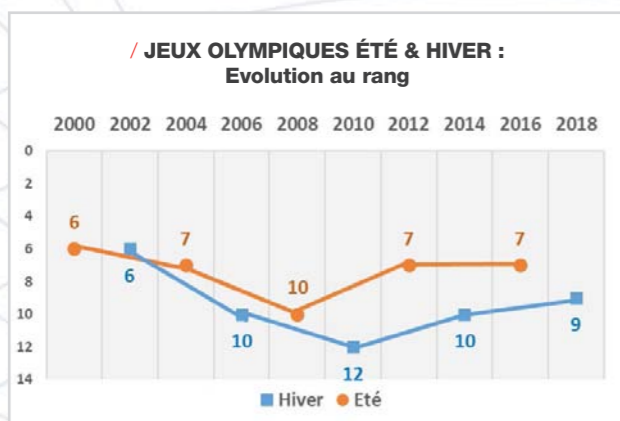
**162** DISCIPLINES  
*reconnues de haut niveau*

**15 000** ATHLÈTES  
*sur les listes ministérielles*

**22 000** ATHLÈTES  
*suivis dans les PPF*

**846** STRUCTURES  
*identifiées dans les PPF*

## ÉVOLUTION DES RÉSULTATS SPORTIFS



## / LE SOUTIEN AUX FÉDÉRATIONS

À l'analyse des budgets consacrés aux fédérations, on constate le caractère inéquitable du soutien aux fédérations. Depuis la création de l'Agence nous travaillons à la réduction de ces différences tant sur le plan des moyens financiers alloués que dans le redéploiement des postes de cadres techniques.

### ■ DES SUBVENTIONS PEU CIBLÉES

En 2019, l'Agence instaure les « **Contrats de Performance** » et marque sa volonté de soutenir les fédérations, les entraîneurs et les athlètes dans leurs projets de performance.

- Elle accompagne :
- / **38 Fédérations Olympiques/Paralympiques**
  - / **21 Fédérations reconnues de Haut Niveau**

En 2020, les Contrats de Performance fédéraux ont évolué pour **afficher la volonté de passer d'une situation de dépendance au financement public à un accompagnement partenarial.**

L'Agence se positionne comme co-responsable de la performance des fédérations.

Les **56M€** de subventions accordées s'inscrivent dans une **logique d'investissement** rentable, fondée sur les **leviers de la performance**.

Même si les objectifs assignés à l'Agence sont centrés sur les résultats olympiques et paralympiques, nous avons pris le parti de préserver les budgets dédiés aux fédérations de Haut Niveau (**4 673 612 € en 2019**). La réussite des uns ne se fera pas aux dépens des autres. Malgré leurs efforts, toutes les fédérations ne réussissent pas à contribuer au tableau des médailles.

**On constate qu'une part significative de cette enveloppe budgétaire n'aura que très peu d'impact sur les résultats aux prochains JOP d'été et d'hiver...**

FÉDÉRATIONS	Nombre d'épreuves Olympiques	Nombre d'épreuves Paralympiques	Montant des Contrats Perf. 2019	Nombre de Médailles*	Nombre de Médailles Parasport*
<b>OLYMPIQUE /PARALYMPIQUE</b>	<b>448</b>	<b>621</b>	<b>56 540 383</b>	<b>179</b>	<b>147</b>
Athlétisme	48		2 643 874 €	13	
Aviron	14	4	2 572 000 €	5	8
Badminton	5	14	922 524 €	0	3
Baseball, softball et cricket	2		410 000 €	1	
Basketball	4		1 986 240 €	4	
Boxe	13		952 606 €	8	
Canoë-kayak	16	9	2 544 875 €	6	1
Cyclisme	22		3 002 000 €	19	
Equitation	6	11	1 157 416 €	4	
Escrime	12		2 697 999 €	18	
Football	2		400 000 €	1	
Golf	2		400 000 €	0	
Gymnastique	18		1 583 000 €	1	
Haltérophilie, musculation	14		790 360 €	2	
Handball	2		2 680 588 €	4	
Hockey	2		695 742 €	0	
Hockey sur glace	2	1	952 789 €	0	
Judo, jujitsu, kendo et disciplines associées	15	13	2 056 832 €	16	2
Karaté et disciplines associées	8		895 002 €	11	
Lutte	18		1 299 056 €	1	
Montagne et de l'escalade	2		599 932 €	0	
Natation	49		2 669 728 €	7	
Pentathlon moderne	2		759 028 €	4	
Roller sports	4		926 101 €	0	
Rugby	2		480 000 €	1	
Ski	66		4 278 300 €	35	
Sports de Glace	41		1 692 096 €	3	
Surf	2		505 038 €	0	
Taekwondo	8	6	983 520 €	1	4
Tennis	5	6	517 800 €	2	1
Tennis de table	5		878 394 €	0	
Tir	15	13	1 649 000 €	4	
Tir à l'arc	5		753 862 €	2	
Triathlon	3	8	1 076 024 €	4	11
Voile	10		2 648 312 €	10	
Volley-ball	4	2	1 222 850 €	2	0
Handisport		513	3 305 495 €		73 été/42 hiver
Sport adapté		21	952 000 €		2

\*Résultats de la dernière Olympiade (Rio 2016 ou Pyeongchang 2018 + Championnats du Monde 2017, 2018, 2019.)

## L'ACCOMPAGNEMENT DES ATHLÈTES

La France a toujours affiché sa volonté de soutenir les athlètes de haut niveau et de les accompagner dans leur double projet sportif et socio-professionnel (scolaire, universitaire, d'insertion professionnelle ou de reconversion).

À ce jour, 5 000 athlètes sont listés Haut Niveau (Elite/Senior/Relève/Reconversion). 2 724 d'entre eux ont été **bénéficiaires d'aides personnalisées** en 2019 pour un budget de 12,1M€.

Si le soutien aux athlètes ne souffre d'aucune contestation, la répartition des aides actuelles montre, là encore, l'iniquité entre les fédérations et les athlètes.

### ■ UN MANQUE DE PILOTAGE DES ACTEURS

Qu'elles proviennent du secteur public ou privé, les aides aux athlètes étaient mises en œuvre par de nombreux acteurs (fédérations, établissements publics, DRJSCS, partenaires privés, employeurs, fondations, associations...) à l'échelon national et ter-

ritorial. Cette multiplicité d'interlocuteurs et leurs faibles relations ont participé à l'éparpillement des moyens.

Les athlètes prioritaires ont parfois été pris de vitesse par les plus malins.

## ■ UN EMPILAGE DE DISPOSITIFS

### / LES AIDES PERSONNALISÉES

Réservées aux athlètes inscrits sur les listes ministérielles de haut niveau, elles permettent de garantir aux athlètes un accompagnement financier, à la fois par la prise en charge de frais liés à leur pratique sportive, mais également sur un volet socio-professionnel.

### / L'INSERTION PROFESSIONNELLE : CIP/CAE

L'insertion professionnelle se décline à travers deux dispositifs principaux :

#### LES CONTRATS DE TRAVAIL :

- Les **Conventions d'Insertion Professionnelle** (CIP), qui s'adressent à des entreprises privées ;
- Les **Conventions d'Aménagement d'Emploi** (CAE),

*Depuis sa création, l'Agence travaille au pilotage de ces dispositifs en coordonnant l'action des différents intervenants. Les bénéficiaires sont mieux identifiés et les moyens mieux utilisés.*

qui permettent des aménagements d'emploi au sein des administrations de l'Etat ou des collectivités territoriales.

#### LES CONTRATS D'IMAGES (CI)

■ Les **contrats d'images** sont des contrats de représentation permettant des premiers contacts avec le monde de l'entreprise

Ces conventions permettent, d'une part, d'aménager le temps de travail pendant leur carrière sportive et d'autre part, d'accompagner leur insertion professionnelle à la fin de leur carrière.

La gestion de ces dispositifs socio-professionnels se fait aussi bien au niveau national qu'au niveau régional avec les acteurs locaux qui sont au contact des athlètes dans les territoires.

FÉDÉRATIONS	Nombre d'épreuves Olympiques	Nombre d'épreuves Paralympiques	Nombre d'athlètes aidés	Montant des aides**	Nombre de Médailles*	Nombre de Médailles Parasport*
<b>OLYMPIQUE /PARALYMPIQUE</b>	<b>448</b>	<b>621</b>	<b>2443</b>	<b>12 855 861€</b>	<b>179</b>	<b>147</b>
Athlétisme	48		181	1 022 770 €	13	
Aviron	14	4	59	475 663 €	5	8
Badminton	5	14	43	161 870 €	0	3
Baseball, softball et cricket	2		39	44 600 €	1	
Basketball	4		110	314 782 €	4	
Boxe	13		52	406 492 €	8	
Canoë-kayak	16	9	102	623 276 €	6	1
Cyclisme	22		101	476 716 €	19	
Equitation	6	11	111	300 618 €	4	
Escrime	12		69	621 594 €	18	
Football	2		37	140 762 €	1	
Golf	2		0	0 €	0	
Gymnastique	18		124	700 932 €	1	
Haltérophilie, musculation	14		21	164 532 €	2	
Handball	2		57	639 076 €	4	
Hockey	2		54	171 500 €	0	
Hockey sur glace	2	1	57	203 899 €	0	
Judo, jujitsu, kendo et disciplines associées	15	13	87	826 057 €	16	2
Karaté et disciplines associées	8		46	220 167 €	11	
Lutte	18		87	315 495 €	1	
Montagne et de l'escalade	2		24	155 051 €	0	
Natation	49		119	763 428 €	7	
Pentathlon moderne	2		21	195 702 €	4	
Roller sports	4		56	147 986 €	0	
Rugby	2		29	201 500 €	1	
Ski	66		188	488 177 €	35	
Sports de Glace	41		41	188 247 €	3	
Surf	2		34	119 600 €	0	
Taekwondo	8	6	29	188 806 €	1	4
Tennis	5	6	7	36 800 €	2	1
Tennis de table	5		53	224 040 €	0	
Tir	15	13	44	464 641 €	4	
Tir à l'arc	5		24	207 507 €	2	
Triathlon	3	8	45	213 934 €	4	11
Voile	10		67	585 286 €	10	
Volley-ball	4	2	77	339 696 €	2	0
Handisport		513	111	465 736 €		73 été/42 hiver
Sport adapté		21	37	38 923 €		2
<b>HAUT NIVEAU</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>543</b>	<b>1 064 144€</b>		

\*Résultats de la dernière Olympiade (Rio 2016 ou Pyeongchang 2018 + Championnats du Monde 2017, 2018, 2019.)  
 \*\* Aides 2019 + report 2018 : Aides personnalisées / CIP / CAE / CI / Aides à la formation via les régions



## ■ ABSENCE DE LIEN ENTRE LES MOYENS ET LA PERFORMANCE DES ATHLÈTES

L'analyse de l'évolution depuis 2006 des montants alloués au soutien des athlètes, par fédération ou discipline sportive, laisse apparaître que les variations ne sont pas liées à leur contexte de performance.

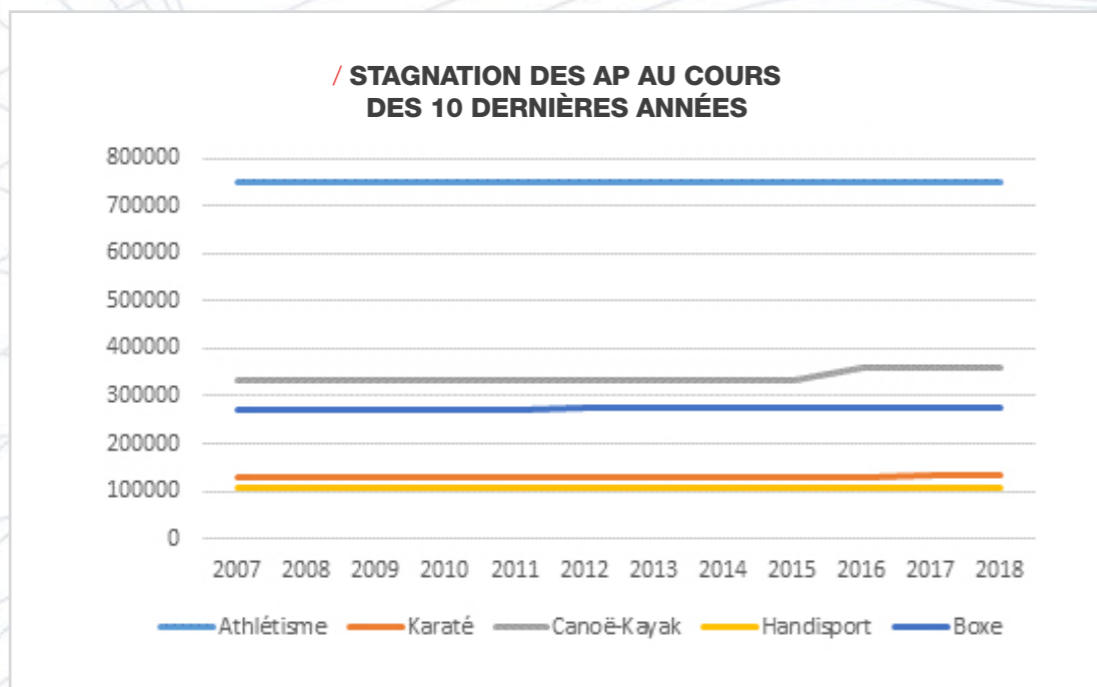
Pourtant pour certaines fédérations ce contexte s'est largement modifié :

- / Une variation importante des résultats sportifs ;
- / L'attribution de la délégation paralympique ;
- / La modification des disciplines inscrites au programme olympique ou paralympique.

Le tableau ci-dessous met en lumière cet état des lieux à travers 5 cas concrets.

La FF Karaté intègre les Jeux Olympiques de Tokyo en tant que sport additionnel, la FF Canoë-kayak obtient la gestion du para-canoë en 2013, la FF Handisport gère la très grande majorité des disciplines paralympiques, et l'Athlétisme et la Boxe ont connu des résultats olympiques très variables entre Pékin 2008 et Rio 2016...

Dans tous les cas, leur enveloppe d'aides personnalisées est restée stable.



# / ATHLÈTES : AIDES & PERFORMANCES INTERNATIONALES

OLYMPIQUE	PARALYMPIQUE	HAUT NIVEAU
<b>2 295</b> ATHLÈTES AIDÉS	<b>148</b> ATHLÈTES PARA AIDÉS	<b>543</b> ATHLÈTES HN AIDÉS
Dont <b>736</b> évoluant dans le périmètre mondial	Dont <b>120</b> évoluant dans le périmètre mondial	Dont <b>153</b> évoluant dans le périmètre mondial
soit <b>35,6%</b> évoluant dans le périmètre mondial	soit <b>80,53%</b> évoluant dans le périmètre mondial	soit <b>29,9%</b> évoluant dans le périmètre mondial

STRATÉGIE HAUTE PERFORMANCE

# CONCURRENCE

CONCURRENCE

CONCURRENCE

CONCURRENCE

CONCURRENCE



# / LA CONCURRENCE INTERNATIONALE

La densité des performances au niveau international a fortement augmenté ces dernières années. Pour répondre à ce constat, la tendance de fond, observée chez la concurrence internationale, a consisté en une concentration des moyens sur les disciplines et les sportifs qui performant. Dans les pays qui aspirent à la réussite dans les sports de haut niveau, la politique consiste à investir autant que possible dans un nombre ciblé de disciplines et d'athlètes pour lesquels une perspective de performance a été méthodologiquement identifiée.

Cette concurrence, identifiée par l'Agence parce qu'elle présente des caractéristiques équivalentes\* à la France, est composée principalement du **Royaume-Uni, de l'Allemagne, de l'Italie et des Pays-Bas**. Ces quatre pays ont justement mené récemment une réforme de leur politique de sport de haut niveau pour faire face à la concurrence internationale et maintenir ou augmenter leur position au classement des nations.

## ■ INVESTISSEMENT DES CONCURRENTS

Afin de rendre toute comparaison objective, l'analyse du **périmètre financier** des pays mentionnés ci-dessus a été effectuée à partir des éléments suivants :

- / Niveau total des **subventions aux fédérations** sportives nationales pour la préparation olympique et paralympique ;
- / Montant des **aides aux athlètes**.

### LA FRANCE DISPOSE DE 105 MILLIONS D'EUROS POUR FINANCER LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE FRANCE :

- / 64M€ répartis sur les contrats de performance et les aides aux athlètes des fédérations olympiques et paralympiques.
- / 41M€ répartis sur la valorisation des CTS (missions entraîneur HN et manager HP).

L'**Agence UK Sport**, en charge de la politique de sport de haut niveau pour le Royaume-Uni, disposait pour le cycle 2013-2017 - marqué par une progression record de leurs résultats aux Jeux Olympiques et Paralympiques d'été - d'une enveloppe de **100M€** par an\*\* pour le financement de son *World Class program*. Pour le cycle 2017-2021, cette enveloppe s'établit à **106M€** par an.\*\*\*

L'**Allemagne** de son côté, dont l'investissement dans le sport de haut niveau est principalement pris en charge par le Ministère de l'Intérieur (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat - BMI), disposait en 2019 d'une enveloppe de **104M€\*\*\*\*** (93.5M€

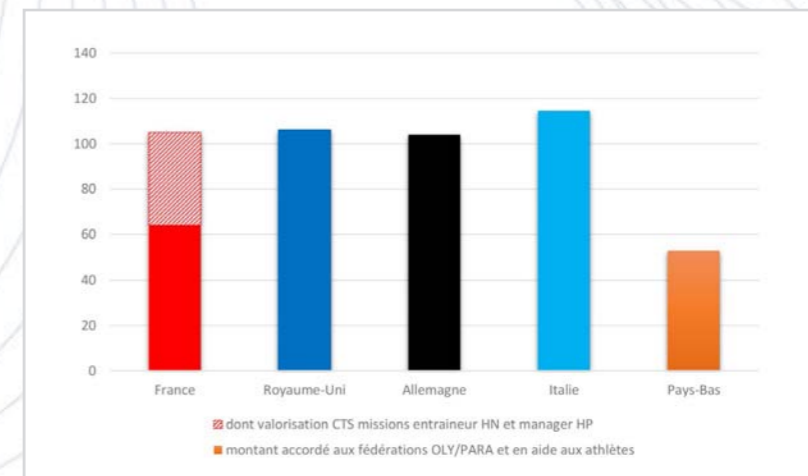
pour les fédérations sportives nationales, comprenant l'encadrement sportif et les projets propres à la préparation des Jeux, et 10.5M€ d'aides aux athlètes).

L'**Italie** disposait quant à elle, sur le même périmètre, de **115M€** en 2018.

Enfin, les **Pays-Bas**, avec un Produit Intérieur Brut (PIB) trois fois inférieur à celui de la France, disposent d'un budget sur le sport de haut-niveau autour de **53M€** depuis 2017. Au-delà de ces volumes financiers comparables sur le périmètre étudié, nos pays concurrents ont su accompagner leur réforme du sport de haut-niveau d'une augmentation significative des moyens alloués.

**Un changement de stratégie nécessite des moyens supplémentaires au-delà d'un changement de cap.** Et pour cause, l'Allemagne a augmenté son enveloppe dédiée aux fédérations olympiques et paralympiques de près de 32% entre 2017 et 2019, soit l'année de la mise en place de la réforme. On se souvient également que UK Sport avait connu une augmentation drastique de son budget, notamment en vue des Jeux de Londres 2012\*\*\*\*\*.

### FINANCEMENT DU SPORT DE HAUT NIVEAU



\* Des pays présentant une démographie, une richesse nationale et des caractéristiques culturelles proches des nôtres. De plus, ces quatre pays investissent dans les Jeux Olympiques et Paralympiques d'été et d'hiver. En ce sens, la Norvège qui a également réformé son modèle de performance selon les mêmes principes et avec beaucoup de succès n'a pas été prise en compte.

\*\* UK Sport Business Plan 2013 to 2017, <https://www.uk-sport.gov.uk/our-work/investing-in-sport/historical-funding-figures>.

\*\*\* UK Sport Business Plan 2017 to 2021.

\*\*\*\* Dans le cas de l'Allemagne, le Parlement a voté en 2019 une augmentation significative du budget sur le sport de haut niveau pour accompagner la réforme du modèle sportif allemand en cours depuis 2017.

\*\*\*\*\* <https://www.bbc.co.uk/sport/olympics/37150155>

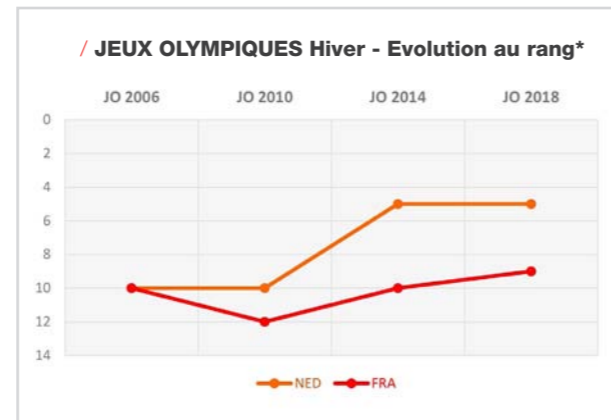
## ■ ÉVOLUTION DES COURBES DE RÉSULTATS

Il est intéressant de noter que **le Royaume-Uni et les Pays-Bas** – avec des budgets équivalents ou moindres – présentent les **courbes de progression les plus spectaculaires** au classement des nations (Jeux Olympiques) et au volume des médailles (Championnats du Monde).

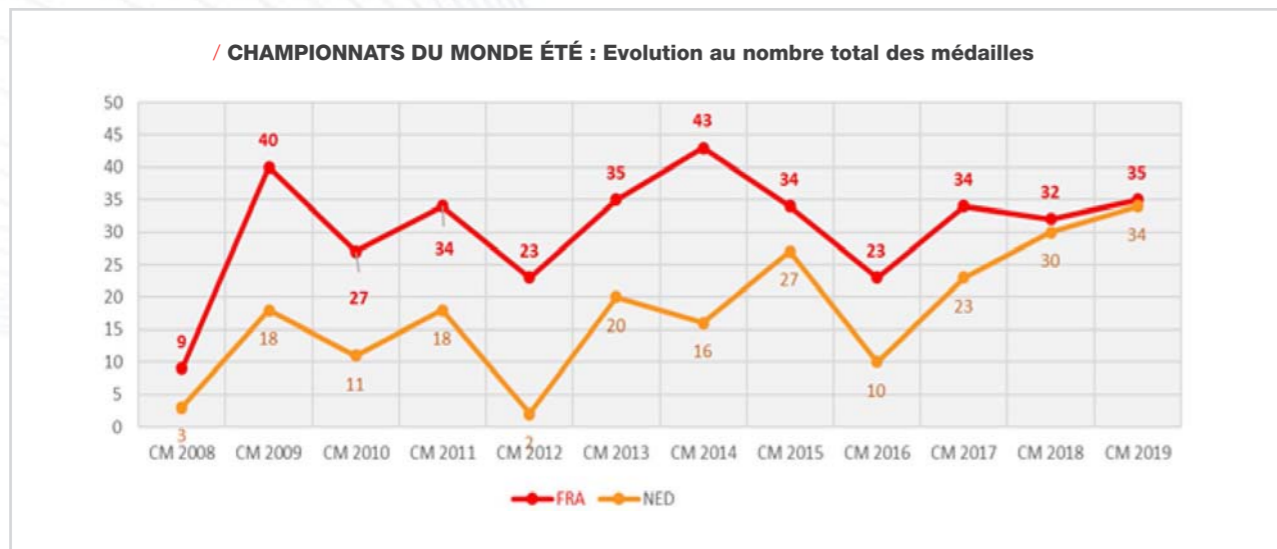
Ce sont aussi **les pays ayant réformé leur modèle le plus tôt** : dès 1996 pour le Royaume-Uni, à partir de 2010 pour les Pays-Bas.

**Le Royaume-Uni** est passé de la 36<sup>e</sup> place à la 2<sup>e</sup> place au classement des nations en 2016, derrière les Etats-Unis et devant la Chine et la Russie. **Les Pays-Bas** ont progressé au tableau des nations entre 2008 et 2018, de manière spectaculaire aux Jeux d'hiver et plus modérément aux Jeux d'été.

Une comparaison du total des médailles remportées lors des championnats du monde des disciplines d'été montre, toutefois, un net rattrapage des Néerlandais ces dernières années.



\*Le Royaume-Uni n'apparaît pas dans le graphique relatif aux JO d'hiver puisque son classement n'est pas en concurrence directe avec la France (19<sup>e</sup> lors des trois dernières éditions).



Si **l'Allemagne et l'Italie** ont amorcé une réforme plus tardivement (en 2017), l'Allemagne a su conserver son rang depuis de nombreuses années et l'Italie retrouve une courbe ascendante aux Jeux Olympiques d'hiver de Pyeongchang en 2018 (stabilité aux Jeux d'été).

Même **le Royaume-Uni**, qui a pourtant connu la progression la plus spectaculaire suite à la création de l'agence UK Sport, a reconnu la nécessité en 2018 de continuer les efforts de ciblage et de concentration pour maintenir son rang face à la concurrence internationale qui gagne du terrain.

## ■ LES RÉFORMES STRATÉGIQUES ADOPTÉES

Si les organisations sont différentes d'un pays à un autre, leurs stratégies vont pourtant dans le même sens :

- Une distribution des moyens plus importante sur les disciplines et les athlètes qui performant ;
- Un système d'évaluation doté d'indicateurs de performance pour les fédérations ;
- Un système ouvert ou semi-ouvert conditionné par la capacité des fédérations et des athlètes à performer pour intégrer le périmètre de la Haute Performance, ou en sortir.

## ▶ UNE PLUS GRANDE CONCENTRATION DES MOYENS SUR LES DISCIPLINES

**Le Royaume-Uni et les Pays-Bas** sont des exemples particulièrement éclairants en la matière. Ces deux pays ont décidé de **concentrer au maximum leurs moyens financiers sur quelques Fédérations**, voire sur quelques disciplines dans le cas des Pays-Bas.

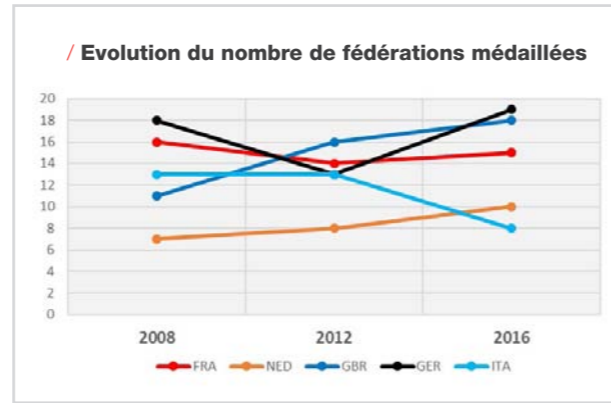
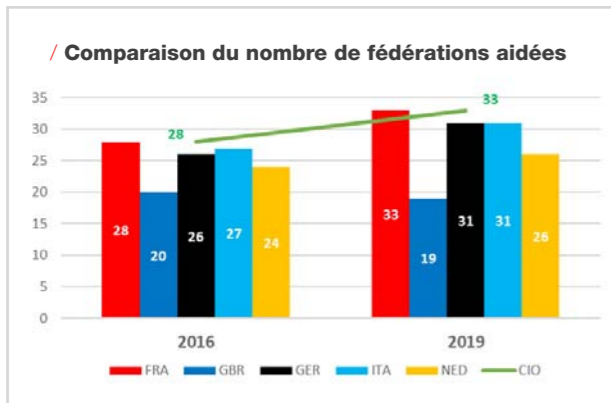
Un tel raisonnement sous-entend que certaines fédérations ne reçoivent plus de financement sur le cycle de préparation olympique en question ; en conséquence, charge à elles de chercher des moyens de financement alternatifs pour maintenir une activité de haut niveau.

■ **+ DE 50% DES FINANCEMENTS DE UK SPORT** pour la préparation des JO d'été Tokyo 2020 sont dirigés sur

**5 FÉDÉRATIONS** (Aviron, Cyclisme, Athlétisme, Voile et Natation). Si l'on rajoute les 5 fédérations suivantes, cela représente 80% des financements totaux sur 10 fédérations.

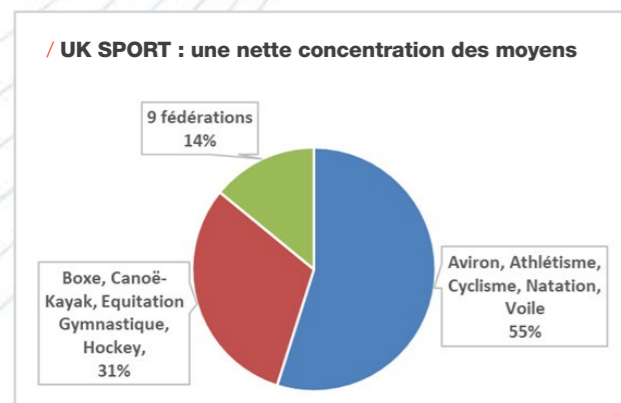
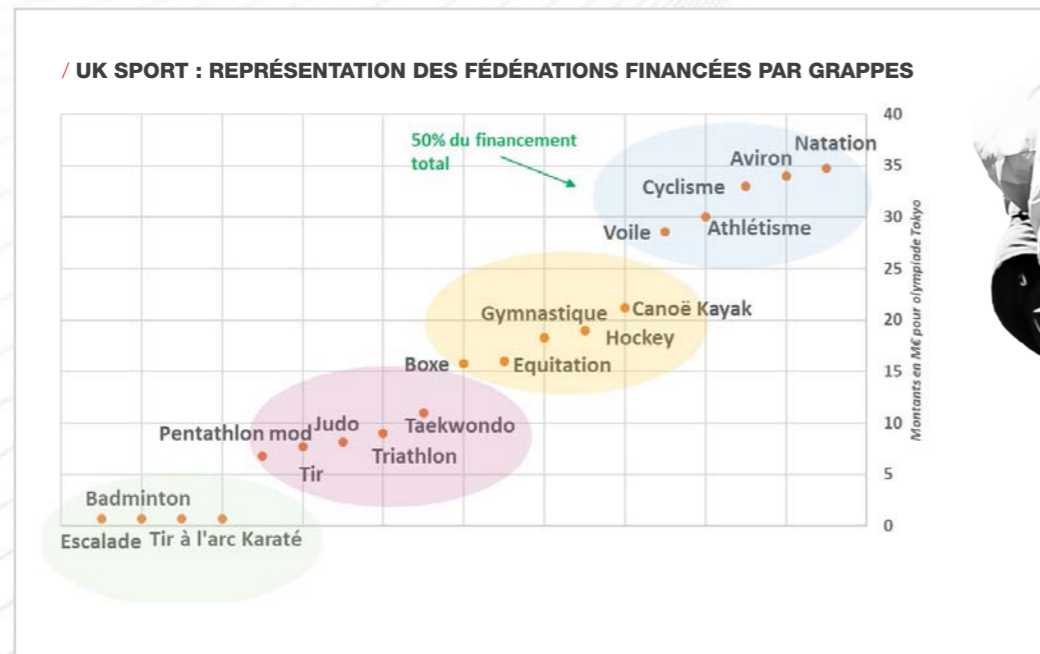
■ **AUX PAYS BAS, 6 FÉDÉRATIONS** se partagent 50% des financements

■ **EN FRANCE, 10 FÉDÉRATIONS** représentent 50% des financements totaux sur les disciplines au programme de Tokyo 2020 (hors paralympiques)



Une analyse plus fine des financements octroyés par **UK Sport** auprès des fédérations Olympiques en amont de Rio 2016, nous permet de distinguer plus clairement les dynamiques à l'œuvre.

Quatre « groupements » de fédérations, aidées à des niveaux financiers très différents, apparaissent.



**LES PAYS-BAS ONT BÂTI LEUR STRATÉGIE AUTOUR D'UN OBJECTIF PRÉCIS : INTÉGRER LE TOP 10 MONDIAL.**

Dès 2010, un intense travail de réflexion a été mené avec l'ensemble des fédérations, dans une logique partenariale, afin que celles-ci puissent identifier clairement des choix stratégiques leur permettant de progresser au classement.

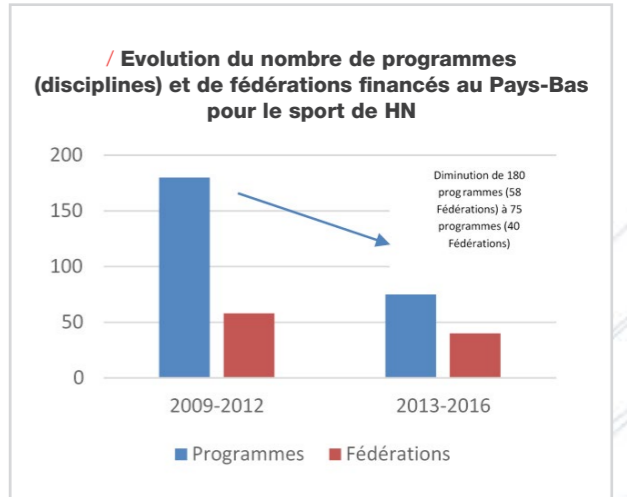
Parmi ces réflexions, chaque fédération a été amenée à analyser :

- Ses courbes de résultats passés ;
- La situation de la concurrence internationale – parfois même par discipline et par genre ;
- Sa propre situation en matière de formation de jeunes talents, d'encadrement sportif, et de lien avec la recherche scientifique.

Sur la base de cette analyse, chaque fédération a dû formuler des choix stratégiques forts pour guider son action future. C'est sur cette base que le resserrement des financements a pu s'appuyer.

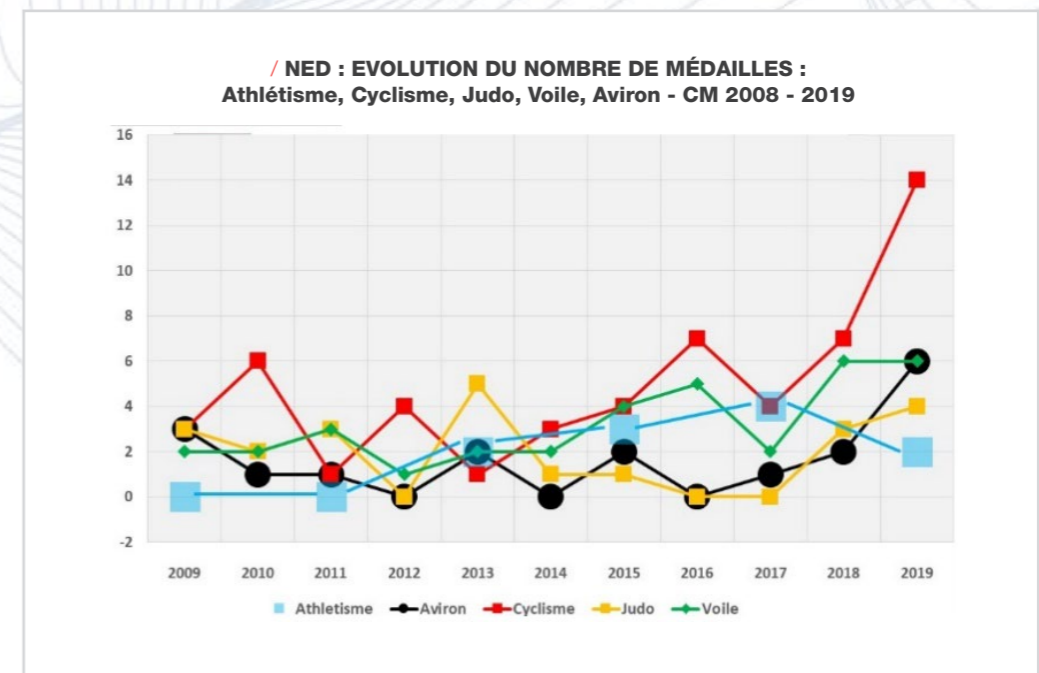
**L'analyse des montants de subvention accordés aux « Top sport programma » des Pays-Bas en 2019 et 2020, laisse apparaître une triple logique.**

Dans un premier temps, les Néerlandais adoptent une démarche disciplinaire. Au sein d'une même fédération, les financements peuvent être dirigés vers une seule ou plusieurs disciplines et à des niveaux très différents (c'est le cas pour l'Equitation, où le dressage et le saut d'obstacles reçoivent tous deux près du double des financements que pour le concours complet).



Dans un second temps, une approche par genre est menée. Ainsi pour une même discipline, les financements peuvent se diriger uniquement sur l'équipe féminine ou masculine (c'est le cas par exemple pour le Tennis de table, le Volleyball et le Handball féminins).

Enfin, au sein d'une fédération qui n'aurait pas été identifiée comme « Top fédération », un projet individuel peut toutefois être financé : dans ce cas précis, un sportif est identifié comme « Top athlète » dans une discipline donnée et le financement sera individualisé pour lui permettre d'atteindre son objectif.



## ► UNE MEILLEURE ALLOCATION DES MOYENS SUR LES « TOP ATHLÈTES »

Si la tendance de fond dans ces pays est à la concentration des moyens sur les disciplines ou fédérations les plus performantes, elle l'est aussi sur l'identification des athlètes avec des perspectives de podium et une meilleure allocation des ressources.

### LE ROYAUME-UNI, LES PAYS-BAS, L'ALLEMAGNE ET L'ITALIE ONT TOUS RESSERRÉ LE PÉRIMÈTRE DES ATHLÈTES APPARTENANT À LA TRÈS HAUTE PERFORMANCE.

Un meilleur ciblage des forts potentiels a été effectué de manière à leur offrir le meilleur accompagnement leur permettant d'atteindre les podiums internationaux.

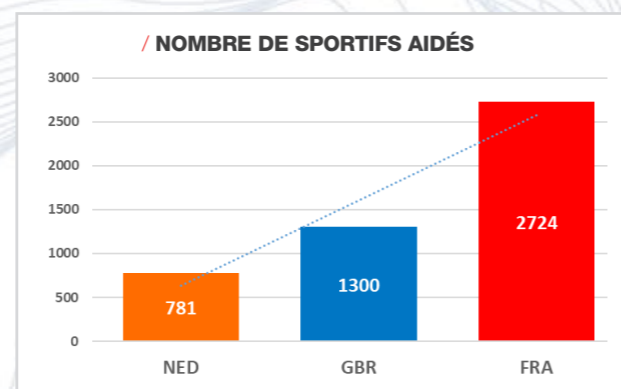
En France, 2724 sportifs de haut niveau ont bénéficié d'aides personnalisées en 2019. Le périmètre du *World Class Program* britannique comprend 1300 athlètes sur la période 2017-2021.

Aux Pays-Bas, 781 athlètes bénéficient du « *topsporterstatus* » ouvrant droit à diverses dispositions financières et matérielles.

L'Allemagne, qui a adopté son plan de réforme national du sport de haut-niveau fin 2016, a déjà commencé à réduire le nombre d'athlètes accompagnés, dans un souci de concentration des moyens sur les plus forts potentiels. Quand fin 2015, près de 3463 athlètes appartenaient aux catégories A/B/C

des sportifs de haut niveau sur les disciplines d'été, c'est-à-dire celles qui reçoivent des financements de l'Etat, ce nombre s'élevait à 2912 dès 2018\*.

En Italie, le CONI et le Comité Paralympique italien participent au financement de l'accompagnement des athlètes les plus performants sur la scène internationale avec ses « *club olimpico e paralimpico* ». Dans les disciplines olympiques et paralympiques, le CONI accompagne quelques 837 athlètes en leur accordant une bourse individuelle leur permettant de se préparer sereinement pour les JOP.



## ► UN SYSTÈME OUVERT BASÉ SUR L'ÉVALUATION ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Bien que ces pays aient tous choisi la démarche de concentration des moyens, le système reste en lui-même **dynamique et évolutif**. Nécessairement, ces pays ont

mis en place des systèmes d'évaluation et des indicateurs de performance permettant de mieux mesurer la progression ou le déclin d'une fédération.

### Les Pays-Bas disposent du système le plus ouvert et donc le plus agile.

D'une année à l'autre, des disciplines peuvent entrer ou sortir du périmètre du financement en fonction de leurs performances sur la scène internationale.

En ce sens, le NOC\*NSF est en lien constant avec les Fédérations pour challenger et évaluer l'action des fédérations pour contribuer à l'objectif du Top-10 mondial. C'est dans ce contexte que des « *start-up programma* » ont été créés. Actuellement, le Handball et le Basketball masculins font partie des start-up programme.

Les Britanniques ont opté, depuis le début, pour une **analyse cyclique** (avec évaluation annuelle), calculée sur la durée d'une olympiade. Ils renouvellent ou suppriment ainsi l'accompagnement d'une fédération en fonction de ses résultats et de son adaptation à la concurrence internationale.

Une analyse des subventions accordées aux disciplines olympiques d'été par UK Sport entre Londres 2012 et Rio 2016 permet de mettre en avant encore plus finement les

### ■ START-UP PROGRAMMA

Financement d'une discipline qui a été identifiée avec du potentiel et qui nécessite une période de développement plus longue que les huit années prévues pour performer sur la scène mondiale. Ces « *fonds de démarrage* » concernent uniquement les sports collectifs qui n'étaient pas financés auparavant, pour des programmes de formation à temps plein.

évolutions stratégiques mises en œuvre : 13 disciplines ont vu leur dotation augmenter pendant que 11 disciplines ont connu une réduction de leur subvention voire une suppression totale de leur financement au titre du World Class Program.

4 disciplines ont, pour leur part, connu une stabilité de leur enveloppe. Par exemple, le Taekwondo a vu sa dotation augmenter de 66%, alors que le Badminton a vu la sienne diminuer de 22%.

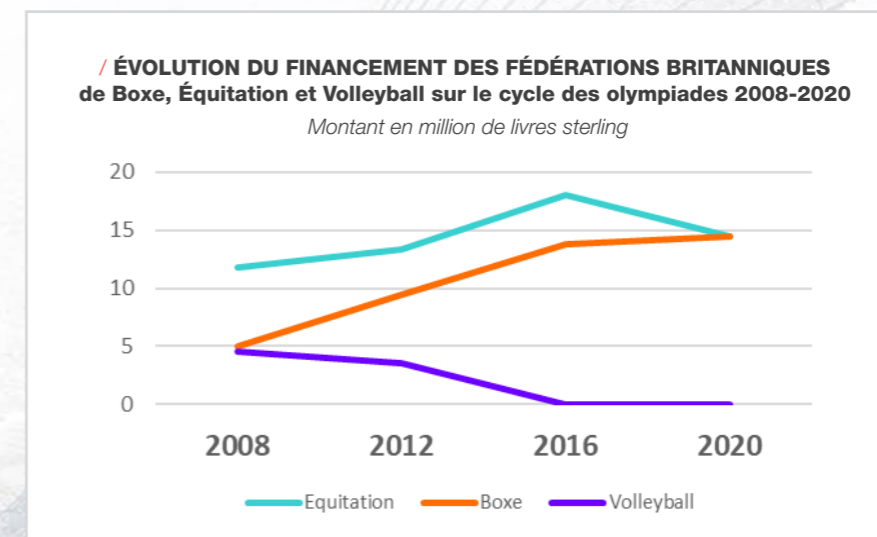


Illustration des dynamiques mises à l'œuvre dans les financements avec la forte progression de la Boxe vs la suppression des subventions pour le Volleyball

\* Hors athlètes pratiquant une discipline sportive d'hiver ou paralympique.

NATATION	ROYAUME-UNI	PAYS-BAS (2020)
	World Class Prog*	Topsport
Natation Course et Eau Libre	6 263 531 €	1 424 620 €
Plongeon	2 470 819 €	109 023 €
Natation Artistique	NA	40 000 €
Water-polo	NA	1 211 604 €

*Illustration des choix stratégiques, au niveau disciplinaire, réalisés annuellement par le Royaume-Uni et les Pays-Bas pour la Natation*

Une telle logique est également observable dans le financement du cyclisme aux Pays-Bas :

- En 2010, la discipline du VTT recevait près de 200 000 €.
- En 2020, seul un projet individuel est financé (25 819 € pour la préparation de Mathieu Van der Poel). Parallèlement, le financement du BMX, de la piste et de la route a augmenté.

*Notons qu'en 2018, UK Sport a adopté un nouveau programme, dit « Aspiration Found », d'une valeur de 3.4M€ pour le cycle 2017-2021. Ce fonds, bien que ne faisant pas partie du World Class Program, permet le financement de la préparation olympique et paralympique pour des athlètes ou des équipes en passe de se qualifier pour les Jeux de Tokyo 2020 – avec ou sans chance de médaille – et dont le projet sportif n'avait pas reçu de financements initialement.*

*Certaines disciplines qui ont bénéficié de l'« Aspiration Found » ont performé sur la scène internationale à partir de 2018, confirmant la logique de système « ouvert ». C'est le cas de l'Escrime, du Para Escrime, du Basket féminin, de la Natation Artistique, du Skateboard et du Tir à l'arc notamment.*

**La réforme des Allemands** est encore trop récente pour en tirer des enseignements suffisamment fiables. Ils ont toutefois développé un outil spécialement conçu pour objectiver et évaluer la performance des disciplines au sein de chaque fédération.

Cela représente en soi une révolution, car depuis toujours la logique macro, au niveau des fédérations, a prévalu. Jusqu'à présent, les résultats du passé constituaient principalement la base du financement pour les fédérations.

Désormais, la répartition des financements sera mesurée de manière disciplinaire en fonction des performances sportives, mais aussi du potentiel des disciplines et des aspects structurels de la fédération.

Les résultats du système PotAS (pour structure d'analyse du potentiel) donnent une classification par « groupement de disciplines sportives et individuelles » qui constitue la base des échanges avec les différentes fédérations. La commission de financement détermine alors les montants alloués aux fédérations selon les disciplines.

# BILAN DE L'ANALYSE

- Une mission : améliorer les résultats du sport français ;
- Stagnation des résultats dans le secteur olympique / Baisse dans le secteur paralympique ;
- Progression de la concurrence / Affaiblissement de notre performance ;
- Meilleur ciblage des investissements par la concurrence, en priorisant certains sports, certaines disciplines ou certains athlètes ;
- La concurrence manage, la France administre.
- La concurrence évalue, la France règlemente.



**CONSTAT :  
NOTRE MÉTHODE ET NOTRE ORGANISATION  
PEUVENT ÊTRE GRANDEMENT OPTIMISÉES**

STRATÉGIE HAUTE PERFORMANCE

# **NOUVEAU MODÈLE**

NOUVEAU MODÈLE

NOUVEAU MODÈLE

NOUVEAU MODÈLE

NOUVEAU MODÈLE



# UNE NOUVELLE VISION POUR UNE NOUVELLE AMBITION

- Optimiser les étapes nécessaires à la construction du chemin vers la performance dans la structuration du sport de haut niveau ;
- Favoriser l'engagement des acteurs du haut niveau pour construire les services spécifiques de chaque étape de ce chemin ;
- Investir pour optimiser la haute performance et garantir le socle du haut niveau ;
- Multiplier et coordonner les financeurs du haut niveau et préserver un budget spécifique à la haute performance ;
- Mobiliser les financeurs du secteur privé pour augmenter le budget dédié à la haute performance ;
- Accélérer la transformation digitale de tous les outils relatifs à la performance ;
- Investir sur la DATA et en faire une priorité dans notre optimisation de la performance ;
- Explorer toutes les évolutions dans les zones de bénéfices marginaux : Sport Scientist, DATA, accompagnement psychologique, analyse vidéo etc.



**LE PREMIER ACTE FONDATEUR  
DU NOUVEAU MODÈLE :  
LA NAISSANCE DU CERCLE HAUTE  
PERFORMANCE**



# / LE MODÈLE ACTUEL

## STRUCTURATION & FINANCEMENT DU SPORT DE HAUT NIVEAU PAR L'AGENCE

### LE SPORT DE HAUT NIVEAU

- Prise en charge des Contrats de Performance des fédérations olympiques, paralympiques et reconnues de haut niveau ;
- Accompagnement socio-professionnel des SHN listés Elite, Sénior, Relève et Reconversion ;
- Soutien des structures d'excellence et d'accèsion des Projets de Performance Fédéraux (PPF).

#### Financement

**MINISTÈRE DES SPORTS, puis AGENCE - PÔLE HAUTE PERFORMANCE + ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES**

- Aides aux structures d'accèsion dans les territoires ;
- Subventions aux clubs de haut niveau et au sport professionnel ;
- *Accompagnement des sportifs locaux.*

#### Financement

**COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, BOP RÉGIONAUX MINISTÈRE DES SPORTS puis AGENCE - PÔLE HAUTE PERFORMANCE**



# / LE NOUVEAU MODÈLE

## STRUCTURATION & FINANCEMENT DU SPORT DE HAUT NIVEAU & HAUTE PERFORMANCE PAR L'AGENCE

### LE CERCLE HAUTE PERFORMANCE

- Optimisation du projet de performance de tous les acteurs susceptibles de gagner des médailles et des titres dans les disciplines olympiques et paralympiques.
- Athlètes et Staffs Catégories A, B, C

**Financement AGENCE - PÔLE HAUTE PERFORMANCE + PARTENARIATS PRIVÉS**

### PRATIQUES DE HAUT NIVEAU

HAUT NIVEAU

ACCÈS HAUT NIVEAU

- Soutien des fédérations par les Contrats de Performance.
- Optimisation du projet de performance des fédérations gérant des disciplines reconnues de haut niveau.
- Accompagnement socio-professionnel des SHN non admis en secteur HP

**Financement AGENCE - PÔLE HAUTE PERFORMANCE**

- Soutien aux structures du PPF contribuant au renouvellement des élites.
- Structuration de la pratique de haut niveau régional.
- Soutien et formation des meilleurs athlètes de niveau régional.

**Financement AGENCE - PÔLE HAUTE PERFORMANCE + CONFÉRENCES RÉGIONALES DU SPORT**

### PRATIQUES COMPÉTITIVES INITIALES

- Pratique compétitive initiale des clubs
- Opération détection de jeunes talents
- Accompagnement des structures pré-filières de haut niveau

**Financement AGENCE - PÔLE DÉVELOPPEMENT**



# / LE CERCLE HAUTE PERFORMANCE

Le Cercle dépasse le simple cadre spatio-temporel, il symbolise l'esprit et la lumière. Dans le projet « Ambition Bleue », il fait référence au cercle vertueux qui symbolise un ensemble de cause à effet améliorant le système.

Réussir au niveau mondial implique d'agir sur de nombreux éléments qui construisent les leviers de la performance. Plus le niveau s'élève, plus l'athlète est amené à résoudre des équations complexes dans un environnement sous pression ; le sport de très haut niveau étant, en effet, caractérisé par la réduction de l'ESPACE - TEMPS.

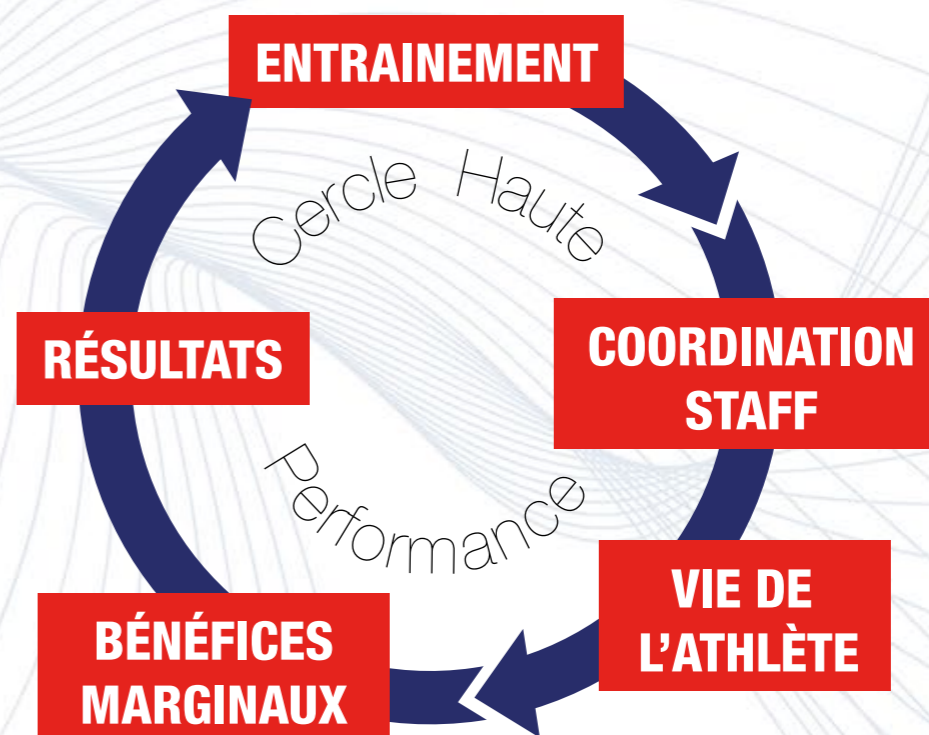
Le CERCLE HAUTE PERFORMANCE est au service de chaque athlète et entraîneur. Il est capable de produire, sans délai, les meilleurs outils pour optimiser les réalisations et améliorer les résultats. **C'EST LE PASSAGE D'UN SERVICE « PRÊT À PORTER » À UN SERVICE « HAUTE COUTURE ».**

Nous sommes dans la phase conceptuelle, nous élaborerons une construction collégiale avec l'ensemble des acteurs concernés, DTN, directeurs de performance, coaches et athlètes. Cela définira la planification des étapes à mettre en œuvre, les critères de réalisation et d'évaluation.

## ■ LE PUBLIC CONCERNÉ

Le **CERCLE HAUTE PERFORMANCE** regroupe tous les acteurs qui ont une influence directe sur la réalisation des performances dans les compétitions de niveau mondial du **périmètre olympique et paralympique**. C'est par une **approche individualisée** qu'un athlète pourra l'intégrer.

Hors du champ olympique et paralympique, lorsqu'une **discipline sportive** est reconnue de **haut niveau**, ces meilleurs athlètes intégreront de fait l'étage du sport de haut niveau sans pouvoir prétendre au Cercle Haute Performance.



**PROFIL ATHLÈTES**

Athlètes **identifiés Sportifs de Haut Niveau (SHN)**, dont le **potentiel d'accès aux médailles est reconnu**.

**HAUTE PERFORMANCE**

**■ CATÉGORIE A**

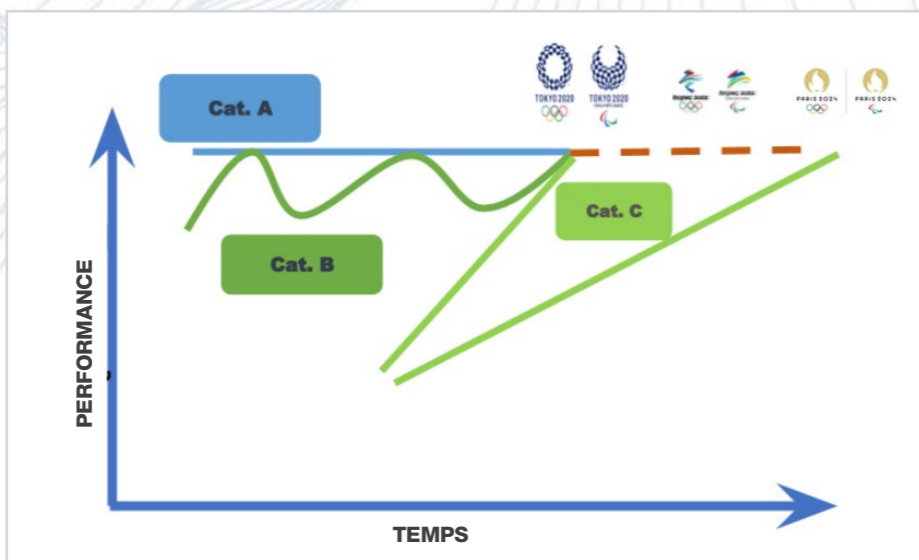
Athlètes **réalisant régulièrement des performances de niveau mondial**. Pronostic JOP de médailles probables.

**■ CATÉGORIE B**

Athlètes **réalisant des performances de niveau mondial occasionnellement**. Pronostic JOP de médailles possibles.

**■ CATÉGORIE C**

Athlètes en devenir à **potentiel exceptionnel**. Pronostic JOP de médailles probables à moyen terme.



**PROFIL ENCADREMENT**

Les intervenants d'un staff en charge d'un athlète ou d'une équipe dans une des catégories précitées :

- / **LES ENTRAINEURS** responsables du projet de performance
- / **LES MEMBRES PERMANENTS DU STAFF**

**LES CONDITIONS D'ACCÈS**

Le **CERCLE** est un système ouvert dans lequel il est possible d'entrer et de sortir sans rigidité administrative.

- / **CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ**
  - *Catégories A et B :*  
**Le niveau de performance**
  - *Catégorie C :*  
**Le potentiel de progression**

Le niveau de performance et les informations sur l'activité de l'athlète seront actualisés en temps réel.

Tout athlète classé en catégorie haut niveau, qui réalise une performance majeure dans

**/ LES INTERVENANTS OCCASIONNELS**

Ces cadres resteront à l'étage Haute Performance tant que les performances de l'athlète, auquel ils sont associés, lui permettent de se maintenir dans le CERCLE.

une compétition officielle mondiale, pourra intégrer immédiatement le **CERCLE HAUTE PERFORMANCE**.

À l'inverse, un athlète **HAUTE PERFORMANCE**, dont les performances et l'engagement déclinent, devra quitter le **CERCLE** pour revenir à l'étage Haut Niveau.

Un athlète blessé ou qui aura arrêté sa carrière momentanément pourra être maintenu dans le **CERCLE** si l'Agence estime que cela reste dans les considérations de son projet de carrière.



STRATÉGIE HAUTE PERFORMANCE

# **AMBITION BLEUE, NOTRE ACTION**

NOTRE ACTION  
NOTRE ACTION  
NOTRE ACTION  
NOTRE ACTION



# SOUTIEN AUX ATHLÈTES

Vers un parcours professionnel individualisé

## L'ÉTAT DES LIEUX

### LES PROBLÉMATIQUES DES ATHLÈTES DANS LE PARCOURS DU HAUT NIVEAU

/ Articuler les emplois du temps de la scolarité pré-bac, de la préparation sportive et des calendriers compétitifs ;

/ Trouver une formation post-bac adaptée à ses aspirations, à proximité de son lieu d'entraînement, compatible avec son calendrier sportif compétitif ;

/ Trouver un employeur qui aménage l'emploi et rend possible le parcours sportif ;

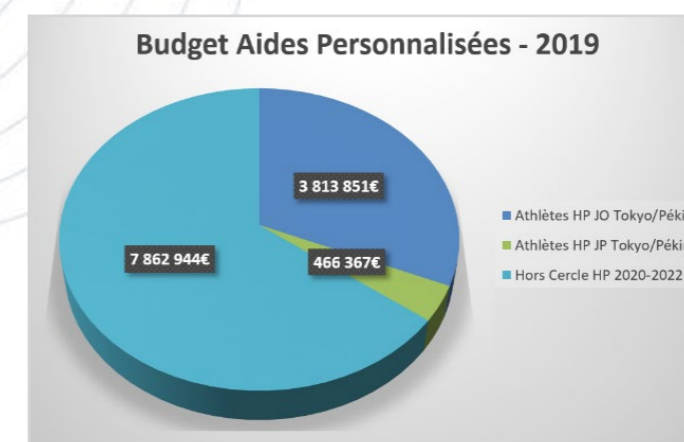
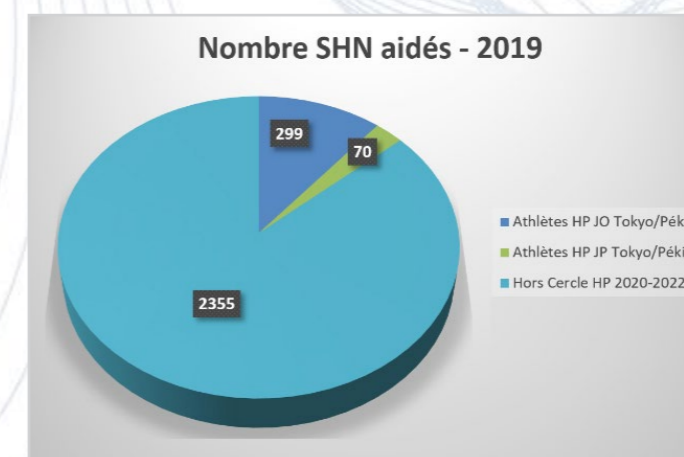
/ Avoir des ressources suffisantes pour assumer les dépenses spécifiques liées à la pratique de haut niveau (éloignement familial, pension des structures haut niveau, entraînement, matériel, soins, récupération...) et réaliser le projet sportif tout en contribuant aux besoins de sa famille.

/ Trouver des solutions adaptées pour gérer l'après-carrière sportive, pour s'engager sereinement dans la vie professionnelle.

Les dispositifs mis en place répondent en partie aux solutions à apporter aux athlètes. Cependant ils apparaissent souvent limités, voire insuffisants pour certains, notamment ceux dont les revenus liés à l'activité sportive sont peu élevés.

### LES LIMITES DU SYSTÈME

- Un manque d'**aménagements scolaires et universitaires** selon les établissements et les territoires ;
- Un nombre limité d'**offres de formation** adaptées aux contraintes des parcours des Sportifs de Haut Niveau ;
- Des **difficultés qui peuvent occasionner l'arrêt de la pratique** sportive de haut niveau ou l'abandon du projet professionnel ;
- Une **gestion de l'après-carrière sportive souvent superficielle** qui donne le sentiment à l'athlète d'être isolé et démuné ;
- Un **éparpillement des moyens** et un **manque de priorisation** sur des athlètes engagés dans la haute performance, suite à une étude précise des aides allouées en 2019



## LE PROJET AMBITION BLEUE

En préalable, nous affichons avec force que nous ne voulons pas précariser les athlètes de haut niveau pour valoriser les athlètes du Cercle Haute Performance.

### LES MOYENS DESTINÉS AU HAUT NIVEAU SERONT MAINTENUS ET NOUS MOBILISERONS UN FONDS POUR FINANCER LE CERCLE HAUTE PERFORMANCE.

L'Agence investit de manière différenciée en fonction de la nature du projet sportif de l'athlète et des objectifs raisonnés qui y sont associés. Nous devons permettre à chacun de réaliser ses objectifs, en optimisant la réussite des uns sans entretenir l'illusion des autres.

Notre action portera sur 4 grands principes d'accompagnement :

- Un **recentrage des aides financières** sur un accompagnement socio-professionnel ;
- Une **différenciation des niveaux d'aides** en fonction des populations ;
- Un **accompagnement et une évaluation individualisés** ;

- Un **pilotage** et un **arbitrage** au niveau national, soutenus par une proximité territoriale.

### ▶ OBJECTIF

Assurer et sécuriser les conditions de vie de l'athlète et répondre aux aspirations individuelles sur le plan des formations et de son insertion dans la vie professionnelle.

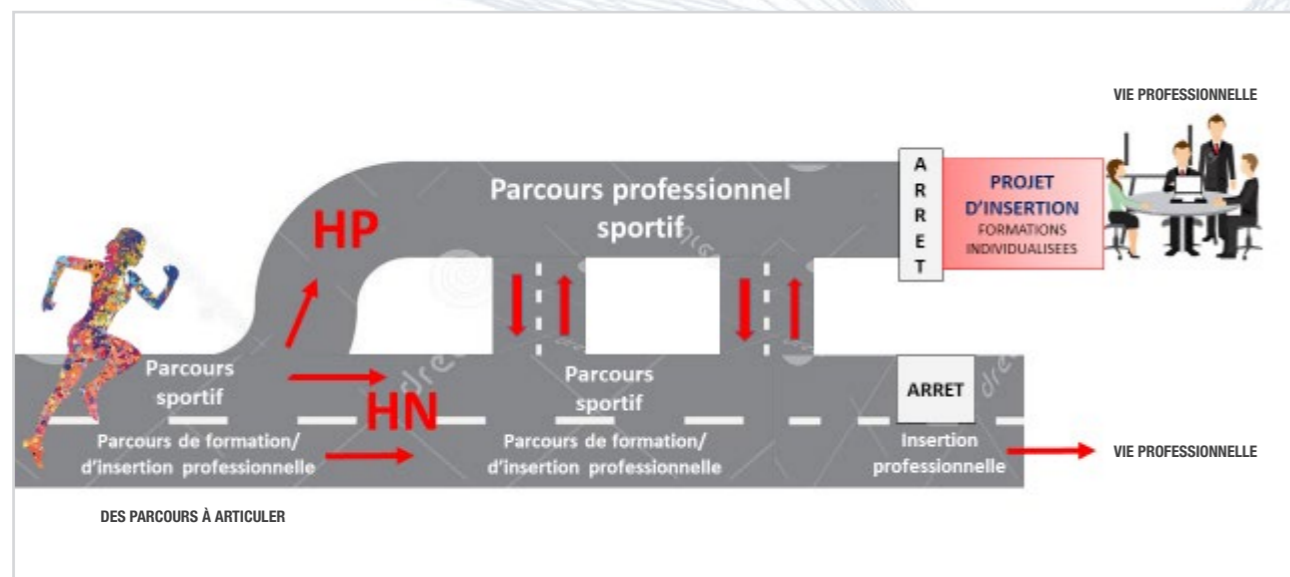
### ▶ CIBLE

#### ■ HAUT NIVEAU :

Athlète visant l'accès à l'élite internationale et ayant besoin d'une organisation autour d'un parcours sportif et de formation/d'insertion professionnelle.

#### ■ CERCLE HAUTE PERFORMANCE :

Athlète visant l'accès à la médaille mondiale et pour qui le projet sportif est prioritaire. L'organisation d'un accompagnement différencié en 2 paliers permet de diminuer les obstacles qui se présentent sur le parcours des athlètes, de mieux prendre en compte leurs spécificités, la réalité de leur niveau de performance et les besoins qui en découlent.



## ▶ PÉRIMÈTRE DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL

Les dispositifs mis en place concernent les composantes de la vie de l'athlète. Le soutien ciblé sur l'accompagnement à la performance en référence aux leviers de la performance est traité dans les dossiers suivants.



# / VALORISATION DE L'ENCADREMENT :

## Professionnalisation & développement d'expertise

L'encadrement de nos meilleurs athlètes est assuré par des entraîneurs professionnels privés et par des entraîneurs fonctionnaires d'Etat. À ces cadres, s'associent d'autres intervenants couvrant l'ensemble des champs de la performance. Ces derniers peuvent également bénéficier d'un statut public ou privé.

La particularité du modèle français réside dans la présence des Conseillers Techniques Sportifs (CTS). Ce sont des techniciens agents de l'Etat, placés auprès des fédérations pour développer, structurer, former et apporter de l'expertise. Ce dispositif date des années 60, il visait à dynamiser la politique sportive en France et à embellir sa vitrine en améliorant les résultats de ses athlètes dans les grandes compétitions internationales.

Les entraîneurs sont indissociables des résultats du sport français puisqu'ils encadrent nos meilleurs athlètes. D'autres CTS assurent des fonctions tout aussi importantes qui participent à structurer le sport dans les Territoires. Ils assurent des missions axées sur le développement des pratiques, les programmes de formation ou le management des Equipes Techniques Régionales.

## ///// LE PROJET AMBITION BLEUE /////

### AXE 1 ➡ LES CADRES TECHNIQUES DANS L'ENCADREMENT DE NOS MEILLEURS ATHLÈTES

#### JEUX OLYMPIQUES RIO 2016

- 98% des athlètes français médaillés bénéficient d'au moins un CTS dans leur staff.
- **88% des athlètes français médaillés bénéficient d'un staff dirigé par un CTS.**

#### Les agents qui exercent les missions de CTS auprès des fédérations sportives agréées sont, soit :

- / Nommés par arrêté du/de la Ministre chargé-e des sports sur des fonctions de Conseiller Technique National ou Régional ;
- / Recrutés en tant qu'agent public contractuel, sur un contrat de préparation olympique ou de haut niveau ;
- / Détachés sur un contrat de préparation olympique ou de haut niveau lorsqu'ils sont titulaires de la fonction publique.

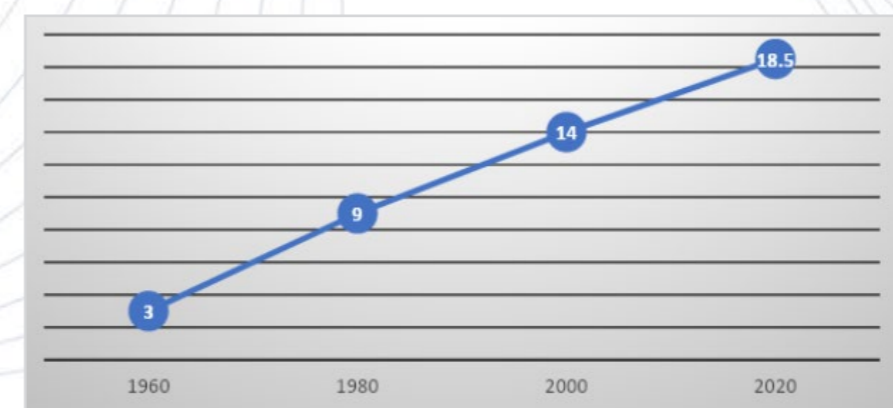
#### ■ AVANTAGES :

- / La prise en charge des postes par l'Etat est un soutien conséquent apporté aux fédérations ;
- / La sécurité de l'emploi pour les cadres compense la faible rémunération.

#### ■ INCONVÉNIENTS :

- / La gestion administrative des postes sans adaptation, ni agilité ;
- / La faiblesse des rémunérations sans comparaison avec la concurrence internationale ;
- / La poursuite des missions sans lien avec les résultats obtenus.

### AXE 2 ➡ LES CTS EN CHARGE DE LA PERFORMANCE DOIVENT RESTER DES AGENTS PUBLICS



/ ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LICENCIÉS (en millions)



## ■ LA PLACE DES CTS DANS L'ÉCONOMIE GLOBALE DU SPORT

**En 2005, le poids du sport dans l'économie française était évalué à 30,5 Md€. Il approche aujourd'hui les 80 Md€.**

Parallèlement, alors que le modèle économique des grosses fédérations sportives suit une évolution comparable, plus de 80% d'entre elles ont très peu évolué et sont restées dépendantes du soutien de l'Etat.

Supprimer le soutien institutionnel RH stabilisé depuis plus de 50 ans, sur lequel le modèle économique fédéral s'est construit, mettrait immédiatement en faillite bon nombre de fédérations, qui se verraient dans l'incapacité de maintenir les services proposés actuellement. En effet, les emplois sur le haut niveau nécessitent de l'expertise

et présentent un coût élevé que la plupart des fédérations ne pourrait assumer.

Face à ces constats, au vu des enjeux de 2024 et de son héritage, il est indispensable de pouvoir continuer de proposer des conseillers sportifs d'état missionnés sur le haut niveau afin d'accompagner les acteurs fédéraux du sport.

Une analyse structurelle planifiée sur la durée et une réforme immédiate des modes de management permettraient de dynamiser le secteur et de rendre plus efficient cet investissement de l'Etat sans fragiliser le socle de la Haute Performance du sport français.

**LES TIERS DE CONFIANCE DANS LEUR RAPPORT À LA MINISTRE SUR L'AVENIR DES CTS**, avaient mis en évidence l'intérêt du statut de fonctionnaires pour les CTS, notamment ceux en charge du haut niveau. En choisissant deux axes d'une grande importance, ils démontraient que ce statut pouvait garantir la continuité de l'expertise et les conditions de sa mise en œuvre :

■ **EXPERTISE ET TRANSVERSALITÉ** : le très haut niveau d'expertise et de formation initiale (attesté par la réussite du concours exigeant de professeur de sport et celui de Conseiller Technique et Pédagogique Supérieur) représente un atout pour les fédérations qui peuvent, par ailleurs, bénéficier de l'apport d'expériences diverses grâce à la mobilité et la polyvalence de CTS passant d'une discipline à l'autre ;

■ **ÉTHIQUE** : l'indépendance que procure le statut de fonctionnaire permet aux CTS de jouer un rôle de garant de l'éthique et de la déontologie dans les fédérations où la pression des résultats ou celles des intérêts privés peut conduire à des déviances ; il permet aussi à ces fonctionnaires d'être des garants du temps long et de la continuité des politiques au-delà des échéances électorales fédérales.

## AXE 3 ► PILOTAGE PAR L'AGENCE DES CTS EN CHARGE DE LA PERFORMANCE

L'organisation du travail et les relations établies entre l'Agence et la Direction des Sports/CGO CTS permettent à l'Agence d'exercer ses missions dans de bonnes conditions. Le Ministère et l'Agence conviennent de la nécessité de définir un cadre réglementaire et contractuel qui assure la pérennité de ce bon fonctionnement. La convention d'objectifs et de moyens qui sera signée entre l'État et l'Agence en sera une première étape indispensable.

Comme précédemment exposé, nous avons la volonté d'accompagner le développement de l'expertise et l'optimisation des staffs au service de la performance. Nous souhaitons rénover le modèle de recrutement, de management et de formation des entraîneurs. L'Agence valide le projet de performance

sportif de chaque fédération. Celui-ci doit comprendre en particulier une organisation de l'encadrement sportif et des postes à pourvoir.

Nous participons directement aux côtés du Ministère des sports au processus de recrutement des agents de l'Etat ou des contractuels de droit public missionnés sur le projet de performance fédéral. À ce titre, l'avis conforme de l'Agence est obtenu sur les recrutements des DTN des fédérations olympiques et paralympiques, des entraîneurs nationaux sur des postes de conseillers techniques sportifs et des contrats de préparation olympique, ainsi que des chefs d'établissement engagés dans la démarche de performance sportive et des managers territoriaux recrutés au sein de ces établissements.

## ■ MANAGER LES PARCOURS

Les CTS sont managés par leurs DTN dans le cadre de leurs missions mais cette action est souvent limitée par la faible agilité de la gestion administrative. Nous devons participer au déblocage du système car, dans la Haute Performance, l'immobilisme est la première cause de l'échec.

professionnels. Nous devons accompagner les étapes qui peuvent être singulières selon les individus et les activités.

Comme il existe un chemin d'accès à la performance pour les athlètes, nous devons baliser le parcours des coachs ou des intervenants dans les cellules de performance.

**CES ENTRAINEURS DOIVENT ÊTRE DES EXPLORATEURS QUI REMETTENT EN QUESTION, AU QUOTIDIEN, LEUR SAVOIR. CETTE MISE EN DANGER PERPÉTUELLE ET CE JEU AUX LIMITES SONT NÉCESSAIRES POUR ESPÉRER GAGNER LE CENTIMÈTRE OU LA SECONDE QUI CHANGERA LEUR VIE.**

Cet engagement total ne peut être mobilisé tout au long d'une carrière. Il est donc indispensable de manager ces parcours

LES ÉTAPES TYPES DU PARCOURS DE L'ENTRAINEUR	
<b>ÉTAPE 1</b>	Formation initiale et voies d'accès dans le métier.
<b>ÉTAPE 2</b>	Le généraliste devient un spécialiste qui accroît l'expertise dans son secteur.
<b>ÉTAPE 3</b>	Le spécialiste redevient un généraliste expert en accédant à un rôle de Manager, formateur, chercheur...
<b>ÉTAPE 4</b>	Il lui reste à transmettre, à « tutorer », à accompagner ceux qui vont lui succéder.

Il est nécessaire de concevoir les différentes étapes et de proposer des orientations dans une alternance de missions en responsabilité sur le terrain et de moments plus calmes dédiés à la maturation des expériences vécues et à la recherche de nouveaux outils.

Comme pour l'athlète, avec l'élévation du niveau de pratique, les besoins de formation deviennent plus singuliers et l'accompagnement plus individualisé.

### **On passera de la gestion du haut niveau aux services du Cercle Haute Performance.**

À ce jour, le modèle dans lequel nous évoluons ne permet pas cette gestion personnalisée,

réactive et adaptative. Les CTS peuvent aujourd'hui rester longtemps sur leur poste, quels que soient les résultats des sportifs qu'ils encadrent. La durée de leurs missions est également déterminée par le manque d'autonomie financière des fédérations et leur incapacité à recruter en dehors de la sphère des agents publics.

Il arrive de constater, qu'au fil des années, la passion s'étiolle, la curiosité diminue, ce métier d'extrême mobilité tend à se sédentariser...

Dans ces conditions, l'engagement nécessaire pour développer, enrichir, voire transmettre son expertise, n'est plus challengé.

## **■ DÉVELOPPER L'EXPERTISE**

Le niveau de l'expertise des staffs dans le domaine de la performance n'est pas toujours optimisé dans les fédérations, souvent dû à un manque de culture de la performance ou de la gagne ; avec un contrat fédéral parfois plus centré sur la participation aux compétitions que sur la performance réalisée.

La nécessité de faire monter en compétences l'encadrement en même temps que les athlètes, ne se fera pas sans une évolution de cette culture de la performance.

**La construction de la nouvelle Ecole des Cadres nous permettra de fixer les objectifs et les modalités de ce développement des compétences et de l'expertise de chaque CTS, mais aussi de chaque Staff intervenant auprès des athlètes de haut niveau.**

L'Ecole des Cadres devra dispenser des **formations adaptées à chaque public et à chaque niveau d'intervention.** Mais ce programme ne doit jamais oublier le principe suivant :

**UN ENTRAINEUR DE HAUT NIVEAU EN ACTIVITÉ RECHIGNE À REVENIR SUR LES BANCS DE L'ÉCOLE. SON LEADERSHIP N'EST PAS COMPATIBLE AVEC LE STATUT D'ÉLÈVE.**

Nous devons jouer avec ces éléments pour induire chez nos meilleurs cadres le besoin de se réunir pour mieux faire ensemble. Leur faire ressentir que l'autre est porteur de solutions et d'enrichissement.

**Tout comme les athlètes, les coachs doivent apprendre à faire équipe. Le coach principal doit prioritairement manager les personnes,** qu'elles soient membres du staff ou athlètes. Il est possible de déléguer des parties techniques mais il est impensable de sous-traiter les relations humaines.

Quand les membres d'un staff n'exécutent que le programme établi par le coach, la somme mathématique de ce staff vaut 1 puisque l'action collective se résume à ce que le chef aurait fait seul.

Le management par la défiance impose le contrôle alors **que la confiance permet l'accès à l'autonomie en libérant les idées.**

### **POUR AMÉLIORER LES RÉSULTATS AUX JOP DE PARIS 2024, IL SERA INDISPENSABLE DE :**

- Sensibiliser les coachs à la gestion du « **Home Advantage** » pour optimiser les points favorables et minimiser les contraintes d'une compétition à domicile.
- Optimiser les **bénéfices marginaux** en affinant la relation Entraîneur-Athlète et en augmentant le lien de « confiance-croyance » à l'approche de la plus grande compétition de leur vie sportive.

CETTE AMBITION D'ÉLEVATION DE L'EXPERTISE DEVRA PRENDRE EN COMPTE TOUS **LES CODES SPÉCIFIQUES AU MONDE DES GRANDS COACHS :**

#### **■ DANS LE CADRE DE SA MISSION**

- / Il a dépassé son statut initial de référent technique pour manager un/des athlète(s) ou équipe de performance. Il assure la coordination et la responsabilité de tout intervenant associé à l'athlète ou à l'équipe.
- / Il manage également la relation avec tous les acteurs extérieurs à la cellule de performance : famille, agent, dirigeants, sponsors... ;
- / Il manage la communication de tous les acteurs du projet de performance pour éviter que les frictions ou autres télescopages n'altèrent la réussite finale ;
- / Il s'applique à optimiser les relations médias et cherche à rationaliser l'utilisation des réseaux sociaux dans le seul domaine du projet collectif ;

#### **■ DANS SON CADRE PERSONNEL**

- / En toutes circonstances, il affiche maîtrise et sérénité et n'évoque jamais des doutes ou des points qui seraient analysés comme des aveux de faiblesse ;
- / Il ne peut imaginer participer à une formation, au plus peut-il envisager une information ;
- / Il ne peut échanger librement qu'avec des pairs, seuls capables de percevoir les subtilités et les dangers liés à l'action ;
- / Dans les moments de difficultés ou d'échecs, il ressent toute l'injustice du monde et a tendance à voir des complots ou des trahisons partout ;
- / Dans la réussite, il peut penser que c'est normal puisqu'il s'agit de lui... et qu'il a trouvé la clé pour que cette performance ne le fuit plus ;
- / Il est très seul pour assumer les responsabilités de son action et la délégation d'une partie des pouvoirs et du contrôle lui est souvent insupportable ;
- / Il arrive qu'en raison de sa notoriété, plus personne n'exerce d'évaluation sur le bien-fondé de son action et n'ose évoquer ses résultats et son efficacité. Il deviendra de fait son propre contradicteur et devra analyser seul le danger qu'il fait courir au projet ;

## ■ VERS UN TRAITEMENT ADAPTÉ & DIFFÉRENCIÉ ENTRE LE HAUT NIVEAU ET LA PERFORMANCE

L'Agence a la volonté d'améliorer le statut des entraîneurs qui n'a pas évolué depuis de longues années.

### RECRUTEMENT :

- Possibilité de recrutement sur contrat, uniquement s'il a un effet de levier sur la performance ;
- Réalisation par l'Agence d'une analyse des besoins des directions techniques dans une approche globale du projet de management RH ;
- Durée de mission Haut Niveau et Haute Performance liée au projet de performance, au maximum 2 ans renouvelable.

### MANAGEMENT, VALORISATION, ACCOMPAGNEMENT DES PLANS DE CARRIÈRE :

- Analyse par l'Agence de l'implication fédérale dans les moyens alloués aux acteurs ainsi que de l'accompagnement managérial par le DTN. Attribution des moyens de l'Etat pour valider la politique RH, nécessaire à la réalisation du contrat de performance ;
- Évaluation pour réorientation efficiente des ressources humaines ;
- Gestion réactive des recrutements, des fins de missions et mutations

**Afin de répondre à l'exigence nécessaire à la réussite des équipes de France et de garantir sa pérennité, nous distinguons, pour le management des staffs, ce qui relève du Haut Niveau ou de la Haute Performance.**

HAUT NIVEAU	CERCLE HAUTE PERFORMANCE
<b>MANAGEMENT ACCOMPAGNEMENT DES PLANS DE CARRIÈRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Challenger les CTS à partir des objectifs des athlètes qu'ils ont en charge</li> <li>■ Faciliter la mobilité</li> <li>■ Mieux définir les plans de carrière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accès immédiat aux réseaux et outils du Cercle Haute Performance</li> <li>■ Accompagnement individualisé des parcours orientation des missions et plan de carrière</li> </ul>
<b>VALORISATION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Convenir avec les fédérations, dans le cadre du contrat de performance, de leur politique de valorisation des entraîneurs en charge du haut-niveau</li> <li>■ Accompagner cette politique de valorisation à la mesure de l'implication fédérale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire évoluer le niveau de rémunération en lien avec le niveau d'expertise et le « marché international »</li> <li>■ Envisager une valorisation en fonction des résultats obtenus par les athlètes</li> </ul>
<b>DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Séminaires et partage d'expérience avec des experts HP</li> <li>■ Sollicitation des réseaux de spécialistes pour développer les compétences et apporter des solutions aux problématiques identifiées</li> <li>■ Amélioration de la formation initiale et continue des entraîneurs de haut niveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Parcours individualisé, partage d'expérience entre staffs Haute Performance</li> <li>■ Création et garantie de dispositifs de transmission d'expertise (Tuilage, compagnonnage, apprentissage, etc.)</li> <li>■ Capitalisation des expériences Haute Performance</li> <li>■ Acculturation à la société française pour les experts étrangers</li> </ul>

# / SOUTIEN AUX FÉDÉRATIONS

Nouvelle relation dans les contrats de performance

### ■ L'ÉTAT DES LIEUX

Historiquement, les financements de l'Etat à destination des fédérations étaient concrétisés par une convention d'objectifs commune au développement des pratiques et au sport de haut niveau.

Sur la partie Haut Niveau, cette dotation générale permettait à la fédération de mettre en œuvre son projet de performance sans évaluation réelle.

En **2019**, deux conventions distinctes ont été mises en place afin de dissocier la **Haute Performance** du **Développement**.

Une approche globale de chaque projet de performance, de pair avec une méthodologie très analytique, a été adoptée en identifiant les différents **leviers de la performance pour chaque discipline sportive**.

Cette démarche a permis :

- Une compréhension fine des enjeux fédéraux et des organisations, l'identification des forces et faiblesses des projets sportifs ;
- L'appréhension précise des besoins et une priorisation de ces derniers sur le plan financier ;
- Un renforcement du dialogue entre les référents de l'Agence et les staffs fédéraux.

En **2020**, l'Agence établit un **contrat de performance** avec les fédérations ayant au moins une discipline reconnue de haut niveau.

Celui-ci contractualise l'investissement financier en faveur du projet de performance des fédérations leur permettant de financer des actions spécifiques ayant un impact sur la performance.

**Dorénavant, l'Agence élabore et pilote la stratégie nationale en matière de Haut Niveau et de Haute Performance. Elle accompagne financièrement et opérationnellement les fédérations, les équipes techniques et les athlètes en cohérence avec ses objectifs stratégiques.**

Toutefois, le contrat de performance ne peut répondre, seul, aux solutions de soutien et d'appui vers les fédérations. Une approche 360° est essentielle à la réussite du projet.

Par conséquent, l'Agence propose d'autres dispositifs au profit des athlètes et des équipes techniques.



## LE PROJET AMBITION BLEUE

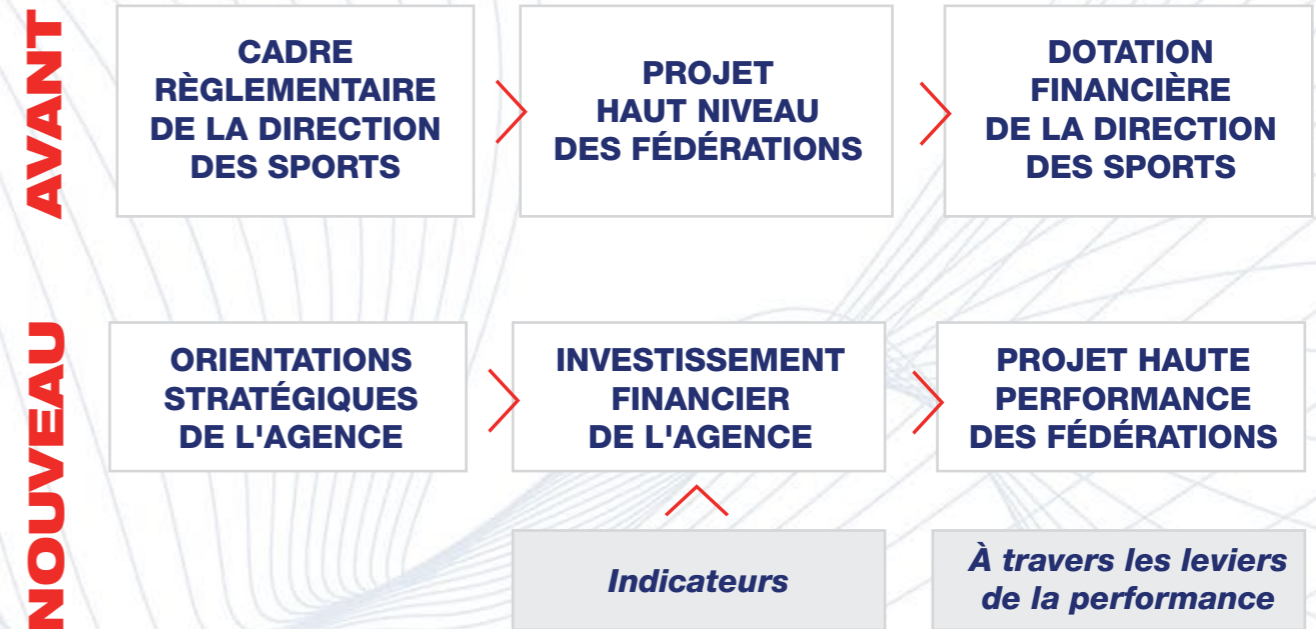
### AXE 1 ► UNE RELATION PARTENARIALE RENFORCÉE

En passant d'une logique de la demande à une logique de l'offre, l'Agence s'engage à investir auprès des fédérations de manière priorisée sur une analyse objectivée de :

- Leur capacité à obtenir durablement des médailles et à pouvoir contribuer au rayonnement de la Nation lors des

grands rendez-vous internationaux et plus particulièrement les JOP ;

- Leur capacité à élaborer et mettre en œuvre un projet de performance pertinent et réaliste, visant à améliorer le niveau général de performance et à renouveler son Elite.



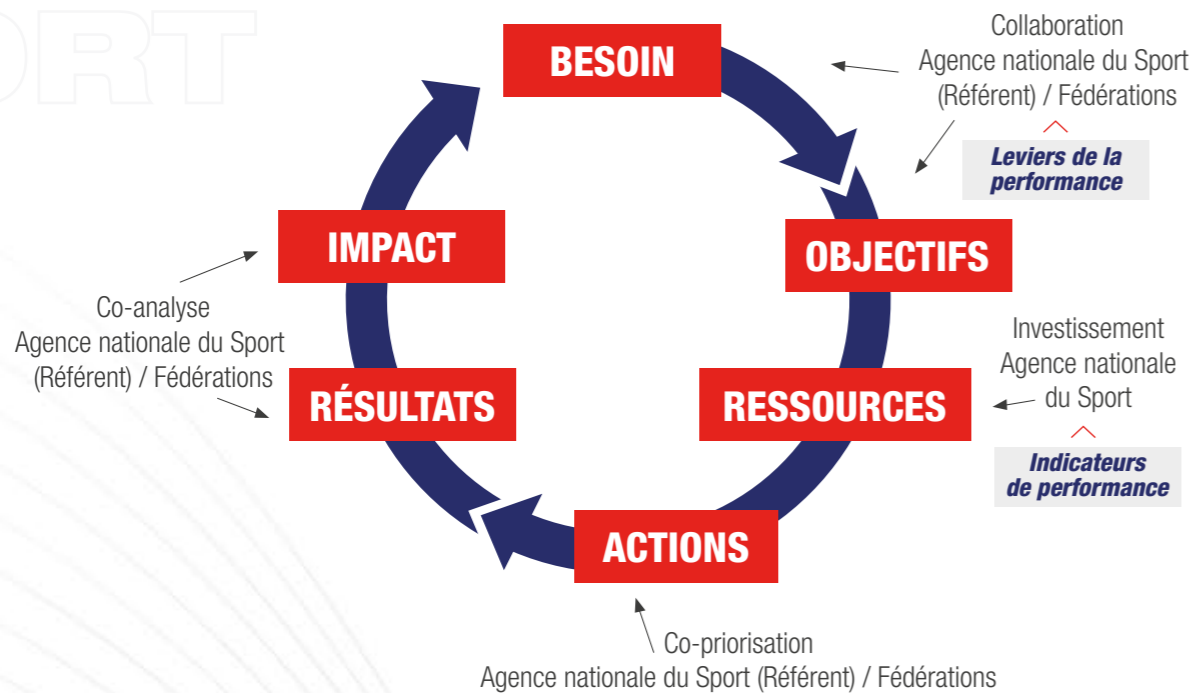
### AXE 2 ► UNE COLLABORATION DANS L'ANALYSE ET LA CONSTRUCTION DU PROJET DE PERFORMANCE

Durant le processus d'élaboration et de conduite du projet de performance, la collaboration entre l'Agence et la fédération permet de faire émerger les stratégies ou actions ayant le plus fort impact sur la performance tout en s'inscrivant dans une logique d'efficacité des moyens. L'analyse des besoins se fait au regard des

leviers de la performance et est objectivée.

Dans l'enveloppe financière attribuée par l'Agence, la fédération propose un plan d'actions. L'analyse des résultats et l'impact sont ensuite mesurés pour faire évoluer les besoins.

Cette démarche de progrès est cyclique.



## AXE 3 UN DOUBLE INVESTISSEMENT EN FAVEUR DU HAUT NIVEAU ET DE LA HAUTE PERFORMANCE

L'Agence soutient, parallèlement, une approche systémique de la performance et une approche individualisée en ciblant des athlètes et entraîneurs identifiés Cercle Haute Performance.

### L'OFFRE DE SERVICES SE DÉCLINE EN 5 THÉMATIQUES :

- **Soutien aux entraîneurs :** Valorisation du staff, recrutement, développement de l'expertise et transfert des compétences ;
- **Accompagnement technique et scientifique :** développement et innovation technologique, data, matériel spécifique, staff intégré.
- **Actions sportives :** Programme de compétition, programme de préparation ;
- **Actions stratégiques :** Management, coordination et influence sportive ;

■ **Accompagnement médical et paramédical :** Encadrement kiné, ostéopathe, médecin, Surveillance Médicale Réglementaire.

Sur ces thématiques, l'investissement de l'Agence doit être complété par les fédérations dans une démarche commune. Les fédérations ont toute légitimité à porter leurs propres investissements sur des thématiques ou des actions non retenues par l'Agence.

### /// EN FAVEUR DU HAUT NIVEAU

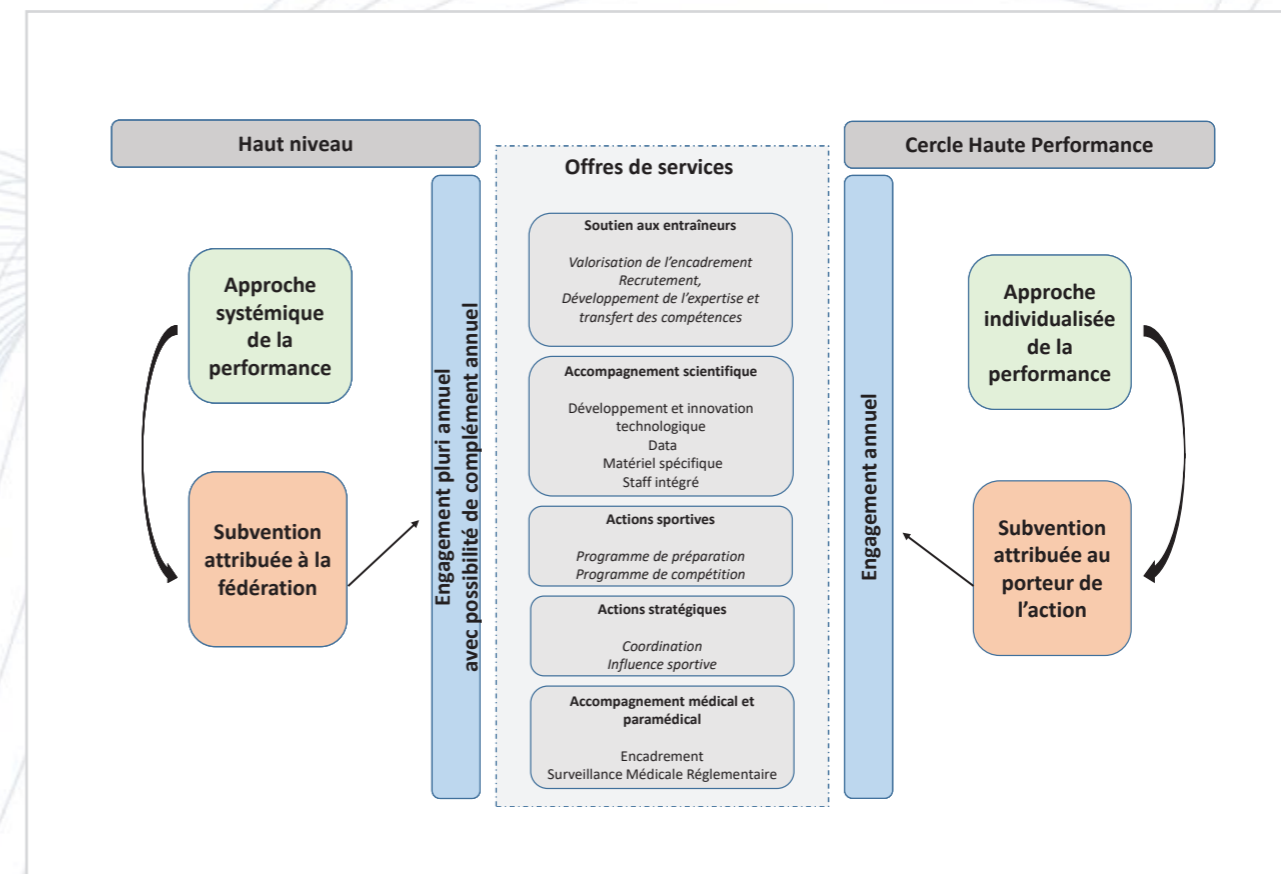
En lien avec l'Agence, chaque fédération réalise, pour chacune de ses disciplines, un diagnostic sur la base de ses leviers de la performance, détermine des objectifs et explicite les plans d'actions par services permettant de baliser le chemin à accomplir.

Afin de sécuriser financièrement la mise en œuvre du projet de performance, un **contrat pluriannuel** est formalisé avec la fédération. Toute action nouvelle fait avant tout l'objet d'arbitrages internes pour rester dans le périmètre financier contractualisé.

L'Agence peut apporter un **soutien complémentaire** si elle le juge utile afin de s'assurer de la bonne réalisation de l'action.

### /// EN FAVEUR DU CERCLE HAUTE PERFORMANCE

En lien avec l'Agence, chaque fédération réalise, pour chacun des **athlètes du Cercle Haute Performance**, un diagnostic individualisé sur la base de ses leviers de la performance, détermine des objectifs et explicite les plans d'actions par services permettant de baliser le chemin à accomplir.



Chaque année, l'Agence investit une enveloppe par athlète pour mener des actions singulières. Celles-ci sont hiérarchisées au regard de leur impact possible sur la performance.

L'Agence met alors tout en œuvre pour identifier le porteur de l'action le plus adapté aux besoins du moment, que ce soit en terme

de préparation sportive, d'accompagnement scientifique, de soutien à son entraîneur, d'encadrement médical et paramédical.

Une subvention complémentaire peut ensuite être apportée à la fédération dans le cadre du contrat de performance ou un financement direct effectué auprès des opérateurs publics ou privés pour réaliser l'action.

■ PÉRIMÈTRE D'ACCOMPAGNEMENT DES FÉDÉRATIONS

	HAUT NIVEAU	CERCLE HAUTE PERFORMANCE
<b>ACCOMPAGNEMENT PROJET DE PERFORMANCE</b>	/ Approche systémique	/ Approche individualisée
<b>LOGIQUE INVESTISSEMENT FINANCIER</b>	/ Niveau de compétitivité de la fédération	/ Niveau de compétitivité d'un(e) athlète, d'une équipe, d'une épreuve, d'une discipline
<b>BÉNÉFICIAIRE SUBVENTION</b>	/ Fédération	/ Porteur de l'action (athlète, entraîneur, club, fédération,...)
<b>ENGAGEMENT FINANCIER</b>	/ Pluri annuel avec éventuel complément annuel	/ Annuel
SERVICES		
<b>SOUTIEN AUX ENTRAÎNEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possibilité de recruter et/ou valoriser un entraîneur pour une discipline</li> <li>■ Formation existante (en lien avec le dossier RH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possibilité de recruter et/ou valoriser un entraîneur pour un(e) athlète</li> <li>■ Formation sur mesure (en lien avec le dossier RH)</li> </ul>
<b>ACCOMPAGNEMENT SCIENTIFIQUE</b>	/ Toute démarche visant à améliorer le niveau général de la fédération	Toute démarche visant à améliorer le niveau d'un(e) athlète
<b>ACTIONS SPORTIVES</b>	/ Prise en charge des programmes de préparation ( <i>stages, structures d'entraînement</i> ) et de compétition des Equipes de France	Possibilité d'un programme de préparation individualisé pour l'athlète ( <i>En complémentarité avec la prise en charge de l'Equipe de France</i> )
<b>ACTIONS STRATÉGIQUES</b>	/ Au profit de la fédération	/ Au profit d'un(e) athlète
<b>ACCOMPAGNEMENT MÉDICAL / PARAMÉDICAL</b>	/ Encadrement des Equipes de France	/ Encadrement d'un(e) athlète

# SPÉCIFICITÉ PARALYMPIQUE

## Structuration du Parasport & professionnalisation

En France, près de **12 millions** d'individus sont touchés par une forme de handicap, **soit 1 Français sur 6, tous types de handicaps confondus**. Ces derniers appartiennent à l'une des cinq catégories suivantes :

**HANDICAP SENSORIEL**

**/ 1.7 millions** de personnes déficientes visuelles ou aveugles

**/ 4.1 millions** de personnes souffrant d'un déficit auditif

**HANDICAP PSYCHIQUE**

**/ 3 millions** de personnes

**HANDICAP MENTAL**

**/ 700 000** personnes

**HANDICAP MOTEUR**

**/ 2.3 millions** de personnes

Le système de classification Comité International Paralympique détermine les athlètes qui peuvent participer à un sport. Ces derniers sont ensuite regroupés selon leurs aptitudes physiques ou mentales au regard de leurs pathologies.

Différents sports exigent des athlètes la pratique de plusieurs activités, telles que sprinter, propulser un fauteuil roulant, ramer, tirer etc.

Pour ces sports, l'impact de la déficience sur chacune des activités diffère également.

Afin que la classification minimise l'impact de la déficience sur les performances sportives, elle doit être spécifique au sport pratiqué. Pour ces raisons, tous les types de handicap ne sont pas représentés aux Jeux Paralympiques.

## L'ÉTAT DES LIEUX

### /// UNE ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE DANS LA DÉLÉGATION DU PARA SPORT

La pratique d'une activité physique et sportive est possible et souhaitable pour les personnes en situation de handicap. Elle nécessite pour cela une prise en compte différenciée - en fonction des besoins particuliers de chacun, une expertise et un certain degré de professionnalisation.

Si jusqu'en 2016, deux fédérations - la Fédération Française Handisport (FFH) et la Fédération Française du Sport Adapté (FFSA) - organisaient l'offre de pratique en collaborant avec quelques fédérations olympiques ; un vaste mouvement a été amorcé, à la suite des Jeux de Rio, en déléguant 11 sports paralympiques à des fédérations olympiques, dites homologues.

### /// DES MOYENS PEU ADAPTÉS FACE À LA CONCURRENCE INTERNATIONALE

Alors que la concurrence internationale, au lendemain des Jeux de 2008, a su amorcer un mouvement de professionnalisation et de structuration du mouvement paralympique, la France a peiné à adopter une stratégie spécifique paralympique.

Une absence de cap qui s'est traduite par un manque de moyens humains et financiers, et a impacté ses résultats sur la scène internationale, et plus particulièrement aux Jeux d'Été. Si la France souhaite retrouver une place parmi les meilleures nations paralympiques, elle doit adopter une stratégie paralympique ambitieuse centrée sur les pratiquants, avec du personnel spécifique dédié.

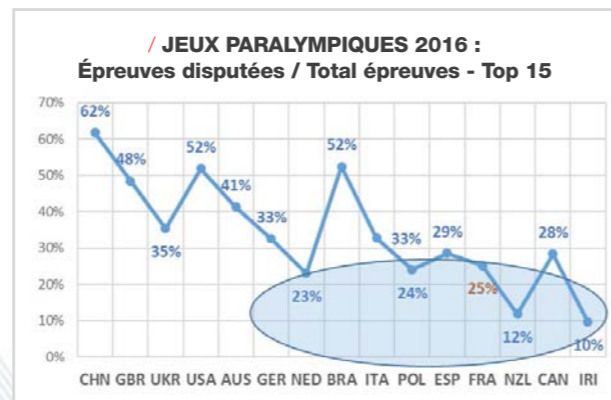
### /// UN PUBLIC SPÉCIFIQUE AU-DELÀ DU HANDICAP

Lors des Jeux de Rio, les finalistes paralympiques de la délégation française

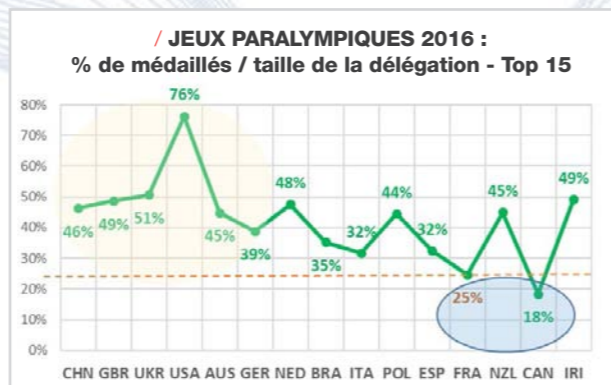
avaient 35 ans de moyenne d'âge contre 28 pour la délégation olympique. Un athlète paralympique évolue plus longtemps dans le Cercle Haute Performance qu'un athlète olympique.

### /// UNE FAIBLE REPRÉSENTATIVITÉ SUR LES ÉPREUVES PARALYMPIQUES, ACCOMPAGNÉE D'UN FAIBLE RATIO SÉLECTIONNÉS/MÉDAILLÉS

Lors des Jeux de Rio, la France est représentée dans 25% des épreuves inscrites au programme de compétitions. Les 6 premières nations sont présentes entre 32% et 61% des épreuves.



Parmi les 15 premières nations, la France est l'avant-dernière nation sur le pourcentage de médaillés par rapport au nombre de sportifs sélectionnés.



## LE PROJET AMBITION BLEUE

Dès sa création, l'Agence s'est engagée en faveur du développement de la performance paralympique en augmentant considérablement les moyens financiers alloués. Consciente que la tenue des Jeux à Paris décuple les ambitions, cette dernière accompagne les sports paralympiques, qui ont dès aujourd'hui une opportunité à saisir.

### AXE 1 ► FAIRE ÉMERGER LES CHAMPIONS DE DEMAIN PAR LA PARTICIPATION AU DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE SPORTIVE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP



Tableau : Du développement de la pratique sportive vers l'identification de potentiels

Identifier les talents de demain, leur offrir des conditions d'entraînement et un encadrement adaptés pour s'engager dans un chemin de performance, est la base de la réussite. Cet accompagnement doit s'effectuer

en prenant en compte les **spécificités du parcours de vie d'un athlète paralympique** : sa durée de carrière et son âge moyen sont en moyenne plus élevés que pour les athlètes valides.

Partant de ce constat, **l'Agence doit proposer un accompagnement adapté et construit autour de cette temporalité et ces contraintes.**

Notre rôle est de permettre à nos athlètes de pratiquer leur discipline sans se soucier des à-côtés.

Pour autant, le développement de la base des pratiquants et l'effort de ciblage des talents doivent également contribuer à rajeunir nos Equipes de France à l'instar des pays dominants.

La moyenne d'âge des finalistes français est de 7 années de plus que les meilleures nations (35 ans contre 28 ans).

Recruter des **athlètes valides**, pour accompagner les athlètes en situation de handicap à l'entraînement, en compétition et dans leur quotidien permettra in fine de leur offrir des conditions de pratique optimales. Toutefois, le recrutement d'athlètes ne saurait suffire.

**NOUS DEVONS ÊTRE EN CAPACITÉ D'ATTIRER DES ENTRAINEURS ET DES EXPERTS AYANT UNE EXPÉRIENCE DE LA HAUTE PERFORMANCE OLYMPIQUE ET D'ACCOMPAGNER LEUR FORMATION AUX HANDICAPS ET AUX ADAPTATIONS.**

Capitaliser sur l'humain, en faisant le lien entre le savoir scientifique et technique, doit permettre de créer des référentiels pour l'ensemble des staffs et encadrants paralympiques.

**Classifier les athlètes** le plus tôt possible au travers des différents domaines d'expertise, **prioriser les axes de préparation** par sport et par discipline, et **évaluer les indicateurs de révélateurs** de potentiel de performance, sont autant de facteurs clés de la réussite de notre stratégie.

## AXE 2 ► **STRUCTURATION DE LA PERFORMANCE PARALYMPIQUE EN RENFORÇANT L'EXPERTISE ET EN ADOPTANT UNE DÉMARCHÉ PROGRESSIVE, INDIVIDUALISÉE ET MULTIDISCIPLINAIRE**

*La structuration et la professionnalisation du mouvement paralympique ont vocation à optimiser le potentiel de nos athlètes sur la scène internationale. Afin de pouvoir répondre à cette ambition, l'Agence s'appuie sur 4 axes forts :*

### **#1. UN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ PROGRESSIF**

Une fois identifié, l'athlète paralympique doit pouvoir construire, progressivement, son chemin de performance autour d'un projet personnalisé.

### **#2. UN STAFF PROFESSIONNALISÉ À TEMPS PLEIN**

Le recrutement d'entraîneurs et de staffs ayant des compétences avérées en matière de haute performance est prioritaire. Reste à les accompagner dans la prise en compte des différents handicaps pour permettre une optimisation du chemin de performance du sportif.

### **#3. UNE COORDINATION RENFORCÉE ÉQUIPE DE FRANCE / CELLULE PERFORMANCE ATHLÈTE**

Les athlètes paralympiques étant encore majoritairement décentralisés sur le territoire, il est indispensable d'assurer une qualité de suivi et de coordination optimale en s'appuyant sur les structures sportives locales et en offrant le matériel requis aux athlètes selon leurs besoins individuels.

### **MÉTHODOLOGIE, COORDINATION ET COMMUNICATION DEVIENNENT NOS MAÎTRES MOTS.**

### **#4. UNE OPTIMISATION DES FORCES VIVES**

Il est nécessaire de s'appuyer sur davantage de fédérations olympiques pour porter les sports paralympiques et collaborer activement avec les fédérations spécifiques multisports dans le champ du sport et du handicap. **L'Agence, par son rôle de coordination et son lien privilégié avec les fédérations**, doit faciliter les transferts d'athlètes d'une discipline à une autre, sur la base des référentiels élaborés et partagés avec le CPSF.

Dès 2021, une **cellule transversale en charge du parasport et du paralympisme** sera créée au sein de l'Agence.

#### **#1.**

#### **Soutenir les athlètes paralympiques dans leur projet sportif et projet de vie**

- Assurer un accompagnement sociopro personnalisé pour les athlètes du Cercle Haute Performance pendant leur carrière
- Aménager les formations ou les activités professionnelles pour les athlètes de haut-niveau

#### **#3.**

#### **Mettre à disposition plus d'expertise de la haute performance au service des athlètes, des entraîneurs et des fédérations**

- Mettre en place des staffs intégrés pluridisciplinaires (physiologie, nutrition, préparation physique et mentale, équipement et matériel, technico-tactique...)
- Développer le lien avec la recherche et l'innovation

#### **#2.**

#### **Renforcer l'encadrement pour chaque sport, dédié à temps plein autour d'une structure progressive à niveaux**

- Identifier des critères de performance pour valider le statut des athlètes par discipline et le niveau d'accompagnement à leur consacrer
- Etablir un contrat de performance individuel entre la fédération, l'athlète et son encadrement sportif sur un projet individuel partagé





# / OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE

Les sciences du sport...  
Bras de levier  
des projets de performance

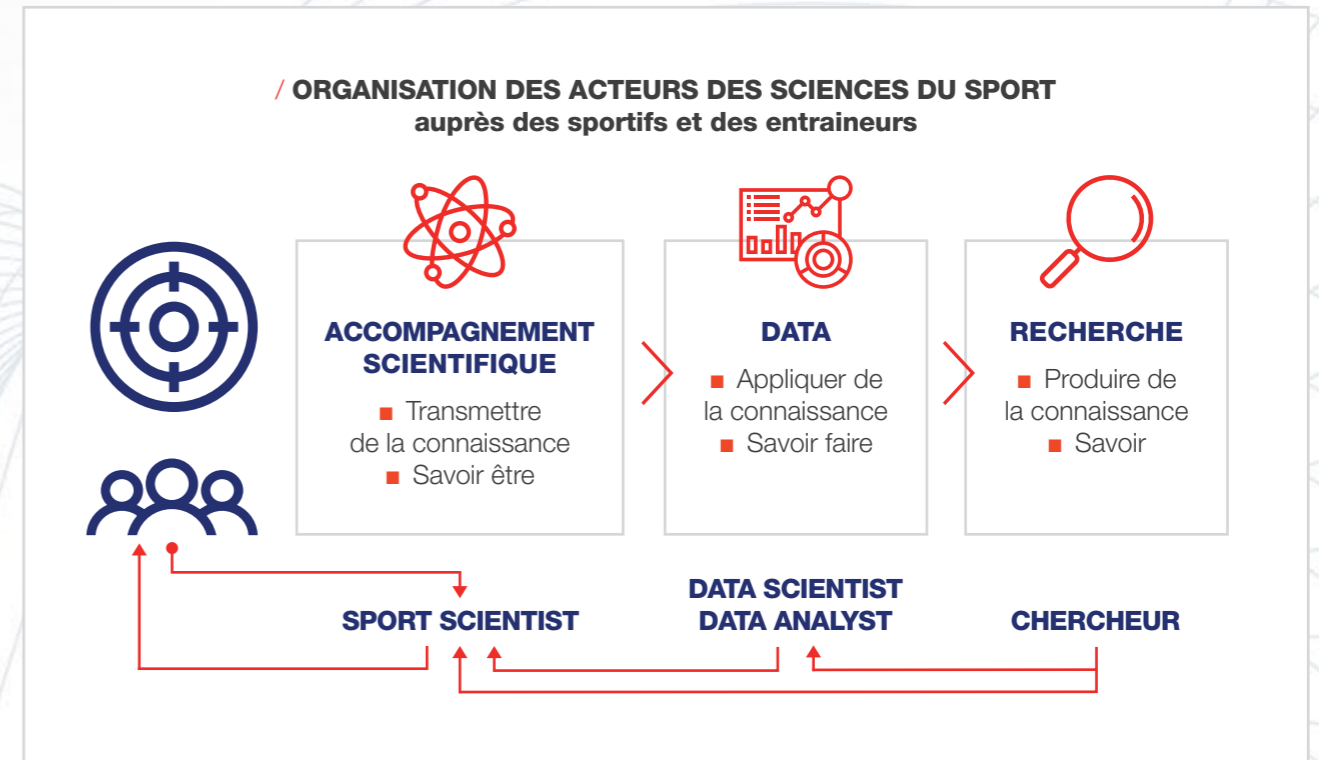
## ■ L'ÉTAT DES LIEUX

Au service des athlètes et des entraîneurs, les sciences du sport ont vocation à contribuer à l'amélioration des résultats du sport français. Pour réussir cette transformation, l'Agence coordonne les différents services pour apporter aux acteurs de la performance des réponses pragmatiques et opérationnelles ainsi que des outils d'aide à la décision. Ce rôle de coordination permet de prioriser les enjeux et d'assurer une meilleure complémentarité de tous les acteurs scientifiques.

### RENFORCER L'APPORT DES SCIENCES DU SPORT, C'EST :

- **RENFORCER LE RÔLE DE L'ENTRAÎNEUR COMME MANAGER, CHEF D'ORCHESTRE ;**
- **ASSOCIER L'ŒIL DU MAQUIGNON À LA SCIENCE.**

On entend par **sciences du sport**, toutes les **sciences « dures » et « molles »** qui permettent d'améliorer les facteurs de la performance sportive en prenant en compte les problématiques relatives à la méthodologie de l'entraînement, au développement des qualités physiques et mentales, à la nutrition, à la récupération, à la gestion des risques de blessures, à la ré-athlétisation et à l'adaptation aux conditions environnementales.



### /// CONSTAT

Si la concurrence a rapidement fait le lien entre le sport et les sciences pour optimiser la performance, côté français il est encore difficile d'associer ces deux mondes pourtant incontournables pour atteindre l'excellence :

- Un retard pris par la France face à la concurrence internationale ;
- Des athlètes et entraîneurs ne bénéficiant pas tous des services liés aux sciences du sport ;
- Une approche holistique de la performance peu prégnante ;
- Une hiérarchisation des actions au regard de leur impact sur la performance à organiser ;

- Une faible appropriation par les athlètes et les entraîneurs de l'apport des sciences du sport.

À travers le nouveau projet Ambition Bleue, l'Agence souhaite apporter :

- Plus d'efficacité auprès des athlètes et des staffs dans la conduite du projet de performance ;
- Plus d'efficacité dans l'allocation des moyens vers les athlètes, les staffs et les fédérations.

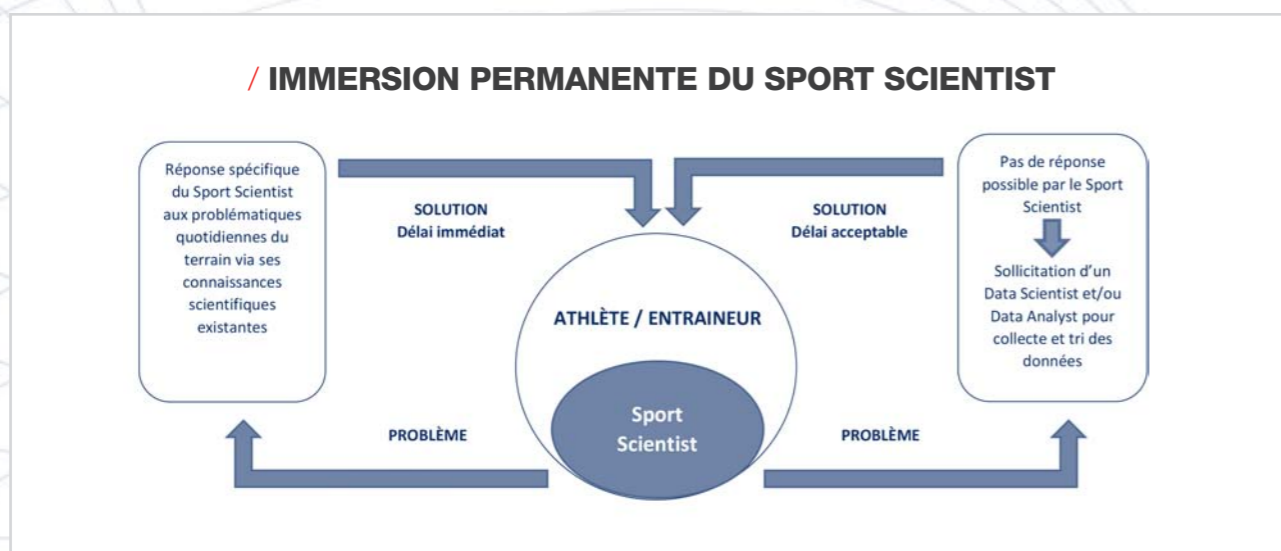
# ///// LE PROJET **AMBITION BLEUE** /////

## /// **UNE APPROCHE MÉTHODIQUE DE LA PART DE L'AGENCE**

Consciente de la richesse apportée par l'ensemble des acteurs scientifiques au profit de la performance, l'Agence souhaite baliser le cheminement scientifique afin de faciliter les liens entre l'athlète, l'entraîneur et les scientifiques.

Le chercheur en sciences du sport intervient quand les acteurs précédents n'ont pas pu apporter de réponses.

Il a également la capacité d'être force de proposition pour apporter tout élément utile à la production de performance en challengeant l'athlète et l'entraîneur.



## AXE 1

### ▶ **L'ACCOMPAGNEMENT SCIENTIFIQUE**

#### /// **COURT TERME**

L'Agence engage une équipe de « Sport Scientist » pour conseiller, accompagner et évaluer les projets de performance des fédérations. Chaque fédération bénéficie d'une stratégie de déploiement d'actions ciblées et hiérarchisées, ainsi que d'un appui dans leur mise en œuvre opérationnelle.

#### /// **MOYEN TERME**

L'Agence renforce les staffs du Cercle Haute Performance en intégrant des Sports Scientist tout au long de l'année.

## AXE 2 ▶ **LA DATA**

L'apport des sciences dans la performance sportive évolue de manière exponentielle. La collecte de données ou data joue un rôle de premier plan pour tenter d'objectiver et de comprendre ce qui se passe au niveau d'un athlète, de son environnement

et de sa concurrence, au cours de sa préparation ou lors d'une échéance sportive. Elle est essentielle au travail des chercheurs et Sports Scientist.

Suite à l'élaboration du Plan National Data en 2019, l'Agence a décidé de mettre en œuvre un Sport Data Hub afin de **mettre la data au service de la performance de haut niveau**. Ce projet répond à plusieurs constats.

#### /// **CONSTAT**

■ Le sport professionnel a démontré la valeur de la donnée dans le but d'améliorer la performance sportive ;

■ Les pays concurrents de la France au classement des JOP se sont fortement structurés autour de la data cette dernière décennie ;

■ Le sport Olympique et Paralympique français s'est emparé de la data de manière très hétérogène et fait parfois preuve d'approche empirique dans sa préparation ;

■ Les acteurs du sport français, et notamment les fédérations, ont de fortes attentes d'accompagnement autour du développement de la data.

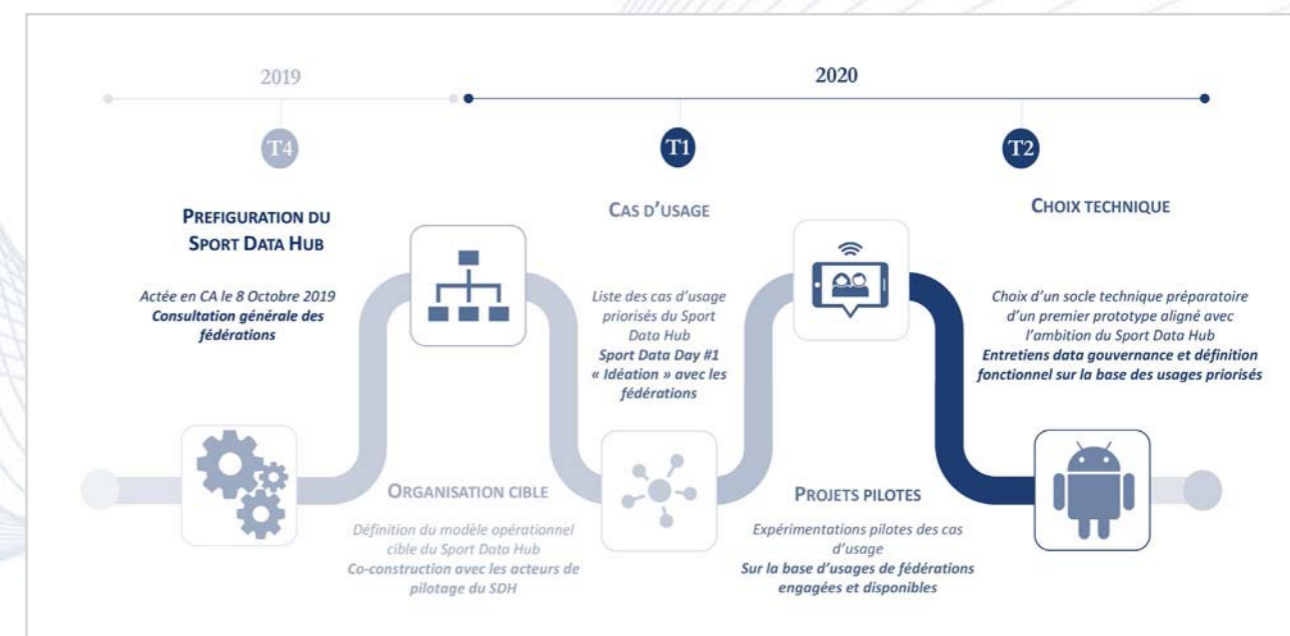
■ L'écosystème général du sport français est faiblement mature sur la data :

- / Données faibles, partielles et peu sécurisées ;
- / Multiplicité des bases de données et déficit d'opérabilité entre les bases ;
- / Usages majoritairement descriptifs, n'exploitant pas le potentiel analytique et prédictif de la donnée ;
- / Manque de ressources et de compétences data.

#### /// **ÉTAT DES LIEUX**

Le Sport Data Hub est en route et les fondations du projet sont mises en place dans une relation partenariale avec l'INSEP et la Direction des Sports. La gouvernance est stabilisée au travers d'une convention avec les acteurs nationaux et de nouvelles recrues à fortes valeurs techniques viennent étoffer l'équipe projet.

La relation partenariale renforce le modèle économique et une demande de financement en cours auprès de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique permettrait d'accélérer significativement le déploiement du projet en cas d'acceptation.



Des réalisations concrètes ont été lancées dès la fin de l'année 2019 avec la mise en place de cas d'usage et d'une campagne de sensibilisation aux enjeux de la data de performance auprès des fédérations.

Plusieurs d'entre elles sont, d'ailleurs, actuellement accompagnées dans le déploiement de leur stratégie data grâce notamment à l'outil informatique « Athlète 360 » acquis par l'INSEP.

### /// VISION

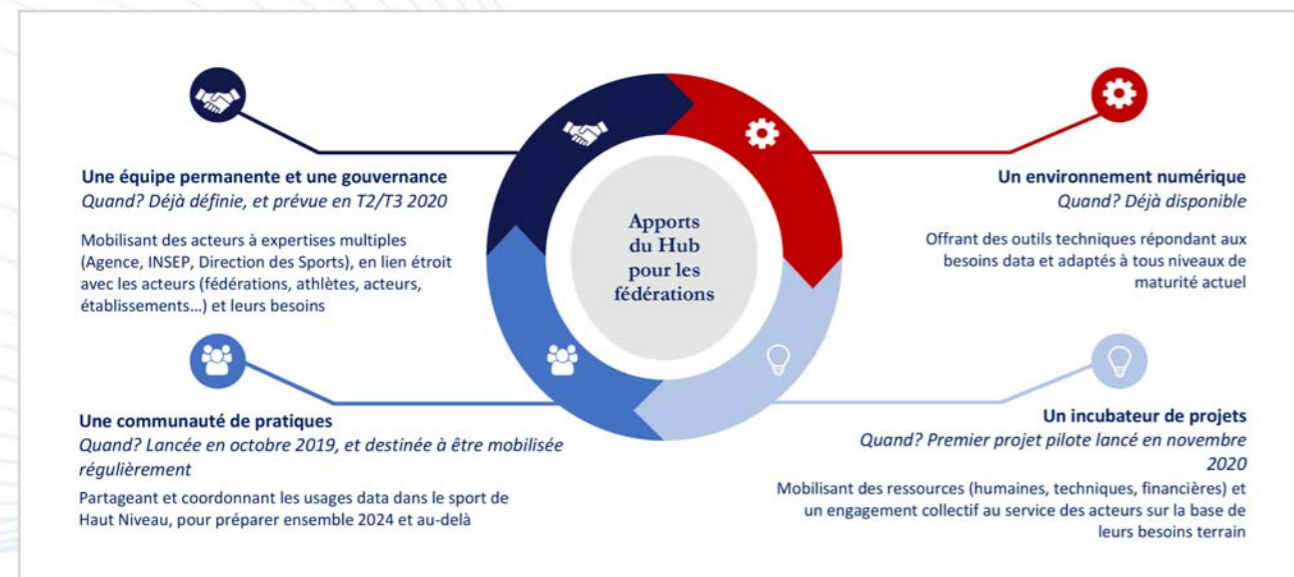
Face à l'obligation de performance du sport français d'ici 2024 dans un contexte extrêmement contraint, l'Agence cherche à améliorer et objectiver la performance individuelle et collective du sport français à travers l'aide au pilotage de la performance par la data, l'accompagnement scientifique et l'analyse comparative agrégée des données

aux niveaux national et international.

Pour cela, l'Agence a décidé d'accélérer et coordonner le développement de la data dans l'écosystème du sport français au bénéfice des fédérations et de leurs SHN, des laboratoires de recherche et des organisations encadrant le sport, à des fins de pilotage ou d'accompagnement de la performance des athlètes listés haut niveau.

### /// LA STRATÉGIE : LE SPORT DATA HUB

L'Agence, en collaboration avec l'INSEP et la Direction des Sports, a élaboré un plan national data appelé « Sport Data Hub » (SDH) qui vise à proposer une offre de service globale aux différents utilisateurs et producteurs de données autour de la performance, et repose sur 4 piliers :



Cette offre de service a **3 cibles privilégiées** :

- Les cellules de performances constituées des athlètes et de leur encadrement direct implantées dans les territoires (CREPS, pôles, clubs...);
- Les instances de pilotage du sport français;
- Les acteurs de la recherche.

Ces cibles sont à la fois des producteurs et des utilisateurs de données de performance.

Afin de développer collectivement le patrimoine français de données et d'en tirer pleinement partie, chaque acteur du SDH doit s'inscrire dans un cadre de gouvernance de cette donnée garantissant le respect des règles d'éthique, de sécurité et de confidentialité. Ce cadre partagé doit permettre la production de nouvelles connaissances à forte valeur ajoutée disponible auprès de la communauté du sport français.

### /// LES APPORTS DU SPORT DATA HUB

#### #1. L'appui aux acteurs de terrain

Le SDH a pour ambition d'être un levier de transformation des acteurs de terrains et notamment des cellules de performance des fédérations en permettant d'améliorer la préparation des athlètes grâce à un suivi individualisé à 360°.

#### #2. La structuration des acteurs du pilotage

L'organisation centralisée des données et les nouvelles capacités d'analyse offertes permettront aux têtes de réseau du sport français de mieux objectiver l'allocation des ressources, d'améliorer le pilotage de leurs actions et de gagner en efficience. Elles faciliteront également l'évaluation des politiques publiques conduites.

#### #3. Le soutien à la recherche

Le SDH est une opportunité pour faciliter et accélérer la conduite de projets de recherche dans différents domaines comme l'optimisation des gestes sportifs, l'identification et la prévention des blessures, l'analyse de la concurrence, l'estimation de performance, et bien d'autres... afin de combler notre retard et de donner à la France un véritable avantage concurrentiel.

### /// L'ACCOMPAGNEMENT SPORT DATA HUB

La quantité de données produite et son utilisation diffèrent en fonction du niveau de performance des populations. Il convient de différencier les **bénéfices possibles** pour le Haut Niveau de ceux pour le Cercle Haute Performance.

HAUT NIVEAU	CERCLE HAUTE PERFORMANCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formation des athlètes autour du renseignement des données et de leur utilité dès l'entrée dans un projet de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suivi 360° des meilleurs athlètes pour une individualisation optimale de leur préparation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identification optimisée des profils d'athlètes prometteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse des modèles de performance de chaque discipline</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acculturation des entraîneurs aux apports et limites de la donnée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimisation des gestes sportifs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Test des caractéristiques de notre population d'athlètes dès l'entrée dans un projet de performance et après, selon des protocoles nationaux validés scientifiquement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Captation et traitement automatisé des images</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse de la concurrence</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interactions entre l'athlète et son matériel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse de l'environnement des compétitions</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estimation de la performance</li> </ul>

## AXE 3 ► LA RECHERCHE

L'Agence lance des appels à projets d'innovation et/ou de recherche permettant de produire de la connaissance au profit des cellules de performance olympiques et paralympiques. Cesancements de projets se font en son nom propre ou en association avec d'autres institutions publiques ou privés.

Faire avancer  
les questions  
scientifiques

Produire de  
la connaissance

Au bénéfice  
des cellules  
de performance

### /// L'EXEMPLE DU PROGRAMME PRIORITAIRE DE RECHERCHE : SPORT DE TRÈS HAUTE PERFORMANCE

En partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et le Ministère des Sports, 20 millions d'€ sont mobilisés sur 2 ans (2020-2021) sur un Programme Prioritaire de Recherche autour de 9 défis en lien avec la Haute Performance, dans la perspective des JOP de 2024 :

- / **Défi 1** / L'équilibre de vie et l'environnement de l'athlète
- / **Défi 2** / La prévention et le traitement des facteurs de risque
- / **Défi 3** / Cognition et préparation mentale

- / **Défi 4** / Les interactions homme-matériel et l'optimisation du matériel
- / **Défi 5** / Apprentissage et optimisation du geste sportif
- / **Défi 6** / La quantification des charges d'entraînement
- / **Défi 7** / Les Big Data et l'intelligence artificielle au service de la performance
- / **Défi 8** / La performance dans son environnement
- / **Défi 9** / Spécificités du domaine paralympique

L'Agence participe au comité de pilotage et réalise l'interface avec les fédérations, en collaboration avec le Groupement de recherche (GDR) piloté par le CNRS.

Un des enjeux de l'Agence est de réduire le temps de production des connaissances : apporter des réponses aux athlètes et aux staffs sans nécessairement avoir une obligation de publication dans des revues de renommée internationale.

**POUR CELA, L'AGENCE VA CRÉER UN RÉSEAU DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ AFIN DE LES ASSOCIER AUX PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES SUR LES TERRAINS D'ENTRAÎNEMENT.**

## AXE 4 ► LA MAISON DE LA PERFORMANCE : CRÉATION D'UN NOUVEAU CONCEPT

Aux JOP de Tokyo, le paysage olympique français verra naître, pour la première fois, un lieu exclusif, réservé aux encadrements techniques et athlètes des fédérations olympiques : la Maison de la Performance. Ce projet, porté par l'Agence nationale du Sport, s'est construit en collaboration avec le CNOSF.

### /// CONTEXTE

Depuis quelques olympiades, il a été observé que plusieurs nations majeures disposaient d'un lieu de vie privatisé hors du village olympique, dans lequel encadrements et athlètes pouvaient profiter d'installations et services spécifiques. Les espaces dédiés au village olympique ne permettant pas toujours de développer une cellule de relation d'aide active auprès des équipes de France, et le nombre d'accréditations distribuées aux fédérations étant limité, la délégation olympique a exprimé des besoins d'accompagnement adaptés au contexte particulier des Jeux Olympiques afin que staffs et athlètes puissent profiter de conditions optimales. Les responsables paralympiques, ayant déjà prévu une organisation qui leur est propre, n'ont pas souhaité s'inscrire dans ce projet sur Tokyo 2020.

### /// MISSIONS

- Apporter le meilleur soutien humain, matériel et logistique aux encadrements techniques et athlètes des fédérations pendant les Jeux Olympiques de Tokyo 2020 ;
- Proposer une palette de services supplémentaires participant à l'optimisation de la performance française.

### /// OBJECTIFS

- Offrir des conditions de préparation olympique optimales à l'ensemble de la délégation tricolore ;
- Développer une cellule de relation d'aide active ;
- Organiser un centre ressources, un espace d'accompagnement multidisciplinaire ;
- Trouver un lieu facile d'accès et proche du Village Olympique.

### /// DES SERVICES HAUTE PERFORMANCE

Ces services sont destinés à l'ensemble de la délégation tricolore, y compris les athlètes et staffs ne faisant pas partie du Cercle Haute Performance.

- **Établissement sécurisé** exclusivement réservé à la performance, avec accès contrôlé et réservé aux seuls athlètes et staffs.
- **Intervenants spécifiques**, régulièrement impliqués dans ce type d'action.
- **Navettes** assurant la liaison entre la Maison de la Performance et le Village Olympique.
- **Espaces multidisciplinaires** thématiques répondant aux leviers de la performance :
  - / Salles réservées pour les staffs médicaux non accrédités sous la responsabilité du médecin des équipes de France olympiques (*matériel de récupération, tables de massage etc.*)
  - / Salles pour briefing/débriefing, accompagnement mental et gestion de crise, préparation physique, vidéo, soins, récupération, détente, entraînements selon les possibilités et les besoins...
  - / Espace de convivialité aménagé, permettant de passer des temps calmes propices à la sérénité.

En lien avec l'attaché olympique et l'ambassade de France à Tokyo, le projet d'installation de la Maison de la Performance se réalisera dans les bâtiments de l'**université de Tokyo "Shibaura Institute of Technology"**, située à 3kms du Village Olympique (30mn à pied / 7mn en voiture).

Cette première édition à Tokyo sera riche d'enseignements pour Paris 2024.

# TRANSFORMATION DU CADRE RÈGLEMENTAIRE

Vers des règles agiles pour  
manager la Haute Performance

Le cadre législatif et réglementaire du sport français a trois vocations :

- Encadrer les droits, les obligations et les dispositifs à destination des athlètes et des fédérations ;
- Sécuriser les parcours des athlètes ;
- Renforcer le dialogue avec les partenaires publics et privés.

Afin de rendre ce cadre réglementaire plus adapté aux besoins de l'excellence sportive, l'Agence a réalisé une analyse de l'existant permettant d'optimiser, à court terme, les dispositifs suivants :

- La reconnaissance de Haut Niveau des disciplines sportives ;

- Les listes ministérielles ;
- Les Projets de Performance Fédéraux (PPF).

L'enjeu de l'Agence est de trouver l'équilibre entre une rapide capacité d'adaptation et un cadre sécurisé :



Depuis 2019, l'Agence est déjà en ordre de marche, en étroite collaboration avec la Direction des Sports.

Cette action vise à aligner les règlements sur l'évolution des pratiques et à encadrer les modes opératoires pour mieux cibler nos investissements et mieux évaluer nos performances.

## ■ L'ÉTAT DES LIEUX

Les dispositifs actuels s'avèrent utiles mais montrent un manque d'harmonisation et de lisibilité sur la stratégie nationale en matière de sport de haut niveau.

### /// LA RECONNAISSANCE DE HAUT NIVEAU

Sur l'olympiade 2017-2020, 162 disciplines issues de 59 fédérations sont reconnues.

Le niveau de précision de la reconnaissance est **très disparate**, engendre des incompréhensions entre les fédérations et complexifie le pilotage.

Après chaque olympiade, la définition du terme « discipline » évolue et ne permet pas d'assurer un suivi sur le long terme.

Nous souhaitons fournir à nos partenaires institutionnels une lecture claire et cohérente de l'organisation du sport français, au plan national comme territorial, afin de les aider à mieux décider de leur soutien aux fédérations et aux athlètes.

### /// LES LISTES MINISTÉRIELLES

Les listes ministérielles découlent de la reconnaissance de Haut Niveau

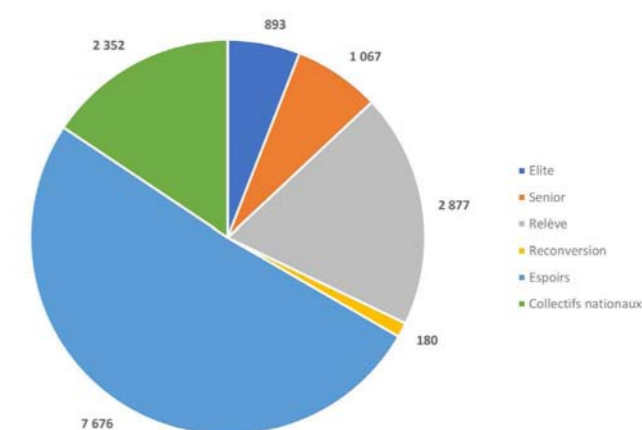
#### #1. Les athlètes

En 2020, 15 045 athlètes sont listés et 7 111 non listés mais inscrits dans les structures des PPF.

Au total plus de 22 000 athlètes peuvent actuellement bénéficier de conditions améliorées d'entraînement (aménagement de la scolarité, suivi médical, encadrement, financement de la structure dans laquelle ils évoluent...).

5017 d'entre eux sont sur la liste ministérielle des sportifs de Haut Niveau (Elite, Senior, Relève, Reconversion) et peuvent bénéficier de droits supplémentaires (aménagement de l'emploi, aides personnalisées).

### / Répartition des sportifs en liste ministérielle 2020

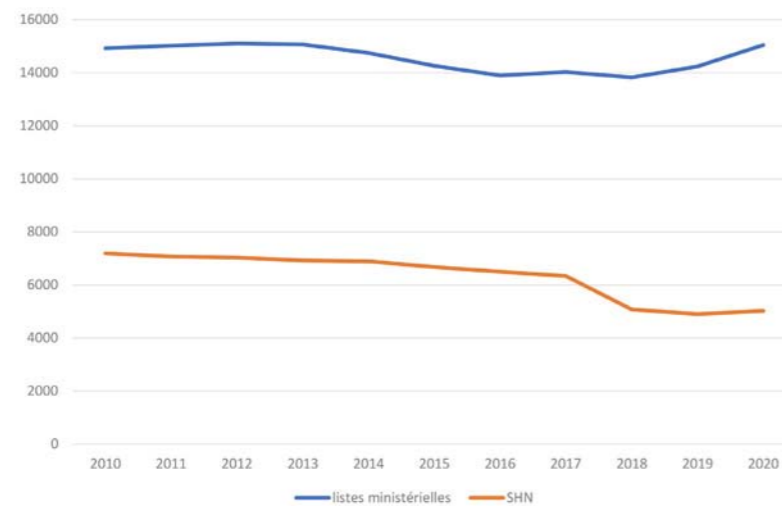


Les nouveaux critères mis en place au lendemain de Rio 2016 avaient pour but de diminuer le nombre d'athlètes pour recentrer les moyens.

Force est de constater que **cette réforme n'a pas répondu à l'objectif.**

Même si nous observons une diminution du nombre de listés « Senior » au profit des catégories « Relève » et surtout « Collectifs Nationaux », le nombre d'athlètes inscrits sur listes a peu évolué sur les 10 dernières années.

### / Évolution NBR sportifs listes ministérielles



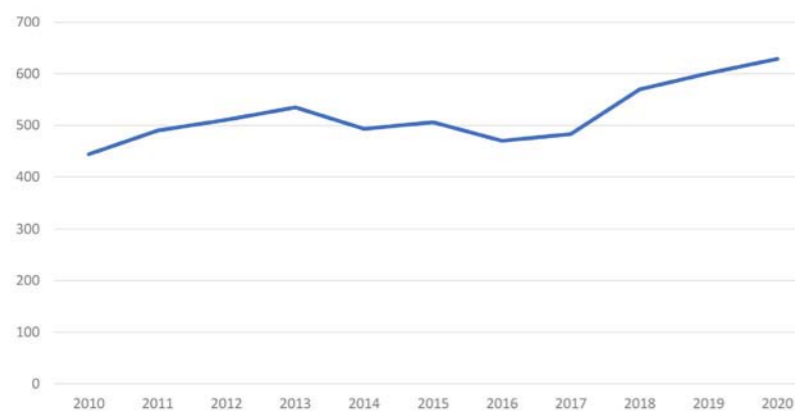
### #2. Les arbitres et juges de haut niveau

En augmentation depuis 2010, ils sont 601 en 2019. L'analyse laisse apparaître une grande disparité dans les compétitions de référence listées par les fédérations.

### #3. Les entraîneurs

Prévue dans le Code du sport, cette liste n'a jamais vu le jour, faute de décret d'application.

### / Évolution listes Arbitres et Juges de Haut Niveau



### /// LES PROJETS DE PERFORMANCE FÉDÉRAUX (PPF)

Validés par arrêté ministériel pour l'olympiade, les Projets de Performance Fédéraux présentent :

- La stratégie et les objectifs de performance des fédérations ;
- Les programmes d'excellence et d'accession au haut niveau ;
- La cartographie et les cahiers des charges des structures de ces programmes ;
- Les critères de mise en listes ministérielles.

Au cours de l'olympiade, les projets initialement validés évoluent. De nombreuses informations deviennent **rapidement obsolètes** et ne sont pourtant pas régularisées.

### / LES STRUCTURES DES PROGRAMMES D'EXCELLENCE ET D'ACCESSION

Le programme d'excellence a pour vocation de préparer les meilleurs athlètes aux échéances internationales alors que le programme d'accession est dédié au perfectionnement et à la détection.

Aujourd'hui, 50% des athlètes listés Sportifs de Haut Niveau s'entraînent dans une structure du PPF.

16 000 athlètes sont recensés et 45% d'entre eux ne sont pas listés.

### / Nombre de structures labellisées dans les PPF des fédérations

	TOTAL	EXCELLENCE	ACCESSION
<b>2013-2016</b>	486	156	330
<b>2017-2020</b>	855	314	541
<b>DIFFÉRENCE</b>	<b>57%</b>	<b>50%</b>	<b>61%</b>

### / UN SYSTÈME QUI DÉRIVE

L'instruction relative aux PPF avait pour vocation de mieux prendre en compte les particularités fédérales. Cela a eu pour effet une explosion du nombre de structures identifiées. Certaines fédérations sont restées sur un statu quo quand d'autres ont vu le nombre de structures doubler.

On peut se demander si le label n'est pas utilisé pour mobiliser un maximum de financements publics et privés.

## ///// LE PROJET **AMBITION BLEUE** /////

L'Agence souhaite passer d'une logique d'appartenance à une logique d'évaluation, d'une logique d'« existence » à une logique de performance, d'une logique structurelle à une logique fonctionnelle. Entre la fin de l'année 2020 et le 1er semestre 2021, le renouvellement de la Reconnaissance de Haut Niveau (RHN) et la révision des PPF sont des opportunités pour faire évoluer le périmètre dans lequel l'action et la stratégie de l'Agence pourront se déployer dans de meilleures conditions.

Pour autant, la RHN s'appuyant sur la réalité internationale des disciplines et les PPF présentant les stratégies fédérales ne sauraient, malgré leurs validations, se substituer au dialogue, à l'évaluation et à l'accompagnement des fédérations. **La révision du cadre réglementaire doit permettre de :**

- Mieux cibler et objectiver l'accompagnement ;
- Mieux analyser puis traiter les singularités et les exceptions ;
- Améliorer la prise en compte des parcours de performance ;
- Renforcer l'accompagnement de la Haute Performance.

Ces évolutions doivent, à la fois, permettre de mettre à jour le périmètre du Haut Niveau,

de déployer de nouvelles actions et de constituer le socle de la Haute Performance. Cette dernière, relevant pleinement de la stratégie de l'Agence, doit bénéficier d'une souplesse d'action et s'affranchir de rigueurs administratives.

**L'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ DES ATHLÈTES ÉVOLUANT DANS LE CERCLE HAUTE PERFORMANCE VA SE REPOSER SUR LE CADRE DU SPORT DE HAUT NIVEAU ET SERA DÉPLOYÉ CONFORMÉMENT AUX MISSIONS CONFIEES À L'AGENCE ET SUIVANT SON EXPERTISE.**

Les préconisations en faveur des dispositifs existants sont :

LA RECONNAISSANCE DE HAUT NIVEAU	LES LISTES MINISTERIELLES
/ Harmoniser le niveau de la reconnaissance en alignant les critères des fédérations	/ Permettre une inscription en liste SHN « exceptionnelle » tout au long de l'année
/ Définir une terminologie conforme aux standards internationaux	/ S'appuyer sur le Sport Data Hub pour rénover les critères de listes par type de sports (collectifs, duels, performances mesurées ou appréciées, olympique/paralympique/HN...)
/ Dissocier la reconnaissance de Haut Niveau de la campagne de délégation	/ Prendre en compte les partenaires d'entraînement dans les sports d'opposition (statuts, droits, accompagnements)
/ Autoriser une révision possible en cours d'olympiade	/ Rénover le cadre de la liste Reconversion
LES PROJETS DE PERFORMANCE FEDERAUX (PPF)	
/ Différencier l'engagement pluriannuel (stratégie), de l'ajustement annuel (objectifs, cartographies de structures, organigramme de DTN, critères de mise en liste...)	/ Définir de nouvelles modalités de validation et d'accompagnement en fonction de la réalité des parcours de performance
/ Evaluer les structures avec des indicateurs de performance partagés avec le Sport Data Hub	/ Améliorer le pilotage, le suivi et la validation des structures via le PSQS par les DTN et l'Agence
/ Classifier les structures en fonction de leur impact réel sur le renouvellement des élites	/ Mettre en œuvre la liste des entraîneurs de haut niveau (critères, droits, accompagnement)
/ Faire évoluer les critères d'inscription des arbitres et juges de haut niveau	

# / **GOUVERNANCE** TERRITORIALE

Déploiement des services sur l'ensemble du territoire

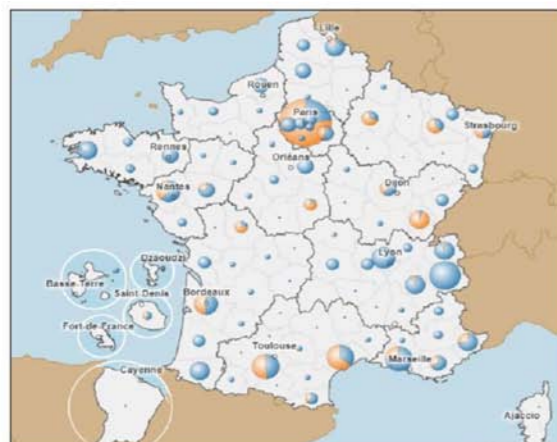
## ■ **L'ÉTAT DES LIEUX**

*Opportunité : Dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat (OTE), la circulaire du Premier Ministre du 12 juin 2019 précise le transfert d'ETP des DRJSCS vers les CREPS sur la mission sport de haut niveau.*

Les athlètes de haut niveau médaillés aux Jeux Olympiques et Paralympiques sont répartis sur tous les territoires, de manière inégale, selon des logiques différentes en fonction des fédérations et des disciplines. L'Agence a l'ambition de contribuer à **accompagner les fédérations vers plus d'excellence** dans la perspective d'augmenter significativement le nombre

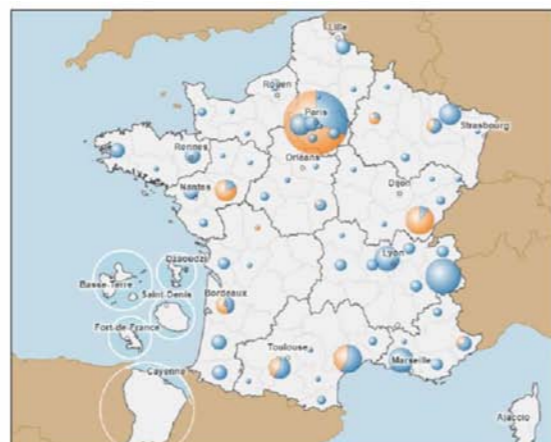
de médailles sur les grandes échéances internationales, et tout particulièrement aux JOP de Paris en 2024. Cette ambition ne pourra se concrétiser **qu'en plaçant la cellule athlète et entraîneur au cœur du dispositif de la Haute Performance qui nécessite du coussin et la mise en relation des acteurs** œuvrant dans ce champ.

**/ Analyse de la population de SHN : répartition par département**



■ = En CREPS ou autres établissements  
■ = Hors CREPS ou autres établissements

**/ Analyse de la population cercle HP : répartition par département**



Le projet de déclinaison territoriale répond à cet objectif, par une plus grande complémentarité des partenaires réunis au sein des conférences régionales du sport. Pour sa mise en œuvre, l'Agence s'appuiera sur les CREPS et Opérateurs Publics Equivalents (OPE), positionnés comme centres névralgiques et opérateurs experts en vue d'un accompagnement à 360° aux athlètes où qu'ils se situent.

Partout sur les territoires, **les cellules de performance coordonnées par les établissements** permettront, à travers **une démarche proactive**, de répondre aux attentes des athlètes et de leur proposer le meilleur accompagnement possible dans leur quête de podium. Le niveau de service sera adapté en fonction du niveau des athlètes.

**/// ORGANISATION ACTUELLE**

**Le mode d'organisation** actuel repose sur la qualité de la collaboration entre de nombreux acteurs : les services déconcentrés de l'Etat, les opérateurs de l'Etat en matière de sport (CREPS, EN et OPE), le mouvement sportif, certaines entreprises et les collectivités, en tête desquelles les Régions.

Si tous ces acteurs ont fait progresser le sport de haut niveau au sein de leur territoire, en s'appuyant sur une connaissance précise des spécificités locales et un réel savoir-faire en matière d'accompagnement, **ce modèle multipliait par là-même le nombre de guichets, complexifiant l'offre d'accompagnement et de soutien auprès des athlètes et des staffs.**

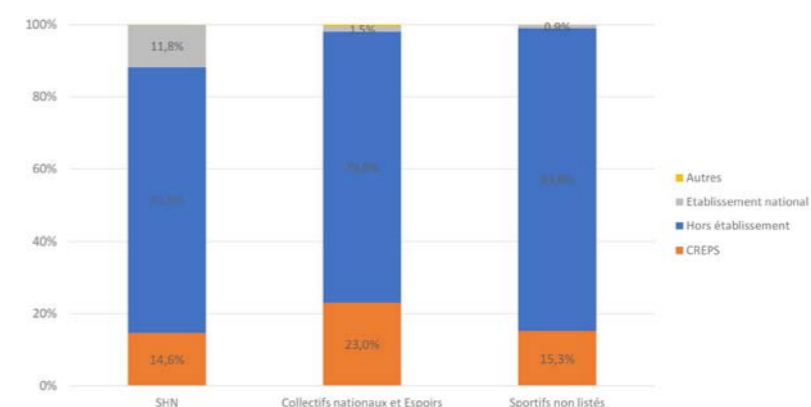
**Cette faible complémentarité entre tous les acteurs territoriaux** n'a pas permis la diffusion d'une stratégie nationale forte, cohérente et ambitieuse. Dans un contexte budgétaire contraint, l'efficacité de la dépense publique doit être garantie par une meilleure coordination des politiques stratégiques et une meilleure répartition des rôles.

**LES RESSOURCES MOBILISÉES NE SONT PAS SUFFISANTES AU REGARD DES NATIONS EN TÊTE DES CLASSEMENTS AUX JOP. UK SPORT DISPOSE PAR EXEMPLE DE 350 ETP MOBILISÉS SUR LE HAUT NIVEAU CONTRE ENVIRON 200 EN FRANCE SUR UN PÉRIMÈTRE PLUS LARGE.**

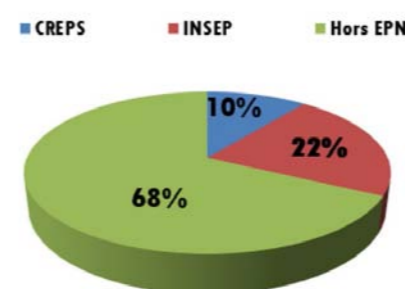
Aujourd'hui, **seuls 22% des athlètes relevant des Projets de Performance Fédéraux (PPF) s'entraînent et sont accompagnés au sein des établissements publics nationaux du Ministère des Sports (INSEP, CREPS, Ecoles Nationales et OPE).**

Ces mêmes établissements ne couvrent qu'en moyenne **44% du catalogue de services de la Haute Performance.**

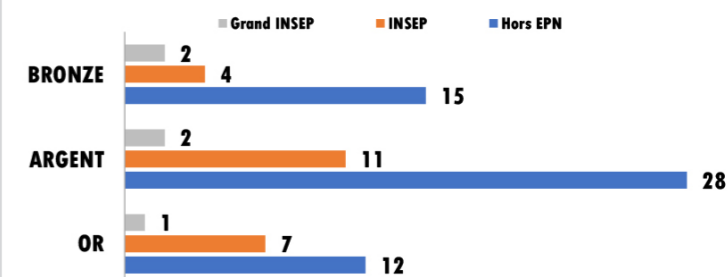
**/ RÉPARTITION DES ATHLÈTES DES PPF PAR ÉTABLISSEMENT DE RATTACHEMENT ET CATÉGORIE LISTÉE (au 1<sup>er</sup> juin 2020)**



**/ Répartition des sites d'entraînements des SÉLECTIONNÉS OLYMPIQUES de RIO 2016**



**/ Répartition des sites d'entraînements des MÉDAILLÉS OLYMPIQUES de RIO 2016**

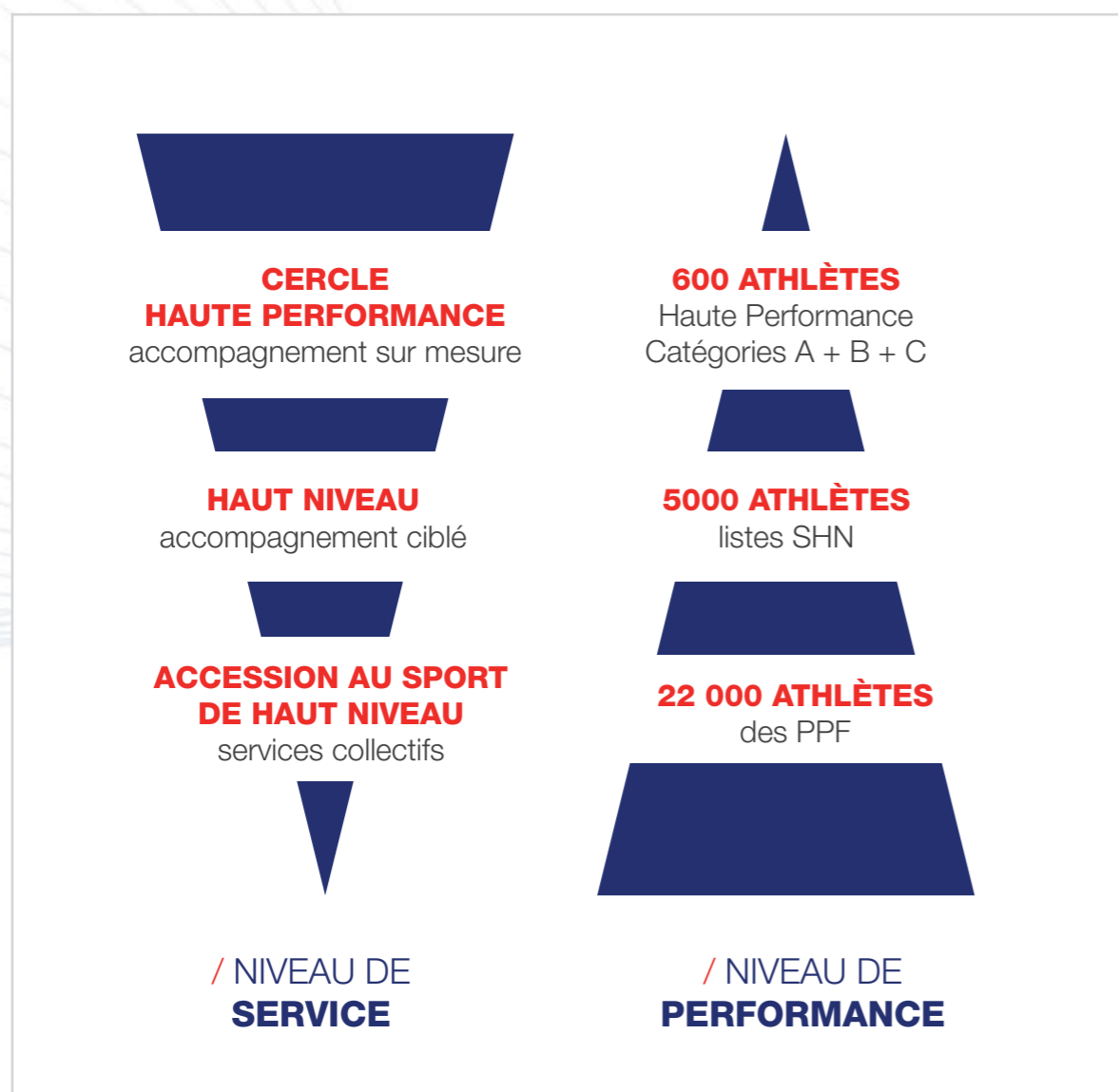




**AXE 1** ► **UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ AU NIVEAU DES ATHLÈTES DES PROJETS DE PERFORMANCE FÉDÉRAUX (PPF) OÙ QU’ILS SE SITUENT SUR LE TERRITOIRE**

L’Agence se donne comme premier objectif de **répondre aux besoins de l’ensemble des athlètes appartenant aux Projets de Performance Fédéraux (PPF)**.

Une montée en charge de l’offre de services permettra un accompagnement à 360° des athlètes du Cercle Haute Performance afin de mieux les préparer aux **grandes échéances internationales**.



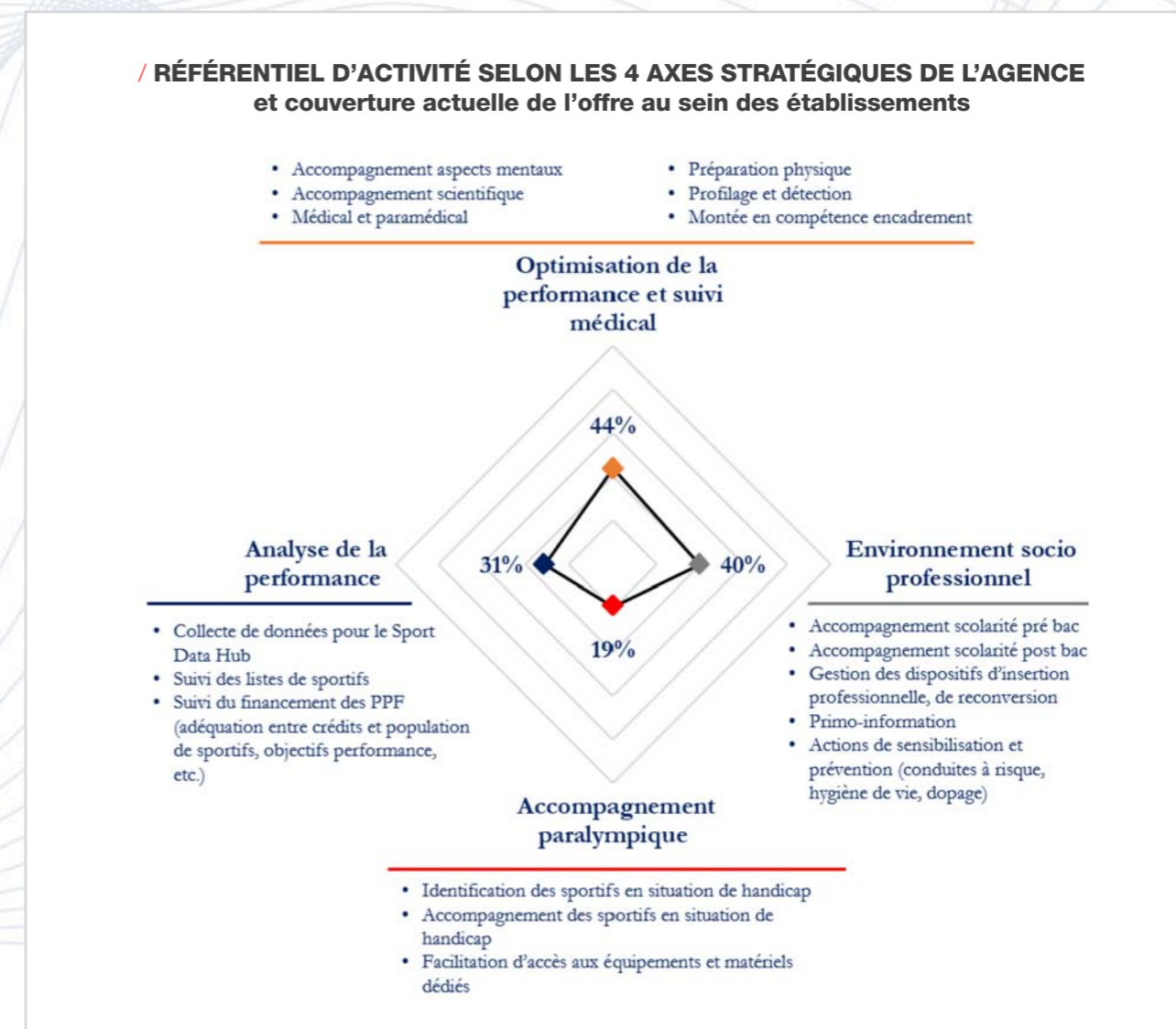
**AXE 2** ► **UN ENRICHISSEMENT DE L’OFFRE HAUTE PERFORMANCE EN PARTANT DES BESOINS EXPRIMÉS PAR LES ENTRAINEURS ET ATHLÈTES EUX-MÊMES**

La couverture de l’offre Haute Performance est aujourd’hui insuffisante pour répondre aux standards internationaux. À travers la déclinaison territoriale de l’Agence, c’est toute une nouvelle gamme d’offres de services qui sera proposée aux athlètes et staffs issus du Cercle Haute Performance.

L’Agence a mené une démarche hautement participative avec l’ensemble des acteurs clés au niveau territorial de la Haute Performance

(CREPS, OPE, Conseils régionaux, services déconcentrés) et nos Sportifs de Haut Niveau pour analyser leurs besoins et répondre à leurs attentes.

**L’AMBITION DE L’AGENCE EST DE PROPOSER UN ACCOMPAGNEMENT 360° LE PLUS COMPLET ET QUALITATIF POSSIBLE SUR TOUS LES AXES DE LA PERFORMANCE.**



## AXE 3 ► UN GUICHET UNIQUE ET PROACTIF REGROUPANT AU SEIN DU CREPS L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA PERFORMANCE

**Demain, en un lieu unique – le CREPS** ou OPE – positionné comme plateforme de ressources.

L'ensemble des acteurs de la performance sera réuni pour agir en complémentarité au profit des sportifs et des entraîneurs. Cette logique partenariale doit permettre de tirer le meilleur de l'ensemble des acteurs engagés. L'Agence définira et diffusera les priorités en cohérence avec sa stratégie.

**Des CREPS et OPE ouverts vers l'extérieur** et en capacité d'apporter des solutions directement aux athlètes et entraîneurs sur leur lieu d'entraînement.

Des CREPS singuliers qui deviennent experts et incontournables dans des domaines de compétences adaptés aux typologies des disciplines et d'athlètes du territoire.

**Les CREPS et OPE ainsi organisés** mobiliseront les réseaux et compétences

nécessaires à l'accompagnement des athlètes et des entraîneurs. **À travers leur rôle de guichet unique**, ils adopteront une démarche proactive envers ces derniers en apportant, à une situation singulière, une réponse associant une pluralité d'acteurs.

■ **LES OPÉRATEURS AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE PERFORMANCE FÉDÉRAL**

■ **LA FÉDÉRATION ET L'AGENCE PRÉSENTES À CHAQUE ÉTAPE POUR MANAGER LE PROJET SELON UNE STRATÉGIE NATIONALE**

■ **LES ACTEURS TERRITORIAUX AGISSANT EN COMPLÉMENTARITÉ POUR APPORTER DES SOLUTIONS COLLECTIVES AUX CELLULES DE PERFORMANCE**



## AXE 4 ► LA CONSTRUCTION D'UNE VÉRITABLE CULTURE DE LA HAUTE PERFORMANCE SUR TOUTES LES DISCIPLINES

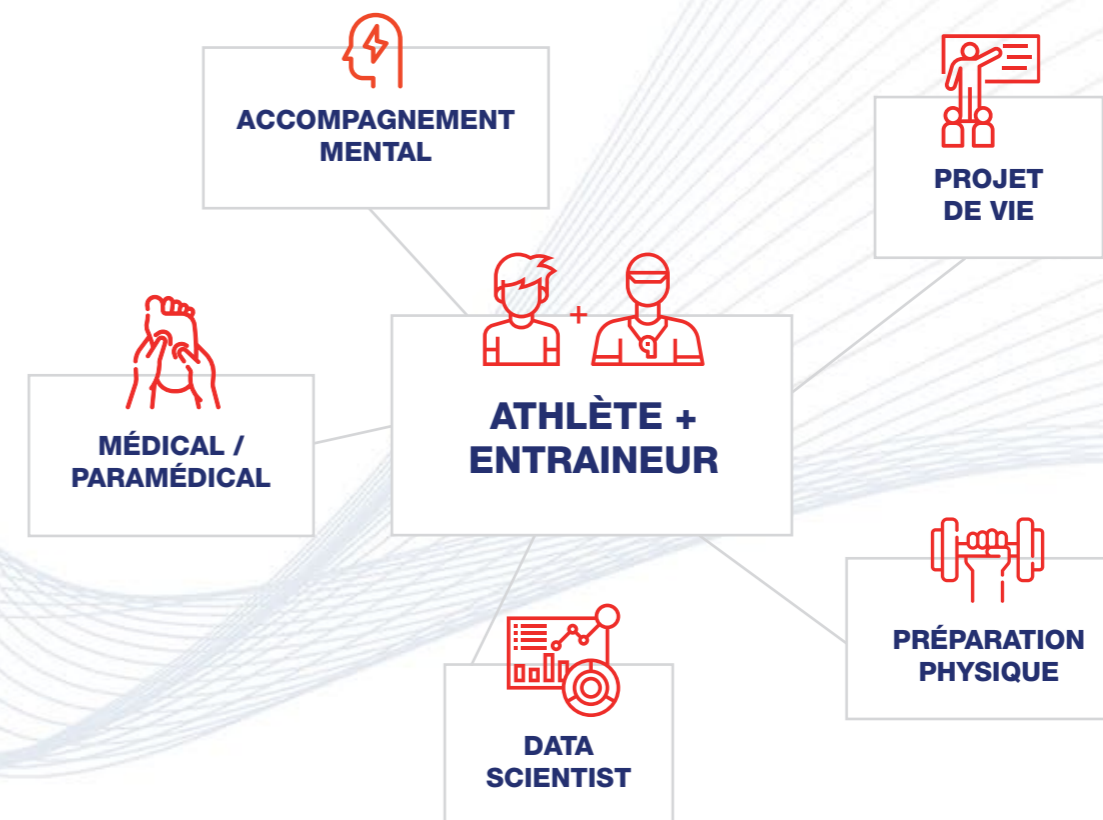
**Dans cette mission de pilotage, l'Agence s'appuiera sur des managers territoriaux** qui représenteront l'Agence, positionnés comme de véritables référents « Performance » dans les territoires, chargés de faire le lien entre les fédérations et les acteurs territoriaux.

**Les fédérations**, présentes à chaque-niveau, renforceront la cohérence entre la politique nationale de performance contractualisée avec l'Agence et sa déclinaison territoriale. Des partenariats forts avec les opérateurs CREPS et OPE permettront aux fédérations de s'appuyer prioritairement sur les établissements répondant à leurs besoins et leurs contraintes, selon des axes stratégiques nationaux.

**L'entraîneur** managera les experts qui lui seront mis à disposition et restera l'interlocuteur premier de la cellule de performance.

**Les acteurs de la gouvernance territoriale du sport** auront une place centrale dans la construction de ce modèle puisque chaque déclinaison régionale saura s'inspirer des spécificités locales.

C'est à travers la prise en compte de chaque contexte et de chaque écosystème que nous arriverons à construire un modèle agile et véritablement adapté



## AXE 5 ► UNE MONTÉE EN CHARGE PERMETTANT DE RÉPONDRE AUX AMBITIONS DE L'AGENCE POUR LA NATION ET LES JOP PARIS 2024

Pour ce faire, **la montée en charge des CREPS et OPE est une nécessité.** Cette montée en charge s'effectuera prioritairement sur des missions de coordination, d'animation et de pilotage. Dans le cadre du déploiement des services, les CREPS et OPE pourront s'appuyer sur un réseau de partenaires externes en lien avec les acteurs du territoire.

## AXE 6 ► FINANCEMENT DES STRUCTURES D'ACCESSION

Au-delà de l'accompagnement de la Haute Performance, l'Agence souhaite conforter les conditions de formation de la relève assurée par le programme d'accession au sport de haut niveau des Projets de Performance Fédéraux (PPF).

Les moyens alloués aujourd'hui ne sont pas toujours en cohérence avec les performances réalisées et de grandes disparités existent selon les régions et selon les fédérations.

Pour cette raison, l'Agence identifiera dès 2020 les structures d'accession sur la base de leur capacité à contribuer de façon effective et avérée au chemin de la performance. Un financement sera alloué aux structures donnant directement accès au sport de haut niveau alors que les

structures relevant plutôt d'une animation territoriale devront être accompagnées selon des modalités qui restent à définir au sein des futures conférences territoriales du sport.

L'analyse de données à moyen terme et l'expertise des territoires devront, dès cette année, apporter un éclairage qualitatif de l'ensemble de ces structures (analyse des flux).

**EN 2019, L'ÉTUDE DE L'AGENCE RÉVÈLE QUE 4,3 M€ ONT ÉTÉ ALLOUÉS AU PROFIT DE 520 STRUCTURES (418 sites d'accession, 64 d'excellence et 38 hors PPF) LIÉES À LA FILIÈRE D'ACCESSION, RÉPARTIS COMME SUIT :**

PROGRAMME	MONTANT ACCORDÉ BOP 2019	%
/ PPF accession	3 503 173 €	82%
/ PPF excellence	525 657 €	12%
/ Hors structure PPF	146 002 €	3%
/ PPF accession & excellence*	<b>57 200 €</b>	<b>1%</b>
/ Pré-accession*	41 500 €	1%
<b>TOTAL</b>	<b>4 273 532 €</b>	<b>100%</b>

## AXE 7 ► FINANCEMENT DES ÉQUIPEMENTS HAUTE PERFORMANCE

Passant d'une enveloppe de 9M€ en 2019 à 5M€ en 2020, l'Agence souhaite cibler les équipements et les matériels en cohérence avec la stratégie partagée entre l'Agence et les fédérations sportives, en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024. Ces équipements seront prioritairement à destination des athlètes préparant ces grandes échéances.

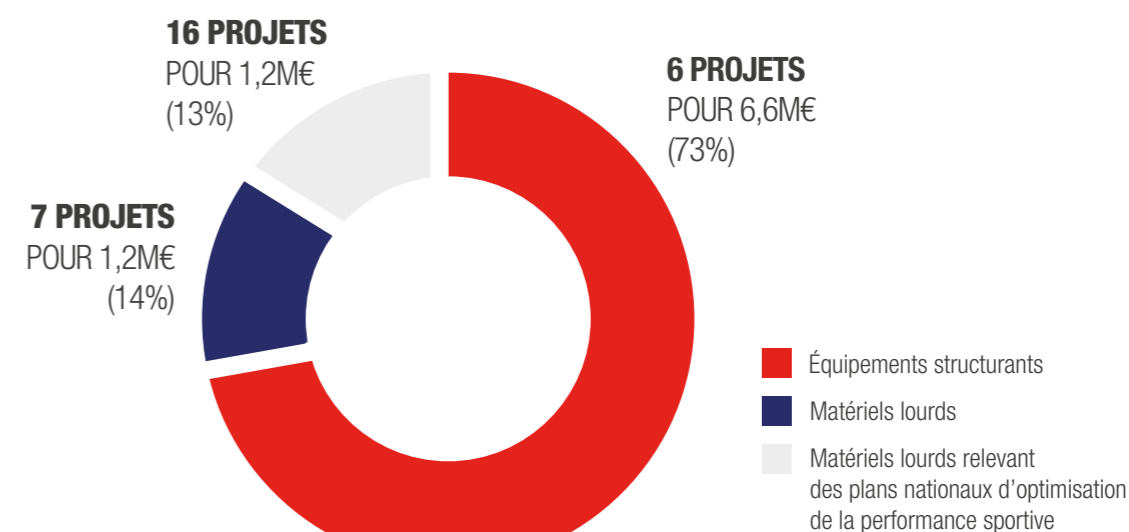
### TROIS DISPOSITIFS ONT ÉTÉ MIS EN PLACE DANS CE CADRE :

- Un dispositif de soutien aux équipements structurants nationaux, afin

de contribuer à bénéficier d'infrastructures à la hauteur des enjeux de la Haute Performance ;

- Un dispositif de soutien aux matériels fédéraux pour leur permettre de bénéficier des technologies de pointe essentielles à l'atteinte de leurs objectifs ;
- Un dispositif de soutien aux matériels des plans nationaux d'optimisation de la performance permettant aux opérateurs tels que les CREPS de mettre en place les protocoles de profilage et de détection.

### / FINANCEMENTS ATTRIBUÉS EN 2019 PAR TYPE D'ÉQUIPEMENTS



# / DES INTERACTIONS

## À CONSTRUIRE

dans le cadre d'une nouvelle  
gouvernance pour le sport

*Il serait vain d'analyser la pertinence et l'efficacité de la politique sportive de haut niveau sans la replacer dans son environnement spécifique.*

*Le terrain de jeu du sport français a grandement évolué durant ces dernières décennies et la création de l'Agence a scellé une nouvelle gouvernance.*

Sous l'impulsion de Frédéric Sanaur, son directeur général, tous les acteurs se sont associés pour définir collectivement la politique nationale. Dans chaque territoire les Conférences régionales du sport et les Conférences de financeurs vont porter leur politique sportive. Nous devons construire le nouveau schéma d'organisation dans sa déclinaison territoriale.

L'Agence a été créée afin d'améliorer le modèle existant. Elle prend le relais de

l'organisation des services par le Ministère. En matière de Haute Performance, elle a l'ambition de passer d'un service normé à un service expertisé.

Nous évaluons le bien-fondé des investissements, nous challengeons les résultats et nous valorisons les performances. Nous sommes partenaires des projets de performance fédéraux et donc co-responsables de leur pertinence et de leur efficacité.

### ■ NOS MEMBRES FONDATEURS

Groupement d'intérêt public, **l'Agence nationale du Sport est née d'un modèle partenarial** entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et leurs groupements, et les acteurs du monde économique, dans le cadre d'une profonde évolution du modèle sportif français.

Ce modèle repose sur la volonté des parties prenantes de créer au niveau national et au niveau territorial des dispositifs de concertation et de décision, permettant une

meilleure lisibilité des politiques publiques sportives et davantage de cohérence dans leurs financements.

**CHAQUE MEMBRE S'ENGAGE À MOBILISER, EN FAVEUR DE CE PROJET COMMUN ET D'INTÉRÊT GÉNÉRAL, SA CAPACITÉ D'INFLUENCE ET D'INTERVENTION POUR ENTRAINER SES ADHÉRENTS ET SES RÉSEAUX DANS LA MISE EN ŒUVRE DE CE NOUVEAU MODÈLE.**



### ■ LE PÔLE HP, NOUVEAU CATALYSEUR DE L'ÉCOSYSTÈME DU SPORT FRANÇAIS

Fédérer les acteurs du sport au service de l'intérêt général et plus particulièrement des athlètes et des staffs, telle est l'ambition du pôle Haute Performance de l'Agence.

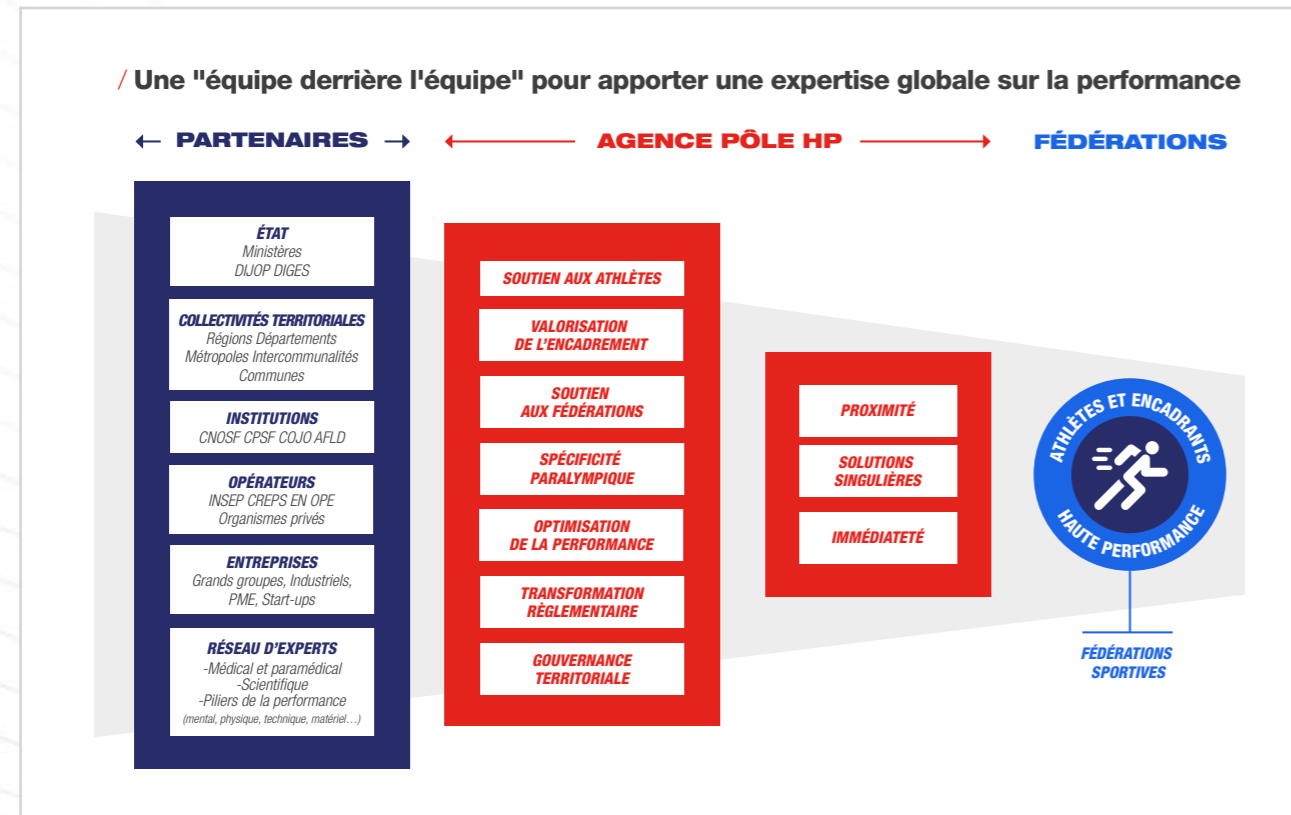
Anticiper, concerter, partager les tâches à accomplir pour améliorer le rang de la France, voilà le sens que le pôle Haute performance souhaite donner à son action en lien avec tous.

Collégiale et concertée, l'Agence offre l'opportunité à chacun de ses membres d'apporter son regard sur les défis d'aujourd'hui et de demain. Sa force est de coordonner le tout.

**L'AGENCE IMPULSE LA STRATÉGIE HAUTE PERFORMANCE DU SPORT FRANÇAIS.**

## POUR GARANTIR LE SUCCÈS, ELLE ENCOURAGE À :

- Être prospectif : une posture plus qu'une méthode ;
- Accélérer les collaborations entre tous les acteurs de l'écosystème de la performance (*privé, public, association, start-up...*) ;
- Identifier les compétences pour les associer ;
- Favoriser le goût de l'action collective ;
- Assumer la nécessité de choisir et de prioriser.



## ■ ACTION CONJUGUÉE AVEC LE MINISTÈRE CHARGÉ DES SPORTS

Nous travaillons en lien étroit avec le Ministère chargé des Sports pour assurer un passage de témoin fluide afin de ne pas dégrader la qualité du service aux usagers.

Nous restons associés et nous collaborons sur certains dossiers :

- Suivi réglementaire, reconnaissance HN, délégation, listes SHN, PPF...
- Relation avec le réseau des établissements

- Le Sport Data Hub
- La déclinaison territoriale et la relation avec les services déconcentrés
- Le sport professionnel
- Toutes les politiques publiques qui doivent profiter de la vitrine médiatique du haut niveau (lutte contre le dopage, lutte contre les discriminations, lutte contre les violences, l'éthique, l'Outremer, la politique environnementale, etc...) »

## ■ LES OPÉRATEURS, CENTRES RESSOURCES À PROXIMITÉ DES PROJETS DE PERFORMANCE

### Une Agence au plus près des sportifs et des staffs

Afin d'être réactive et proactive, l'Agence doit permettre à chacun de ses membres d'agir localement tout en portant une vision partagée en matière de Haute Performance et de Haut Niveau.

Dans chaque territoire, les Conférences régionales du sport et les Conférences de financeurs vont porter leur politique sportive en portant la voix de l'Agence.

### /// INSEP, OPERATEUR PRINCIPAL



L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP), est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Opérateur historique de référence du sport de haut niveau, c'est un centre de ressources pour les athlètes qu'ils soient résidents permanents, semi-permanents ou occasionnels.

L'institut accompagne les fédérations dans la mise en œuvre de leurs projets de performance validés par l'Agence. Il mobilise toutes ses compétences au profit des athlètes et des staffs pour :

- Améliorer le quotidien de l'athlète en matière de nutrition, de suivi psychologique, de préparation mentale et physique, d'aide au retour à la compétition, de prévention des blessures ;
- Former les cadres ;
- Développer des services médicaux de qualité. **Le pôle Médical** propose aux athlètes de haut niveau des consultations dans une douzaine de spécialités grâce à la présence dans l'établissement de nombreux spécialistes : chirurgiens orthopédiques, rhumatologues, gynécologues,

cardiologues, radiologues, endocrinologues, psychiatres, pédiatres, urgentistes, kinésithérapeutes, psychologues, et podologues.

- Construire et entretenir des **infrastructures et des équipements** aux normes internationales ;

- Produire de la connaissance via ses **deux laboratoires de recherche**. L'Agence s'appuie sur les ressources de ces deux laboratoires : Sport, Expertise et Performance (SEP) et l'Institut de Recherche biomédicale et d'Épidémiologie du Sport (IRMES). Un accompagnement scientifique de la performance répondant aux besoins des fédérations olympiques et paralympiques est mis en place par l'INSEP sur différents thèmes :

- / Optimisation de la performance
- / Équilibre de vie du sportif
- / Épidémiologie de la performance
- / Environnements du sport contemporain
- / Prévention de la blessure, santé des sportifs
- / Optimisation du retour de blessure.

Afin d'assurer la maîtrise d'ouvrage de la Haute Performance sportive, nous devons augmenter nos investissements pour doter le sport français de Centres de ressources dont l'expertise lui permette de rivaliser avec ses concurrents mondiaux. L'Insep, notre opérateur principal, doit être le fer de lance de cette politique. Notre mission est de veiller à rendre les Centres complémentaires plutôt que concurrents.

À l'instar de l'Insep, les autres établissements publics et privés doivent savoir limiter leur champ d'action pour viser l'excellence dans les champs retenus.

### /// LES CREPS, ÉTABLISSEMENTS NATIONAUX ET ORGANISMES PUBLICS ÉQUIVALENTS (OPE), OPÉRATEURS DANS LES TERRITOIRES

Ces centres ressources vont jouer pleinement leur rôle de facilitateur de proximité auprès des athlètes et des staffs. Le CREPS ou son équivalent doit devenir le Centre névralgique et opérationnel de la Haute Performance dans chaque territoire. Ces établissements ont vocation à s'ouvrir sur l'extérieur pour porter l'expertise au plus près des athlètes et de leurs cellules de performance.

Dans sa mission de pilotage, le pôle HP va organiser des équipes dans chaque territoire pour coordonner le haut niveau sportif afin de déployer les orientations stratégiques portées par l'Agence.

Nous participerons à la réalisation des politiques décidées dans chaque territoire, dans le cadre de la gouvernance partagée et nous accompagnerons les Conférences Régionales et les Conférences de Financeurs pour éclairer leurs choix en matière de sport de haut niveau.

### ■ DES PARTENARIATS À DÉVELOPPER AVEC LE CNOSF ET LE CPSF

Le CNOSF et le CPSF comptent parmi les membres fondateurs de l'Agence et sont nos premiers interlocuteurs du mouvement sportif.

Nous partageons la même ambition et nous mettons tout en œuvre pour doter les fédérations, les entraîneurs et les athlètes, des outils indispensables à la réalisation des performances espérées.

Nous partageons des missions associées et complémentaires. Ce sont les instances qui

### /// LES STRUCTURES PRIVÉES AU PLUS PRÈS DES CELLULES DE PERFORMANCE

Puisque 75% des athlètes sur les listes ministérielles et 68% des sélectionnés olympiques s'entraînent hors des établissements publics nationaux, nous devons accompagner les opérateurs privés qui les accueillent. De nombreuses structures privées en France ou à l'étranger hébergent notre élite sportive.

Une majorité de fédérations sportives ne bénéficient pas ou très peu des services fournis par les Etablissements Publics et ne profitent donc pas des importantes dotations de l'Etat ou des Régions.

Il est essentiel d'accompagner nos athlètes au plus près de leurs cellules de performance, en déplaçant les services là où ils s'entraînent. Nous devons mieux accompagner les structures privées qui permettent à nos athlètes de réaliser les performances espérées.

ont la charge des délégations olympiques et paralympiques et à ce titre nous devons aligner nos efforts et nos moyens pour assurer aux athlètes français les meilleures conditions de réussite.

Nous sommes associés avec le CNOSF dans l'organisation et le financement du séminaire olympique. Nous envisageons une collaboration similaire avec le CPSF.

### ■ DES SYNERGIES À CRÉER AVEC LE C.O.J.O

Le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJO) Paris 2024 et l'Agence doivent créer des synergies autour des athlètes pour leur permettre de se préparer sereinement et de performer aux JOP de Paris.

Une convention de partenariat a été signée avec le COJO Paris 2024 le 25 juin 2020. Elle vise à favoriser la mise en œuvre d'initiatives partagées dans des domaines structurants :

- L'engagement de tous les territoires de France métropolitaine et d'Outre-mer, à travers un lien renforcé entre les actions de l'Agence et le label « Terre de Jeux 2024 » à destination des collectivités territoriales.
- Le renforcement du lien avec les fédérations et les clubs, à travers des coopérations entre les projets sportifs

fédéraux et le label Terre de Jeux 2024 à destination du mouvement sportif.

Nous devons associer nos efforts et nos moyens pour que les JOP de Paris 2024 participent au rayonnement de la France dans le monde. Nous devons organiser des Jeux exemplaires dont l'héritage bénéficiera à tous. La France doit investir pour développer, dans la diversité, les pratiques sportives de ses concitoyens.

La vitrine du sport de haut niveau est un élément attractif qui participe à cette mobilisation massive.

Le COJO a la charge de l'organisation des JOP de Paris, le pôle HP de l'Agence a la charge de préparer les athlètes français à réaliser les meilleures performances jamais obtenues.

“ NOTRE SORT EST LIÉ ET NOTRE AMBITION EST IMMENSE...” ”

# / UNE ÉQUIPE DÉDIÉE AU PROJET AMBITION BLEUE

Une équipe de chasseurs de médailles... experts de la performance, anciens DTN, anciens sportifs ou coachs de haut niveau qui portent la politique partenariale avec les fédérations et acceptent d'en assumer collectivement les résultats.

## Haute Performance & Haut Niveau

**CLAUDE ONESTA**  
 Manager Général Haute Performance

**CLAIRE AUGROS**  
 Conseillère Stratégie & Budget

**ODILE COLLARD**  
 Coordinatrice administrative & financière

**PAULINE LAMBERTINI**  
 Presse / Communication

**MONIQUE AMIAUD**  
 Conseillère Experte

**FRANK BIGNET**  
 Conseiller Expert

**CORINNE CALLON**  
 Conseillère Experte

**BRIGITTE DEYDIER**  
 Conseillère Experte

**BENOÎT DUPIN**  
 Conseiller Expert

**LIONEL GONDRA**  
 Conseiller Expert

**PHILIPPE GRAILLE**  
 Conseiller Expert

**JEAN-PAUL KRUMBHOLZ**  
 Conseiller Expert

**ARNAUD LITOU**  
 Conseiller Expert

**PATRICE MENON**  
 Conseiller Expert

**MAGUY NESTORET**  
 Conseillère Experte

**SÉBASTIEN SOB CZAK**  
 Conseiller Expert

**YANNICK SZCZEPANIAK**  
 Conseiller Expert

# / TEMPORALITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE

Après une période d'échanges avec les acteurs de la performance (DTN, Directeurs de Performance, Entraîneurs et athlètes) et de présentation à nos partenaires institutionnels, nous prévoyons un lancement officiel le **7 OCTOBRE**.

La mise en œuvre opérationnelle du projet **AMBITION BLEUE** prendra en compte l'évolution de la crise sanitaire, des élections fédérales et veillera à ne pas déstabiliser la préparation des JOP de Tokyo.





DU SPORT AGEN  
NATIONALE DU SPOR  
AGENCE NATIONAL  
DU SPORT AGL

**S** AGENCE  
NATIONALE  
DU **SPORT**

/ CONTACTS

CLAUDE **ONESTA**  
claude.onesta@agencedusport.fr

PAULINE **LAMBERTINI**  
pauline.lambertini@agencedusport.fr

[www.agencedusport.fr](http://www.agencedusport.fr)

AGENCE NATIONALE  
DU SPORT AGEN  
NATIONALE DU SPORT