



MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

# LA REUSSITE SPORTIVE AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES « PERFORMANCE 2024 »

Rapport établi par

Frédéric Jugnet

Hervé Madoré

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports



MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

LA REUSSITE SPORTIVE AUX JEUX  
OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES  
« PERFORMANCE 2024 »

Rapport établi par

Frédéric Jugnet

A blue ink signature of Frédéric Jugnet, consisting of stylized, overlapping letters.

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports

Hervé Madoré

A blue ink signature of Hervé Madoré, featuring a series of vertical strokes and a diagonal line.

Inspecteur général de la jeunesse  
et des sports



## SOMMAIRE

Sommaire.....	5
Synthèse.....	9
Liste des orientations.....	15
Liste des préconisations.....	16
Introduction.....	19
1 Des préliminaires .....	21
1.1 Quelle ambition partagée ?.....	21
1.2 Quels objectifs sportifs ? .....	23
1.3 Un bref retour sur l’histoire.....	26
1.4 Le temps est compté.....	27
1.5 Quelle conception de la performance ?.....	29
2 Quelques références étrangères .....	32
2.1 L’héritage du bloc de l’Est .....	32
2.2 Le modèle du Royaume-Uni UK Sport.....	33
2.3 L’évolution du modèle allemand.....	41
3 Les acteurs de la performance.....	43
3.1 Des fédérations extrêmement diverses.....	43
3.2 Le Comité national olympique et sportif français.....	46
3.3 Des collectivités locales à associer.....	50
3.4 Des entreprises à mobiliser.....	54
3.5 De nombreux ministères concernés .....	55
3.5.1 Le ministère des sports .....	55
3.5.2 Les autres départements ministériels.....	58
4 Les principales orientations.....	60
4.1 Le contexte particulier de 2024.....	60
4.1.1 Les Jeux à domicile .....	60
4.1.2 Les qualifications automatiques .....	61
4.1.3 Les épreuves nouvelles.....	64
4.2 Un changement d’état d’esprit.....	67
4.3 Un sportif professionnalisé et responsabilisé.....	68
4.3.1 Des listes de haut niveau un peu large.....	68
4.3.2 Un sportif professionnalisé .....	70
4.3.3 Un sportif responsabilisé.....	74

4.4	Préparer 2024, c'est préparer des femmes et des hommes .....	75
4.5	Une méthode de soutien et d'évaluation obsolète .....	81
4.5.1	La reconnaissance de haut niveau et ses conséquences .....	81
4.5.2	L'évaluation et l'analyse par discipline.....	87
4.5.3	L'évolution du projet de performance fédéral.....	89
4.5.4	Une évaluation rigoureuse et bienveillante .....	91
4.6	Des orientations sectorielles .....	94
4.6.1	Les sports collectifs .....	95
4.6.2	Le handisport .....	95
4.6.3	Les nouveaux sports olympiques .....	98
4.6.4	Les sports d'hiver.....	99
4.6.5	Les transferts de talent.....	104
5	Une structure publique dédiée à la performance olympique .....	106
5.1	Une nouvelle organisation.....	108
5.1.1	Pourquoi une nouvelle organisation administrative ?.....	109
5.1.2	Qu'est-ce qu'une agence ? .....	110
5.1.3	Les éléments de doctrine sur le recours à l'agence.....	111
5.2	La création de l'agence.....	113
5.2.1	Les missions de l'agence.....	113
5.2.2	La création de l'agence .....	117
5.2.3	La gouvernance de l'agence .....	118
5.2.4	La mise en œuvre .....	119
	ANNEXES .....	125
	Annexe 1 - Lettre de mission.....	127
	Annexe 2 - Désignation des rapporteurs.....	129
	Annexe 3 - Extrait du dossier des mesures d'héritage Paris 2024 portées par l'Etat .....	131
	Annexe 4 - Axes stratégiques de l'English institute of sport pour Tokyo 2020 .....	135
	Annexe 5 - Tableau des fédérations agréées et des groupements reconnus par l'Etat ...	137
	Annexe 6 - Disciplines reconnues de haut niveau en septembre 2017.....	139
	Annexe 7 - Récapitulatif des propositions du rapport sur l'évaluation des dispositifs mis en place par les ministères chargés des sports et de l'éducation nationale visant à la formation des sportifs de haut niveau .....	143
	Annexe 8 - Programme des Jeux Olympiques de Tokyo 2020.....	147
	Annexe 9 - Note relative au salariat et au statut du sportif de haut niveau .....	151
	Annexe 10 - Proposition de découpage des disciplines par fédération olympique et paralympique (Tokyo 2020).....	159

Annexe 11 - Tableau récapitulatif des résultats des français par épreuve aux JO d'été depuis 2000 .....	161
Annexe 12 - Liste des personnes rencontrées.....	171
Annexe 13 - Bibliographie .....	173
Annexe 14 - Glossaire.....	175



## SYNTHESE

Paris et la France vont organiser les Jeux Olympiques et Paralympiques « PARIS 2024 ». Le Comité international olympique l'a décidé le 13 septembre 2017.

Les inspecteurs généraux, Frédéric Jugnet et Hervé Madoré ont rédigé, conformément à la demande de la ministre, un rapport qui propose des orientations pour obtenir les plus hauts résultats sportifs en 2024. La mise en place d'une nouvelle organisation pour le sport de haut niveau constituerait ainsi le premier héritage de Paris 2024.

Les inspecteurs généraux affirment que sans des changements majeurs, qui mettent les acteurs en responsabilité et modifient l'état d'esprit, il ne sera pas possible d'améliorer les résultats sportifs français.

### Une concurrence robuste et peu de temps pour agir

Obtenir les plus hauts résultats sportifs en 2024, c'est faire face à une concurrence solide. En 2024, quatre nations seront quasiment inaccessibles (Chine, Royaume-Uni, Russie et USA) et quatre autres nations seront redoutables (Allemagne, Australie, Japon, Corée du Sud).

Aucun élément ne permet d'être optimiste, les projections établies pour 2024 classent la France au 7<sup>ème</sup> rang des nations. Les résultats sur certains championnats du monde 2017 (judo, lutte, natation course, sports collectifs...) sont modestes et la France est peu présente dans les sports qui représentent près de 50 % du programme olympique (athlétisme, natation, cyclisme, gymnastique et lutte).

Il reste à peine sept ans. Les sportifs français qui gagneront des médailles en 2024 ont aujourd'hui vingt ans. Ils sont connus pour la plupart, il est déjà trop tard pour des actions d'identification des talents. Il faut donc agir vite et efficacement.

### Des médailles pour quoi faire ? Combien de médailles ?

L'engagement important de la puissance publique ne peut avoir comme seul but l'accomplissement personnel d'un sportif d'exception. Un consensus semble exister sur les finalités de l'investissement public. Ainsi, les discours officiels, au fil des ans varient peu et s'accordent à considérer que les résultats du sport de haut niveau constituent :

- un outil du rayonnement de la France ;
- un levier au service du développement du sport et de l'activité physique pour les bénéficiaires qu'ils procurent : santé et bien-être, développement personnel, intégration, vie sociale, éducation ;
- un facteur du développement économique, notamment dans le champ du sport.

Cependant ces trois affirmations réitérées et peu contestées, pour le moins au sein du monde sportif, n'ont jamais fait l'objet d'une formalisation partagée par les acteurs qui permettrait ensuite de conduire des politiques pérennes d'accompagnement.

La définition de l'ambition commune devrait être l'acte politique fondateur d'une nouvelle époque du sport en France. Ce travail peut apparaître comme superflu, il est pourtant essentiel pour procéder ensuite à tous les choix d'objectifs et de stratégie, c'est un prérequis.

Le classement de la France aux trois derniers Jeux Olympiques oscille entre la 7<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> place au rang des nations (7 à 11 médailles d'or). La définition d'objectifs pour 2024 doit relever à la fois d'un volontarisme et d'un élan qui mobilisent mais également de réalités. Trois scénarios sont envisageables.

**Le scénario du statu quo** : rester dans les dix premières nations. Ce scénario modeste qui impose cependant des réformes n'est pas audible pour un pays qui organise les Jeux Olympiques.

**Le scénario de l'exploit** : entrer dans les cinq premières nations de manière pérenne. La garantie d'entrée dans les cinq premières nations mondiales se situe autour de vingt médailles d'or. Cet objectif nécessite donc de doubler le nombre de médailles d'or ce qui ne peut se concevoir sans un changement fondamental de l'ensemble du modèle français. Les rapporteurs ont travaillé sur ce scénario.

**Le scénario du rêve** : entrer dans les trois premières nations. La garantie d'entrée se situe autour de 30 médailles d'or soit le triple du résultat français à Rio 2016. Cela nécessite d'une part de passer devant deux des quatre grandes nations olympiques (Chine, États-Unis, Royaume-Uni et Russie). Cet objectif, pour les Jeux Olympiques de 2024, est utopique.

Pour les Jeux Paralympiques (12<sup>ème</sup> place à Rio 2016) le dossier de candidature de Paris fixe l'objectif d'intégrer les huit premières nations. C'est un bel objectif qui marquerait un retour de la France au sein des grandes nations paralympiques.

Les objectifs sportifs ne peuvent se limiter aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Les propositions du rapport sont donc conçues pour laisser un héritage à l'ensemble du sport de haut niveau français.

## Voulons-nous changer ?

Les résultats du sport de haut niveau français repose sur l'action des fédérations soutenue par l'État et les collectivités locales. Nous pourrions y ajouter les familles : premier accompagnateur et financeur oublié. L'État a consacré, en 2015, 172,7 millions d'euros au bénéfice de 160 disciplines reconnues de haut niveau dans 59 fédérations.

L'ambition d'une sportive ou d'un sportif de gagner aux Jeux Olympiques et Paralympiques contient une part de déraison, celle de gagner dans quatre ans, dans huit ans, le jour J face à d'autres sportifs qui se préparent chaque jour, aux quatre coins du monde avec la même détermination. Sommes-nous capables collectivement de relever notre niveau d'exigence à la hauteur de celui des meilleurs sportifs ?

Nous pouvons progresser si nous acceptons de :

- considérer que chaque discipline sportive a son histoire, sa culture, ses résultats, son envergure, ses ambitions et que nous en tenons compte pour accepter et construire des organisations moins uniformes, moins modélisées ;
- considérer le sportif comme l'auteur et l'acteur de son projet de performance ;

- passer d'un sport de haut niveau administré par un État gestionnaire à un pilotage de la performance par un État stratège.

Et surtout, sommes-nous prêts, face à l'enjeu Paris 2024, à faire preuve de cohésion ? La cohésion doit être le maître mot de la préparation olympique et paralympique Paris 2024.

Le changement peut s'inspirer des modèles étrangers à succès et en particulier de celui du Royaume-Uni, en tenant compte de leurs singularités et des nôtres. Plusieurs de leurs points forts constituent une référence : des finalités et des objectifs partagés et évalués, un seul pilote public, des sportifs professionnalisés, une alliance stratégique avec le secteur privé, une évaluation et un pilotage robuste et en permanence du pragmatisme.

## Un élan Paris 2024, mobiliser toutes les énergies

Dans le monde du sport de haut niveau chaque acteur est isolé. Les JOP de Paris 2024 sont une opportunité unique pour lancer trois opérations de mobilisation.

La première auprès du secteur privé dont la contribution est actuellement faible et frustrée (échange financier).

La deuxième auprès de l'ensemble des départements ministériels qui sont quasiment tous concernés par le sport de haut niveau.

La troisième auprès des collectivités locales, l'autre grand financeur du sport de haut niveau pour qu'elles évoluent de ce statut étroit de financeur à celui d'associé.

## Quatre axes à privilégier

Les orientations et préconisations du rapport peuvent être regroupées autour de quatre axes.

*Premièrement : passer du financement global à l'investissement sur la performance.*

Il faut renforcer la capacité de contrôle, d'évaluation et d'allocation des moyens de l'État auprès des fédérations et des établissements du ministère. L'organisation actuelle permet aux fédérations les plus performantes de poursuivre leur brillant parcours, mais elle n'arrive pas à accompagner les moins performantes vers le succès. Pour cela, la mission propose de :

- renforcer la capacité d'évaluation et de suivi des fédérations en créant une structure nouvelle capable d'attirer les meilleures compétences ;
- accorder les aides de l'État sur la seule base des résultats et du potentiel des sportifs ;
- faire évoluer le Projet de performance fédéral pour qu'il réponde essentiellement à une seule question : Comment faire pour gagner dans cette discipline ? ;

L'efficacité de chaque euro investi par l'État doit être évaluée, dans chaque discipline sportive et dans chaque établissement (INSEP, CREPS et écoles nationales).

*Deuxièmement : aider les meilleurs sportifs à devenir des professionnels salariés.*

Il existe un décalage étonnant entre l'ambition politique fixée par la loi « Le rayonnement de la Nation et la promotion des valeurs du sport » et la situation sociale de nombreux sportifs

en charge de porter cette ambition. A l'avenir, le sportif qui prépare les Jeux Olympiques et Paralympiques doit être un sportif professionnel à temps plein rémunéré pour ce travail.

Aujourd'hui, le modèle du sportif-étudiant, puis du sportif-travailleur ne répond plus aux exigences. Aussi, la mission propose de :

- agréger toutes les ressources financières disponibles pour salarier les meilleurs sportifs et leur assurer ainsi une couverture sociale complète et une sérénité pour atteindre leurs objectifs ;
- faire évoluer pour les meilleurs sportifs, le double projet d'une réalisation simultanée à une réalisation alternative.

### *Troisièmement : un projet paralympique Paris 2024*

Le handisport n'est pas rentré dans le dispositif français du sport de haut niveau. La mission propose de bâtir un projet Paris 2024 handisport reposant sur :

- l'augmentation des moyens publics affectés au sport paralympique ;
- l'organisation d'une large opération d'identification des talents ;
- la formation de l'encadrement aux singularités de la pratique handisport ;
- l'accessibilité aux équipements sportifs.

L'ensemble du projet doit s'accompagner d'un changement de paradigme : un sportif paralympique est l'égal d'un sportif olympique.

### *Quatrièmement : préparer 2024 c'est préparer des femmes et des hommes*

Le recrutement des femmes et des hommes en charge de la performance est l'acte essentiel. Les objectifs à atteindre demandent un engagement inhabituel, une solide expérience et des compétences rares. Ici, il est demandé de construire de l'exploit, des records, de la performance. Il faut donc bien choisir ces femmes et ces hommes, sans craindre les fortes personnalités, et leur permettre ensuite d'exprimer toute leur valeur.

Les équipes d'encadrement du sport de haut niveau composées, dans les années 1960, du directeur technique national et d'un entraîneur national, se sont étoffées au fil des ans. C'est un ensemble mal connu et peu dirigé mais extrêmement présent derrière tous les succès sportifs. Plusieurs mesures doivent être mises en place sans délai :

- renforcer la qualité du recrutement des personnes clés (directeur technique national, directeur de la performance, entraîneur chef) grâce à des procédures plus professionnelles et anticipées ;
- améliorer la flexibilité de la gestion des ressources humaines du ministère des sports exerçant des missions de haut niveau ;
- confier à l'INSEP et au Grand INSEP la formation de l'encadrement (entraîneur, médical, préparateur, scientifique...).

L'objectif est de valoriser l'encadrement, d'améliorer son statut car préparer 2024 c'est préparer des femmes et des hommes. Alors que les sportifs ont vu au fil des années leur situation s'améliorer sensiblement l'encadrement n'a pas connu la même évolution.

## Une structure adaptée au contexte et aux objectifs

L'externalisation de la préparation olympique de la direction des sports, en 1986, consolidée, en 1990, sous la forme d'un Groupement d'intérêt public est à l'origine de la forte amélioration des résultats sportifs français depuis la fin des années 1980. Cette forme d'organisation qui disparaît au milieu des années 2000 demeure d'une remarquable actualité, elle est à l'origine des succès olympiques et paralympiques australien et britannique.

Après avoir écarté diverses solutions : le service à compétence nationale ou le recours à une structure existante, les inspecteurs généraux proposent la création d'une agence sous la forme juridique d'un GIP pour assembler tous les facteurs de réussite pour les JOP de 2004 :

- la capacité à attirer de manière stable des compétences humaines rares évoluant dans un champ concurrentiel ;
- la flexibilité nécessaire pour suivre une activité complexe où 365 jours par an des sportifs et des équipes nationales s'entraînent et disputent des compétitions en France et aux quatre coins du monde ;
- la responsabilité de l'ensemble des moyens de l'État pour assurer une forte coordination et une affectation fondée sur la performance à l'abri des jeux d'influence ;
- l'association avec les collectivités locales et le secteur privé.

Le Conseil d'État définit l'agence comme : « *un organisme autonome qui exerce une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique nationale* ». Le Conseil d'État, en 2012, a proposé de s'appuyer sur quatre critères pour la création d'une agence :

- la recherche de l'efficacité accrue dans la mise en œuvre d'une politique publique déterminée (critère de l'efficacité) ;
- la nécessité d'une expertise distincte de celle habituellement rencontrée dans les services de l'État (critère de l'expertise) ;
- l'opportunité de nouer des partenariats avec des acteurs de la société civile et les collectivités territoriales (critère du partenariat) ;
- la nécessité d'éviter l'intervention du pouvoir politique dans les processus récurrents de décision (critère de la neutralité).

Ces critères correspondent exactement au cas d'espèce du sport de haut niveau.

Cette agence installée sous la forme d'un groupement d'intérêt public, inscrit dans la loi olympique, remplirait quatre missions principales :

- la définition et la mise en œuvre de la stratégie française de performance ;
- l'accompagnement de chacune des disciplines de haut niveau ;
- l'évaluation des résultats et l'allocation de l'ensemble des moyens de l'État ;
- la coordination de l'ensemble des établissements de l'État en matière de sport de haut niveau (Grand INSEP).

Ce GIP serait créé pour une période de 10 ans minimum et administré par un conseil d'administration restreint d'environ 10 membres. Il serait composé de l'État, du mouvement

sportif (CNOSF et CPSF), de la fondation du sport français, du CEA et du comité d'organisation de Paris 2024.

Il serait complété par des personnalités qualifiées désignées par l'État, après avis du CNOSF et du CPSF pour leur connaissance du monde sportif, du monde économique et des collectivités locales. Le président serait nommé parmi ces personnalités en raison de son rayonnement incontestable et de sa capacité à fédérer.

Le GIP doit être opérationnel, au plus tard, au début du deuxième trimestre 2018. Une préfiguration peut être envisagée dès la fin de l'année 2017.

La montée en puissance du GIP doit être progressive sur les exercices 2018 et 2019. À cette échéance, les services du GIP devraient comprendre environ 40 personnes dont le recrutement constitue le paramètre essentiel de la réussite. Ce recrutement doit s'opérer à moyens constants pour le ministère des sports.

Enfin, le financement du projet permettant d'atteindre cet objectif n'est pas abordé dans ce rapport. Cependant, la recherche d'un objectif ambitieux passe par des actions nouvelles, et donc des financements nouveaux, dont certaines sont déjà identifiables :

- la professionnalisation des sportifs en préparation aux Jeux Olympiques et paralympiques et la valorisation de l'encadrement ;
- l'exécution d'un plan « Handisport Paris 2024 » pour tendre vers un équilibre entre le sport olympique et le sport paralympique ;
- l'augmentation du volume de la délégation olympique de 400 sportifs (Rio 2016) à 600 sportifs en 2024, et celui de la délégation paralympique de 120 à 300 ;
- la préparation de disciplines sportives très éloignées du meilleur niveau mondial mais qui obtiendront une qualification automatique pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Cette estimation des coûts Paris 2024 devra être réalisée au plus vite afin de pouvoir figurer dans une loi de finances rectificative pour 2018 et permettre ainsi de mener des actions nouvelles et mobilisatrices dès 2018.

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 seront réussis s'ils offrent sur tous les terrains des sportifs français engagés et vainqueurs qui atteignent les objectifs fixés mais aussi s'ils permettent de modifier durablement le modèle français de préparation de la performance.

Cette réforme indispensable ne peut se suffire de quelques mesures ponctuelles et d'apparence ou du recours à l'homme providentiel. Elle demande de remettre en cause des croyances, des rigidités et de se poser constamment quelle que soit sa fonction la même question: l'action que je mène est-elle utile à la performance des sportifs ?

## LISTE DES ORIENTATIONS

- Orientation 1 : Formaliser une ambition partagée et consistante qui réponde à la question : Pourquoi investir dans le sport de haut niveau ?.....22
- Orientation 2 : Établir une véritable association avec les collectivités locales. Opération : « Les collectivités locales au service de la performance Paris 2024 ».....54
- Orientation 3 : Créer les conditions d'un partenariat stratégique et durable avec les entreprises afin d'apporter au sport de haut niveau les savoir-faire, les services, les compétences, les capacités de recherche et d'innovation technologique du secteur privé. Opération : « Les entreprises au service de la performance Paris 2024 ». ....55
- Orientation 4 : Mobiliser sous l'égide du Premier ministre les différents départements ministériels sur la performance des équipes nationales olympiques et paralympiques. Opération : « Le secteur public au service de la performance Paris 2024».....59
- Orientation 5 : Additionner tous les moyens existants pour salarier les sportifs dans leur club, leur fédération, dans une entreprise ou pour qu'ils s'installent en travailleur indépendant afin de leur assurer une couverture sociale complète et une sérénité pour atteindre leurs objectifs.....73
- Orientation 6 : Renforcer les procédures de recrutement, la formation, l'accompagnement et le statut de l'encadrement : préparer 2024 c'est préparer des hommes.....81
- Orientation 7 : Doter l'État d'une capacité d'analyse des résultats et des projets de chaque discipline inscrite aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Passer du financement à l'investissement fondé sur une évaluation robuste.....94
- Orientation 8 : Créer par la loi olympique une agence (Groupement d'intérêt public haut niveau) chargée de la conduite de la politique publique du sport de haut niveau. ....117

## LISTE DES PRECONISATIONS

Préconisation 1 : Construire et conduire une politique de développement de la pratique de l'activité physique et du sport qui s'appuierait sur la dynamique olympique Paris 2024.....	23
Préconisation 2 : Définir des objectifs sportifs pour l'ensemble du sport de haut niveau français : sports olympiques d'été et d'hiver, sports paralympiques d'été et d'hiver et sports non olympiques. ....	26
Préconisation 3 : Établir le coût généré par les objectifs sportifs fixés pour les équipes olympiques et paralympiques aux JOP de Paris 2024.....	26
Préconisation 4 : S'inspirer du Royaume-Uni en tenant compte de nos différences. Adopter leurs points forts : un seul pilote public, des finalités et des objectifs fixés et évalués, des sportifs professionnalisés, une alliance stratégique avec le secteur privé, du pragmatisme et des médailles au service de la pratique pour tous. ....	41
Préconisation 5 : Tenir compte de la diversité des fédérations pour moduler le montant des aides financières et de la diversité de leurs résultats pour moduler les modes d'intervention publique (soutien au sport de haut niveau ou contrat de relance). ....	44
Préconisation 6 : Intégrer systématiquement les clubs dans le projet de performance fédéral à minimum pour reconnaître leur rôle et perfectionner leurs entraîneurs.....	45
Préconisation 7 : Recourir à la procédure de la commission spécialisée du CNOSF pour relancer des fédérations ou des disciplines en grandes difficultés récurrentes. ....	49
Préconisation 8 : Proposer l'inscription au programme olympique de 2024 des disciplines sportives à fort potentiel de médailles pour les équipes de France. ....	49
Préconisation 9 : Optimiser les nombreuses compétences confiées au CNOSF par la charte olympique et le code du sport.....	50
Préconisation 10 : Confier aux CREPS une mission de suivi opérationnel des sportifs de haut niveau sur le territoire régional.....	53
Préconisation 11 : Réorienter progressivement l'action de l'INSEP, des écoles nationales et des CREPS hors leurs murs au bénéfice de tous les sportifs de haut niveau. ....	58
Préconisation 12 : Assurer une présence française pérenne au sein des commissions techniques des fédérations internationales.....	59
Préconisation 13 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour renforcer l'avantage de jouer à domicile. ....	61
Préconisation 14 : Définir le plus tôt possible les conditions de participation française pour les sportifs et les équipes qui obtiendraient une qualification liée au statut de pays hôte.....	63
Préconisation 15 : Analyser les raisons des modestes résultats féminins aux JO de Rio 2016, bâtir et mettre en œuvre un projet « Performance du sport féminin 2024 ».....	65
Préconisation 16 : Anticiper sur les évolutions du programme olympique pour mettre en place au plus tôt des programmes spécifiques de préparation dans les épreuves nouvelles des JO Paris 2024 ....	67

Préconisation 17 : Poursuivre la réduction des effectifs des listes de haut niveau et concentrer les moyens d'accompagnement sur un collectif réduit de préparation olympique 2020 puis 2024. ....	70
Préconisation 18 : Faire évoluer le concept de double projet pour les sportifs de haut niveau élite et senior d'une réalisation simultanée à une réalisation alternée.....	73
Préconisation 19 : Rendre obligatoire la tenue par la fédération du projet sportif et socio professionnel de chaque sportif pendant sa carrière et à l'issue de sa carrière.....	75
Préconisation 20 : Réaliser un inventaire documenté des moyens humains consacrés au sport de haut niveau dans l'ensemble des fédérations et au sein de l'État pour conduire une politique de mobilisation et de formation des ressources humaines.....	76
Préconisation 21 : Affirmer le principe du choix du directeur technique national par la fédération, le ministre conservant le pouvoir de nomination. Professionnaliser le recrutement des DTN et les nommer immédiatement après les JOP.....	77
Préconisation 22 : Nommer dans chaque fédération un Directeur de la performance exclusivement en charge de la réussite des équipes de France. ....	78
Préconisation 23 : Poser le principe d'une plus grande flexibilité pour la gestion des ressources humaines exerçant des missions de haut niveau et d'un rôle accru du CGOCTS sur l'ensemble de ces agents. ....	79
Préconisation 24 : Supprimer pour toutes les disciplines l'automatisme de la reconnaissance de haut niveau. ....	83
Préconisation 25 : Pour les disciplines olympiques et paralympiques non reconnues de haut niveau, passer avec les fédérations un « contrat de relance » pour investir sur les fondations et des objectifs à long terme (sport pour tous et sport de haut niveau).....	84
Préconisation 26 : Moduler l'attribution des différents types d'aides et leur volume en fonction des finalités et des objectifs fixés par l'État et des résultats et du potentiel de chaque discipline. ....	87
Préconisation 27 : Passer d'un suivi par fédération (38 fédérations) à un suivi par discipline (103 disciplines). ....	89
Préconisation 28 : Avancer de 18 mois la validation du projet de performance fédéral de chaque discipline. Objectif : finaliser les PPF pour 2024 en mai 2020.....	91
Préconisation 29 : Examiner avec les fédérations françaises de football et de basketball les conditions de participation des équipes masculines aux JO de Paris 2024. ....	95
Préconisation 30 : Examiner au cas par cas la situation des disciplines handisports déléguées à la FFH afin de stabiliser le cadre de préparation olympique jusqu'en 2024.....	97
Préconisation 31 : Concevoir un projet Paris 2024 handisport : - Augmenter sensiblement les moyens publics affectés au sport paralympique ; - Organiser une large opération d'identification des talents ; - Former l'encadrement aux singularités de la pratique handisport ; - Soutenir le CPSF dans son nouveau rôle de coordination interfédérale ; - Intensifier l'accessibilité aux équipements sportifs.....	98
Préconisation 32 : Confier à des sports olympiques à succès l'accompagnement des nouveaux sports olympiques.....	99

- Préconisation 33 : Mieux intégrer les sports d'hiver dans l'organisation du sport de haut niveau français. ....100
- Préconisation 34 : Pour l'olympiade 2019-2022, confier la gestion du BLS (bobsleigh, luge, skeleton), du curling et du patinage de vitesse à une commission spécialisée du CNOSF. ..103
- Préconisation 35 : Monter avec l'adhésion des fédérations un programme très ciblé de transfert de talents pour les sportifs classés en liste espoir ou de haut niveau.....105

## INTRODUCTION

Le congrès du Comité international olympique (CIO) qui vient de se dérouler à Lima a attribué, le 13 septembre 2017, l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de 2024 à Paris.

Le 18 juillet 2017, la ministre des sports, Madame Laura Flessel a sollicité l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) pour qu'elle : « *apporte par son expertise des éléments d'orientation pour une nouvelle forme d'organisation du sport de haut niveau olympique et paralympique, dans l'objectif d'obtenir lors des Jeux de Paris des résultats exceptionnels dans le plus grand nombre de disciplines sportives* ».

Dans la lettre de mission (annexe 1), la ministre précise que : « *trois défis majeurs devront alors être relevés par notre pays : réussir l'organisation des Jeux, obtenir à cette occasion les plus hauts résultats sportifs jamais obtenus jusqu'alors et contribuer à dynamiser durablement notre pays* ».

Ce rapport confié aux inspecteurs généraux Frédéric Jugnet et Hervé Madoré (annexe 2) s'attache donc à dégager des orientations clés pour relever le deuxième défi : « Comment obtenir lors des JOP de Paris les plus hauts résultats sportifs ? ».

Mais ces orientations sont également conçues pour poser les bases d'une réussite pérenne des équipes olympiques et paralympiques afin de constituer le premier héritage de Paris 2024 au sport français. Les analyses et les orientations générales proposées dans ce rapport valent également pour l'ensemble des sports olympiques et paralympiques d'hiver ainsi que pour les disciplines non olympiques.

Les particularités des sports d'hiver, du handisport ou des sports collectifs sont abordées très succinctement à ce stade. Cependant, ces particularités et l'histoire, la culture, le niveau de développement ou les résultats propres à chaque sport imposent toujours une grande réserve sur des méthodes et des mises en œuvre uniformes.

Le rapport propose huit orientations principales et trente-cinq préconisations. Les orientations ce sont les voies essentielles à suivre pour mettre la réforme sur les rails, les préconisations en découlent. Il s'agit donc d'un ensemble indissociable.

Les inspecteurs généraux ne prétendent pas savoir ce qu'il faut faire pour gagner des médailles d'or. En revanche, ils affirment que sans des changements majeurs, comme ceux proposés dans le rapport il ne sera pas possible de faire mieux qu'actuellement.

Enfin, les rapporteurs constatent que le thème de l'obtention de résultats sportifs n'a été qu'effleuré lors de la phase de candidature de Paris aux JOP de 2024. Ce sujet apparaît succinctement dans le dossier de candidature<sup>1</sup> et dans le dossier héritage intitulé : « *Génération 2024 - Des Jeux pour durer* ». Ce dossier héritage évoque la création d'une filière d'excellence du sport paralympique et l'aide que recevront les sportifs pour leur

---

<sup>1</sup> Une mention page 40 dans le dossier phase 1 : « *Enfin les Jeux seront une occasion unique d'apporter aux athlètes des opportunités de carrière et de leur fournir le soutien nécessaire à l'accomplissement de leurs rêves* » et une deuxième mention page 39 dans le dossier phase 3 qui propose d'agir sur la détection des talents.

reconversion professionnelle<sup>2</sup>. Le document d'héritage « *Le sport au service de la société* » composé par plusieurs ministères à l'initiative du ministère chargé des sports est tout aussi laconique sur ce thème qu'il aborde par trois mesures consacrées aux sportifs ultramarins et à ceux en situation de handicap (annexe 3).

Eu égard aux délais très courts, les rapporteurs ont conduit peu d'entretiens et se sont appuyés sur de nombreuses productions récentes et notamment :

- les bilans des Jeux Olympiques (JO) et des Jeux Paralympiques (JP) réalisés par la mission d'optimisation de la performance (MOP) à l'issue des Jeux de Rio 2016 et de Sotchi 2014 ;
- les rapports établis mais non diffusés à l'issue des États généraux du sport de haut niveau (EGSHN) de 2016 ;
- le rapport de 2011 de l'Assemblée du sport : « Pour une France 100 % sport » ;
- le rapport d'activité 2016 du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) ;
- le rapport sur le statut des sportifs du professeur Jean-Pierre Karaquillo ;
- les rapports récents de l'IGJS sur le CNOSF et les fédérations sportives.

Ils ont également observé les systèmes étrangers comparables (Allemagne, Australie Royaume-Uni) qui constituent une référence par leurs réussites répétées. Ils doivent être une source d'inspiration en tenant compte de leurs singularités et des nôtres.

Les inspecteurs généraux tout au long de ce rapport considèrent que l'organisation des JOP 2024 à Paris est l'opportunité historique pour modifier durablement le modèle français de préparation de la performance. L'opportunité est exceptionnelle, la nécessité de réorganisation souhaitée par tous les acteurs sportifs rencontre une échéance indépassable et une obligation de résultats sportifs, c'est à la fois une occasion unique et la position du dos au mur.

Cette ambition de réforme structurelle se conjugue avec celle de résultats élevés en 2024. Certains proposent de limiter l'ambition aux seuls résultats en 2024 au motif de la complexité de la réforme et plaident pour une opération isolée dite commando. Ce n'est pas l'option retenue dans ce rapport, un commando ne laisserait aucun héritage et ne pourrait produire des résultats dans l'actuel cadre suranné.

Dans un premier temps, le rapport aborde des notions générales (les ambitions, les objectifs, la performance) puis il observe quelques modèles étrangers (RDA, Royaume-Uni, Allemagne) avant de considérer l'action des principaux acteurs. Enfin, il propose des orientations essentielles et termine en proposant un nouveau modèle d'organisation.

---

<sup>2</sup> Le comité de candidature s'engage sur l'objectif de 100 % d'athlètes accompagnés pour leur reconversion professionnelle.

# 1 DES PRELIMINAIRES

Le sport de haut niveau rassemble des femmes et des hommes de toutes cultures, de toutes religions, de toutes origines, de tous les pays dans un stade pour s'affronter en respectant la règle sous la vigilance de l'arbitre. Le stade<sup>3</sup> est peut-être le seul lieu public qui permet régulièrement de telles rencontres.

Le sport de haut niveau est fondamentalement pacifique et paradoxalement, il porte une forte identité locale ou nationale, un patriotisme paisible. C'est un spectacle au scénario toujours renouvelé et incertain. Il offre le plaisir de l'action ou du geste parfait à l'instant idéal, une création sublime qui fascine. Le sportif est alors une sorte d'artiste du spectacle vivant. Le sport de compétition demeure un jeu, cette part de déraison, la construction d'une mythologie moderne. Un jeu qui rassemble.

Le sport de haut niveau est utile à la société. L'excellence sportive mérite d'être soutenue et reconnue comme l'excellence artistique ou scientifique. Elle est source de progrès et d'accomplissement personnel. Elle donne de la fierté et de la confiance à un territoire, à une nation.

Le sport porte aussi le tout de la société, il est à la fois le lieu de la règle et celui de la transgression. Le sportif de haut niveau oscille constamment entre le respect de la règle et le jeu aux frontières de la règle. Les déviances sportives ne proviennent pas que de l'extérieur, d'un autre monde ; le dopage, la violence sont consubstantiels à la pratique sportive et produits par elle. Le sport de compétition expose au dopage, à la violence, à la mise en danger de soi, à la blessure et plus souvent à l'échec qu'à la victoire.

Le sport de haut niveau est par nature construit sur une logique d'exclusion pour désigner, en bout de course, un seul champion ou une seule équipe.

Le sport de haut niveau est une activité originale dans un monde réel.

Ces sujets sensibles ne sont pas abordés dans ce rapport. D'autres sujets n'ont pas été traités comme la précocité de la pratique intensive, la déscolarisation de jeunes sportifs ou le recours au dopage. Ils méritent des débats et des actions qui devront être engagés.

Cette première partie du rapport pose plusieurs questions : Quelles ambitions ? Quels objectifs ? Puis après un bref rappel historique, elle s'interroge sur la conception de la performance avant de rappeler que le temps est compté pour remporter aux JOP de Paris 2024 les plus hauts résultats sportifs jamais obtenus.

## 1.1 Quelle ambition partagée ?

L'engagement important de la puissance publique ne peut avoir comme seule finalité l'accomplissement personnel d'un sportif d'exception. Alors des médailles, oui, mais pour quoi faire ?

---

<sup>3</sup> Terme générique, le stade est multiple il est artificiel ou naturel, il est dédié au sport ou utilise l'espace public, l'espace naturel...

La volonté de réussir les JOP de Paris 2024 ne peut faire l'économie d'une réflexion collective sur l'ambition française et les objectifs attendus de cet investissement public dans le sport de haut niveau. Les nombreux acteurs et financeurs, leurs attentes diverses rendent cet exercice délicat mais indispensable.

Un consensus semble exister sur les finalités de la politique du sport de haut niveau qui dépassent largement l'obtention des résultats sportifs. Ainsi, les discours officiels, au fil des ans varient peu et s'accordent à considérer que les résultats du sport de haut niveau constituent :

- un outil du rayonnement et de « soft power » de la France ;
- un levier au service du développement du sport et de l'activité physique et des bénéfices qu'ils procurent : santé et bien-être, développement personnel, intégration, vie sociale, éducation ;
- un levier du développement économique dans le champ du sport et de l'activité physique.

Cependant ces trois affirmations réitérées et peu contestées, pour le moins au sein du monde sportif, n'ont jamais fait l'objet d'une formalisation consistante et partagée par les acteurs (État, fédérations, CPSF, CNOSF, entreprises partenaires, collectivités locales) qui permettrait ensuite de construire puis de conduire des politiques pérennes d'accompagnement. Aujourd'hui, les ambitions exprimées demeurent le plus souvent des incantations ; en conséquence, le retour sur l'investissement réalisé dans le sport de haut niveau est faible.

La définition de l'ambition commune devrait être l'acte politique fondateur d'une nouvelle époque du sport en France. Ce travail apparaît, pour certains, comme superflu ou sans effet, il est pourtant essentiel pour procéder ensuite à tous les choix d'objectifs et de stratégie.

Ainsi, la vision qui considère que les moyens et dispositifs publics devraient être consacrés exclusivement aux sports olympiques et paralympiques éloigne parfois de l'atteinte de certaines ambitions. Peut-on ignorer l'impact du rugby à XV ou de la course au large au motif qu'ils ne figurent pas au programme olympique.

**Orientation 1 : Formaliser une ambition partagée et consistante qui réponde à la question : Pourquoi investir dans le sport de haut niveau ?**

Les ambitions retenues ne se réaliseront pas sans des politiques d'accompagnement, il faut donc élaborer pour chacune de ces ambitions des projets qui génèreront un retour sur l'investissement réalisé dans le sport de haut niveau. Ceci vaut notamment pour l'efficacité d'une politique publique d'accroissement de la pratique du sport et de l'activité physique pour tous.

Pour avoir des effets pérennes, cette politique doit s'appuyer sur l'analyse des causes profondes des inégalités d'accès aux pratiques sportives. Ces causes tiennent principalement à l'absence d'éducateurs professionnels auprès des personnes éloignées de la pratique, à l'image élitiste du sport et des clubs sportifs et à l'adaptation des méthodes d'enseignement. Les progrès passent également par la rénovation de l'organisation de l'État dans ce domaine et par une sérieuse réflexion sur les apports du sport et de l'activité physique à chaque français en matière d'éducation, de lien social, de bien-être et de santé.

Préconisation 1 : Construire et conduire une politique de développement de la pratique de l'activité physique et du sport qui s'appuierait sur la dynamique olympique Paris 2024.

## 1.2 Quels objectifs sportifs ?

La France peut être ambitieuse, elle dispose d'atouts, d'une histoire et de sports à succès pérennes, elle connaît les chemins du succès, elle ne manque pas de compétence.

La France aux JO d'été, depuis 1988, se classe entre la 5<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> place des nations ce qui est conforme à son rang économique, social et démographique. C'est un progrès sensible par rapport à la période précédente, entre 1956 et 1984.

Plusieurs études comparatives internationales sur les organisations du sport de haut niveau<sup>4</sup> soulignent que la France possède des atouts dans de nombreux secteurs (formation de l'encadrement, suivi social des sportifs, qualité des équipements...) mais elle souligne également ses faiblesses en matière de gouvernance.

Pour améliorer significativement ses résultats, un sportif doit affronter des réalités (ses résultats, son engagement), remettre en cause ses croyances et vouloir évoluer profondément. Il est certainement difficile pour un observateur extérieur d'apprécier le niveau d'exigence et de complexité, les prises de risques à maîtriser pour réussir dans une telle entreprise, ainsi que le temps nécessaire pour y parvenir.

Pour atteindre des objectifs élevés, une organisation doit se positionner au même niveau d'exigence que celui des meilleurs sportifs. Sommes-nous prêts collectivement à effectuer ce même chemin ?

La réussite aux JOP de 2024 nécessite des changements profonds. Elle s'obtiendra en bousculant les concepts et les schémas actuels, nous avons besoin d'un choc, Paris 2024 constitue la plus belle opportunité pour construire collectivement un nouveau cadre dans le respect des responsabilités et des objectifs de toutes les parties prenantes.

Quels peuvent être les objectifs pour le sport de haut niveau français dans sept ans et au-delà ? Il existe beaucoup d'avis sur ce sujet. Voici quelques propositions de formulation qui chacune ouvrent des débats :

- une équipe de France olympique classée dans les premières nations aux Jeux d'été (5 premières, 3 premières) et d'hiver (8 premières, 6 premières). Faut-il rechercher cet objectif avec beaucoup de sports ou cibler quelques sports ? Est-il possible d'imposer une restriction de participation aux JO alors qu'ils se dérouleront à Paris ? Peut-on réussir les JO sans résultats dans quelques sports phares (athlétisme, natation, gymnastique) ? Peut-on réussir aux JO d'hiver sans résultats dans les sports de glace ? ;
- une équipe de France paralympique classée dans les premières nations aux Jeux d'été et d'hiver (10 premières, 8 premières) ;

---

<sup>4</sup> Successfull elite sport policies, éditions Meyer et Meyer, université Vrije de Bruxelles, 2015, 400 pages.

- des disciplines non-olympiques, des sports professionnels qui profitent de la dynamique olympique pour obtenir des résultats exceptionnels : Coupe du Monde, championnats du monde, Grand Chelem en tennis, Tour de France cycliste ;
- des sportifs qui ne restent pas sur le bord du chemin, en proie à des difficultés physiques ou psychiques. Des sportifs disposant d'un statut qui leur assure une couverture sociale complète et un revenu décent pour mener leur projet et préparer leur seconde carrière.

Les rapporteurs n'ont pas souhaité proposer des objectifs olympiques chiffrés<sup>5</sup>, sauf pour le rang au classement des nations et ceci pour deux raisons:

- un objectif de résultat détaillé (nombre et nature des médailles) devrait être le fruit du total des engagements de chacune des fédérations ;
- un objectif de résultat précis à 7 ans de l'échéance s'appuierait sur des éléments beaucoup trop incertains et ne peut être exprimé qu'au regard des organisations et des moyens mis en œuvre.

Trois scénarios de résultats peuvent cependant être envisagés pour les JO de Paris 2024. Ils se construisent en référence au nombre minimum de médailles d'or qu'il fallait obtenir pour se classer dans les 10, 5 ou 3 meilleures nations lors des cinq derniers JO.

	10 <sup>ème</sup> place	5 <sup>ème</sup> place	3 <sup>ème</sup> place	Nombre épreuves
Sydney 2000	11	13	28	300
Athènes 2004	9	16	28	301
Pékin 2008	7	16	22	302
Londres 2012	8	13	29	302
Rio 2016	11	17	26	306
Tokyo 2020				339
Moyenne	9,2	15	26	

Tableau 1 : nombre de médailles d'or pour être classé à la 3<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> ou 10<sup>ème</sup> place. Exemple : pour obtenir la 5<sup>ème</sup> place des nations aux JO de Londres, un pays devait gagner au moins 13 médailles d'or.

- **Le scénario du statu quo** : rester dans les dix premières nations. Lors des cinq derniers JO la moyenne de médailles d'or françaises s'établit à 10,4 médailles. En 2024, avec ce nombre de médailles la France peut viser entre la 10<sup>ème</sup> et la 6<sup>ème</sup> place. Elle peut vraisemblablement atteindre cet objectif dans le cadre de l'organisation actuelle légèrement optimisée. Ce scénario n'est pas très audible pour un pays qui organise les JO.
- **Le scénario de l'exploit** : entrer dans les cinq premières nations de manière pérenne. La garantie d'entrée dans les cinq premières nations mondiales se situe autour de 18 à 20 médailles. Cette ambition nécessite, dans un temps très contraint, de quasiment doubler le nombre de médailles d'or françaises ce qui ne peut se concevoir sans une profonde remise en question de l'ensemble du modèle

<sup>5</sup> En revanche, il conviendrait de travailler au plus vite à la définition collective des objectifs pour les prochaines échéances (PyeongChang 2018 et Tokyo 2020).

français, des habitudes de fonctionnement et de l'état d'esprit. C'est un objectif très ambitieux. Les rapporteurs ont travaillé sur ce scénario.

- **Le scénario du rêve** : entrer dans les trois premières nations. La garantie d'entrée se situe autour de 30 médailles d'or soit le triple du résultat français de Rio 2016. Cela nécessite d'une part de passer devant deux des quatre grandes nations olympiques (Chine, États-Unis, Royaume-Uni et Russie) et de maîtriser la progression du Japon, organisateur des JOP de 2020, et de l'Allemagne qui procède, depuis la fin des JO de Rio, à une réforme importante de son organisation. L'atteinte de cet objectif nous semble totalement utopique pour les JO de 2024, c'est-à-dire dans six ans si l'on considère que la mise en œuvre d'une nouvelle organisation nécessitera quelques mois et serait opérationnelle, au plus tôt, dans le courant du premier semestre 2018.

La définition d'objectifs doit relever à la fois d'un volontarisme et d'un élan qui mobilisent mais également de réalités. Ainsi, la MOP a réalisé une projection de résultats pour les JO de 2024 sur la base des championnats internationaux jeunes de 2016. Cette projection réalisée sur 299 épreuves des 321 des JO 2020, classe la France au 7<sup>ème</sup> rang selon le tableau suivant.

Il faut noter que cette projection classe le Royaume-Uni en 8<sup>ème</sup> place. Ce qui peut s'expliquer, en partie, par une stratégie des britanniques qui considèrent que certaines compétitions dans les catégories jeunes ne sont pas des points de passage obligés.

Rang	Pays	Or	Ar	Br	Total de médailles	Indice PO <sup>6</sup>	Rang indice PO
1	Russie	38	26	34	98	888	1
2	USA	28	29	26	83	853	2
3	Chine	20	15	17	52	529	3
4	Japon	19	12	21	52	512	4
5	Australie	17	13	9	39	427	7
6	Allemagne	13	10	15	38	508	5
7	France	11	9	15	35	403	8
8	Royaume-Uni	8	9	15	32	374	9
9	Hongrie	7	5	11	23	262	11
10	Corée du Sud	7	4	11	22	247	13
11	Italie	6	17	15	38	441	6
12	Pologne	6	6	8	20	265	10

Tableau 2 : projection de résultats aux JO 2024 sur la base des résultats des équipes jeunes en 2016.

À ce stade, aucun indicateur ne permet d'envisager un objectif ambitieux au-dessus du maintien du niveau actuel. Les résultats, sur certains championnats du monde 2017 (judo, lutte, natation course, sports collectifs, canoë slalom...), sont modestes et la France est peu présente dans les sports qui représentent près de 50 % du programme olympique (athlétisme, natation, cyclisme, gymnastique et lutte).

<sup>6</sup> Indice obtenu en additionnant pour chaque épreuve des point affectés aux finalistes : 8 points au premier, 7 au 2<sup>ème</sup>, 6 au 3<sup>ème</sup>,...

L'ensemble de ce rapport s'inscrit dans le scénario de l'exploit (20 médailles d'or) qui pourra être révisé à l'issue des JOP de Tokyo. Ces Jeux fourniront des éléments réalistes sur le niveau de la France et son potentiel olympique pour 2024 même si les effets d'une réorganisation seront faibles après seulement deux ans de fonctionnement. Les procédures d'évaluation post JO 2020 devront être anticipées afin de procéder rapidement aux réorientations nécessaires.

Des nouveaux éléments viendront nuancer ces prévisions de scénarios. L'augmentation importante du nombre d'épreuves à Tokyo 2020 (+ 33 soit 11 %), après une stabilisation entre Sydney 2000 et Rio 2016 (+ 6 épreuves), aura pour effet de relever les seuils à atteindre pour rentrer dans les cinq premières nations<sup>7</sup>. En revanche, la dispersion des médailles entre les nations s'accroît régulièrement et peut avoir tendance à abaisser ces seuils.

**Préconisation 2 : Définir des objectifs sportifs pour l'ensemble du sport de haut niveau français : sports olympiques d'été et d'hiver, sports paralympiques d'été et d'hiver et sports non olympiques.**

Le financement du projet permettant d'atteindre ces objectifs n'est pas abordé dans ce rapport. Cependant, la recherche d'un objectif ambitieux passe par des actions nouvelles, et donc des financements nouveaux, dont certaines sont déjà identifiables :

- la préparation de disciplines sportives très éloignées du meilleur niveau mondial mais qui obtiendront une qualification automatique pour les JOP de Paris 2024 ;
- la mise en œuvre des propositions de ce rapport, comme par exemple la plus grande professionnalisation des sportifs en préparation aux JOP ou la valorisation de l'encadrement ;
- l'exécution d'un plan « Handisport Paris 2024 » pour tendre vers un équilibre entre le sport olympique et le sport paralympique ;
- l'augmentation du volume de la délégation olympique de 400 sportifs (Rio 2016) à 600 sportifs en 2024, et celui de la délégation paralympique de 120 à 300, sans compter les effets induits sur l'encadrement, soit au minimum 500 personnes en plus.

Cette estimation des coûts Paris 2024 devra être réalisée au plus vite afin de pouvoir figurer dans une loi de finances rectificative pour 2018, et permettre ainsi de mener des actions nouvelles dès 2018.

**Préconisation 3 : Établir le coût généré par les objectifs sportifs fixés pour les équipes olympiques et paralympiques aux JOP de Paris 2024.**

### 1.3 Un bref retour sur l'histoire

Dans l'histoire du sport de haut niveau, la France a connu deux moments forts d'évolution de son organisation.

---

<sup>7</sup> La progression du nombre d'épreuves aux JO d'hiver est importante depuis 20 ans : 1998 (68 épreuves), 2002 (78), 2006 (84), 2010 (86), 2014 (98) et 2018 (102).

Le premier est lié au mauvais résultat de l'équipe olympique lors des JO de Melbourne 1956 et surtout de Rome en 1960<sup>8</sup>. Dans l'immédiat après-guerre, la France obtient des résultats sportifs très honorables<sup>9</sup>. La montée en puissance des pays du bloc de l'Est, grâce à la qualité de la formation de leur encadrement et la professionnalisation de leurs sportifs, entraîne un recul progressif des résultats français. Ces mauvais résultats donnent au Haut-commissaire à la jeunesse et aux sports, Maurice Herzog, l'opportunité de mettre en œuvre son projet de développement des pratiques sportives, assorti de mesures en faveur du sport de haut niveau<sup>10</sup>.

Ces mesures vont permettre à la France de retrouver aux JO d'été, en 1964 et 1968, un classement respectable, assez éloigné cependant des bons résultats obtenus jusqu'en 1948. Quelques mesures symboliques sont prises : un responsable de la préparation olympique est nommé, la fonction de Directeur technique national (DTN) est étendue à toutes les fédérations olympiques, des bourses sont attribuées aux athlètes les plus représentatifs, l'Institut national du sport (INS), ancêtre de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP), est agrandi et rénové.

La deuxième évolution résulte de l'effervescence d'une période d'une dizaine d'années, entre le milieu des années 1970 et le milieu des années 1980, où d'une part l'augmentation des moyens publics et des moyens des fédérations, et d'autre part l'ambition collective d'un petit groupe conduiront à la mise en place d'une nouvelle organisation<sup>11</sup> adaptée aux réalités et aux exigences de l'époque.

Cet élan positionne la France depuis 1988 entre la 5<sup>ème</sup> et la 10<sup>ème</sup> place des nations aux JO d'été et explique en partie la victoire par des équipes françaises de titres prestigieux (Coupe du monde de football, Coupe Davis), les sports d'hiver marquant parfois le pas. Cette génération de dirigeants et de techniciens des années 1970 était mue par la volonté de prouver que la France était capable elle aussi de gagner des titres, des épreuves, des coupes jusqu'alors réservés aux Russes, aux Américains, aux Japonais ou encore aux Brésiliens.

Ainsi, l'histoire nous apprend que les mesures prises en faveur du sport de haut niveau, depuis soixante ans, n'ont jamais relevé d'une volonté politique forte et constante.

## 1.4 Le temps est compté

Les Australiens, 4<sup>ème</sup> aux JO de Sydney 2000, se sont réorganisés à partir de 1976, soit 24 ans avant l'échéance olympique. Le Royaume-Uni a construit son modèle à partir de 1990, soit 22 ans avant sa 3<sup>ème</sup> place aux JO de Londres 2012.

Contrairement à ces deux nations qui ont connu de sérieux échecs, en 1976 pour l'Australie et en 1996 pour le Royaume-Uni, la France en 2017 s'appuie sur un résultat solide aux JO de

---

<sup>8</sup> 25<sup>ème</sup> place au rang des nations : 5 médailles (2 argent, 3 bronze).

<sup>9</sup> 3<sup>ème</sup> place en 1948 (Londres), 7<sup>ème</sup> en 1952 (Helsinki).

<sup>10</sup> Martin Jean-Luc, *La politique de l'éducation physique sous la V<sup>e</sup> République*, Paris, PUF, 1999, p. 79. « Pour spectaculaires et commentées qu'elles soient, ces mesures [en faveur du sport de haut niveau] restent marginales en regard de l'action de fond engagée à la même période au service de la pratique de masse ».

<sup>11</sup> Création des sections sport-étude, des centres d'entraînement et de formation, généralisation des brevets d'État, création du professorat de sport, généralisation du double projet, mise en place d'une cellule externalisée de préparation olympique.

Rio (42 médailles, 10 médailles d'or, 7<sup>ème</sup> rang). En revanche, il ne lui reste que 6 ans pour se réformer avant l'échéance de Paris 2024.

L'amélioration des résultats de l'équipe olympique du Royaume-Uni illustre le temps nécessaire pour progresser dans l'obtention de médailles d'or et la hiérarchie des nations. (Tableau 3). La remise en cause totale de leur modèle n'aura été réellement performante qu'au bout de trois à quatre olympiades.

	Atlanta 1996	Sydney 2000	Athènes 2004	Pékin 2008	Londres 2012
Médailles or	1	11	9	19	29
Classement des nations	36	10	10	4	3

Tableau 3 : progression des résultats du Royaume-Uni aux JO entre 1996 et 2012.

La moyenne d'âge des médaillés de l'équipe olympique française était de 28,5 ans aux JO de Rio 2016<sup>12</sup> et de 27,1 ans sur les quatre derniers JO. Les futurs médaillés français de 2024 ont aujourd'hui autour de 20 ans. Ils sont, sauf exception, déjà détectés et identifiés par les fédérations sportives.

En conséquence, les progrès en matière de formation des jeunes sportifs et d'identification des talents seront quasiment sans conséquence sur les résultats des JO de 2024.

Dans chaque discipline, obtenir des résultats régulièrement au plus haut niveau international exige la mise en œuvre d'une stratégie qui prend en compte l'ensemble de la carrière d'un sportif, de sa formation en club jusqu'aux podiums internationaux.

La structuration, dans les Projets de performance fédéraux (PPF), du parcours du sportif de haut niveau en deux programmes distincts (programme d'accession au sport de haut niveau puis programme d'excellence sportive) s'inscrit dans une seule et longue démarche. Une politique du sport de haut niveau n'est pas réductible à sa seule partie visible : les meilleurs sportifs et la préparation des grandes épreuves internationales.

Cette exigence d'anticipation et de cohérence dans le parcours oblige les fédérations à concevoir des programmes sur des périodes longues couvrant au moins trois olympiades. Les spécialistes de l'entraînement estiment que l'éclosion d'un champion au plus haut niveau mondial demande en moyenne une dizaine d'années de préparation intensive.

Tous ces éléments nous rappellent l'obligation d'anticiper et d'inscrire les politiques du sport de haut niveau dans le très long terme.

<sup>12</sup> Royaume-Uni 27,6 - Allemagne 27 - USA 25,9 - Russie 24,8 - Chine 24,6 - Japon 24,1.

## 1.5 Quelle conception de la performance ?

Les rapporteurs entendent par fédérations ou disciplines performantes, celles qui obtiennent régulièrement sur une longue période des titres et des médailles lors des principales compétitions internationales (JOP, championnats du monde et coupes du monde) et qui se classent pour les sports individuels régulièrement dans les premières nations de ces championnats.

La volonté d'obtenir les meilleurs résultats lors des JOP de 2024 impose de réfléchir à notre conception de la performance pour tenter de fixer un cadre partagé par les équipes d'encadrement et de prévenir des dérives potentielles.

Il est indispensable d'ouvrir ce débat et de proposer qu'il se conclue par la rédaction d'un texte ramassé, c'est-à-dire fort, réduit et sans superflu qui engage chaque membre de l'encadrement français. Ce texte sans caractère normatif pourrait aussi être utilisé lors des formations de l'encadrement. Mais surtout il doit constituer une référence pour l'ensemble des actions menées par chacun.

Ce texte doit aborder les thèmes suivants :

- la nécessaire préservation de l'intégrité physique et psychique du sportif ;
- la place du sportif, auteur et acteur d'un projet qui n'est ni celui de ses parents, ni celui de l'encadrement, ni celui de l'institution ;
- la primauté de la recherche de la performance sur celle d'un résultat ;
- la place de l'encadrement, qui accompagne le sportif <sup>13</sup> et la manière de prendre en charge la diversité des sportifs (femme/homme, jeune sportif/sportif expérimenté, valide/handicapé) ;
- la nature du lien du sportif avec son club et l'équipe nationale, toutes les autres structures (Pôles, Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS), INSEP...) étant des structures de préparation ;
- le temps toujours long pour une discipline avant d'obtenir une régularité de performance, l'histoire nous enseigne que trois olympiades constituent une bonne référence<sup>14</sup>. Plusieurs études montrent qu'un sportif doit s'entraîner dix ans, ou 10 000 heures pour atteindre le meilleur niveau mondial, ce qui représente pour les athlètes, et les entraîneurs, un peu plus de trois heures d'entraînement quotidien pendant ces dix années. Cette réalité n'interdit pas des parcours plus rapides.

Et quelques éléments de méthode :

- le sport de haut niveau est une activité concurrentielle qui impose une vigilance permanente sur les sportifs et les pays à succès, ceux-ci doivent être une référence permanente ;

---

<sup>13</sup> Jean Rostand a exprimé ce que pourrait être le rôle et une éthique de l'éducateur et donc de l'entraîneur : « Former des esprits sans les conformer, les enrichir sans les endoctriner, les armer sans les enrôler, leur communiquer une force dont ils puissent faire leur force, les séduire au vrai pour les amener à leur propre vérité, leur donner le meilleur de soi sans attendre ce salaire qu'est la ressemblance ». Discours de réception de Jean Rostand à l'Académie française, le 12 novembre 1959.

<sup>14</sup> Ainsi de l'aviron français entre 1998 et 2000 ou de la natation entre 1996 et 2008/2012.

- le caractère concurrentiel de la performance exige une capacité à innover et à être extrêmement réactif ;
- l'impératif de combiner au sein d'une même discipline des structures d'entraînement personnelles par nature temporaires et une organisation fédérale plus stable, gage de pérennité et de transmission ;
- la transversalité entre les disciplines est une source d'enrichissement, elle n'est pas spontanée, elle doit être organisée. Elle permet d'identifier les bonnes pratiques, de les promouvoir et de mutualiser les compétences et les actions ;
- l'exploitation de l'histoire des réussites et des échecs sportifs français est modeste et superficielle, elle s'attache rarement aux causes profondes et systémiques. Cette ressource est inexploitée<sup>15</sup> ;
- le sport de haut niveau doit être organisé mais il n'est pas modélisable. Les fédérations et les disciplines sont diverses, les chemins pour parvenir à la performance sont nombreux. Il s'agit donc d'individualiser dans un cadre commun ;
- la performance nécessite d'innover, de bouger les lignes c'est-à-dire de faire preuve de curiosité et de capacité à se remettre en cause ;
- La performance est globale, elle ne se limite pas au temps de l'épreuve, elle est impactée par de nombreux éléments « extra-sportifs » à prendre en compte (presse, famille, partenaires, arbitres...).

La réforme profonde de notre organisation oblige certainement à des changements de vocabulaire qui marquent les esprits et concrétisent les évolutions. Le terme de haut niveau et sa modernité des années 1980 semble dépassé, il accompagne trop souvent des dispositifs administratifs : les listes de haut niveau, les disciplines reconnues de haut niveau.

Un nouveau vocable apparaît moderne, partagé, onze lettres identiques en anglais et en français : performance. On parle volontiers de haute performance énergétique, de management de la très haute performance, de directeur de la performance...

Le mot est séduisant, il n'est pas besoin de lui adjoindre un qualificatif pour comprendre ou nous sommes : la performance c'est l'exploit ou la réussite remarquable, la victoire acquise sur un adversaire mieux classé. Le mot niveau doit être qualifié, sinon il n'est qu'une valeur, un degré atteint : le niveau des eaux, le niveau d'étude.

Le passage du mot niveau à celui de performance est une évolution attirante. Mais encore faut-il prendre le soin de s'accorder sur son contenu, sur ses effets, sur ce qu'il porte. Le terme est assurément à la mode : il y a les entreprises performantes et les autres, les hommes performants et les autres avec les dégâts humains et l'individualisme que cela suppose. La culture de la performance est partout et laisse rapidement la place au culte de la performance, le modèle du moment est aux battants, aux entrepreneurs, aux chômeurs qui créent leur entreprise. La performance dans son acception médiatique et sociale dominante devient une valeur absolue.

---

<sup>15</sup> Par exemple, les causes de la réussite de l'aviron entre 1980 et 2000, celles de la natation entre 1996 et 2012, celles de la perche ou du 110 mètres haies en athlétisme, celles du basketball, du handball, du judo ou du canoë de slalom méritent d'être étudiées.

Mais l'encadrement du sport de haut niveau s'adresse à des enfants, des adolescents, des jeunes adultes, la responsabilité de l'encadrement est engagée, elle est lourde.

Face à tous ces dangers, il faut redonner du sens, le sportif est un être humain, un être vivant, avant d'être un athlète et un être performant. Ce qu'il cherche avant tout, c'est à être heureux.

La performance des sportifs ne peut être cette valeur absolue sortie du monde réel. La performance ne peut se construire dans la rivalité permanente face à l'adversaire, elle est d'abord un parcours personnel pour réaliser tout son potentiel et obtenir un retour sur son engagement. Un parcours personnel qui passe par l'intelligence collective, discrète et la coopération : exit le mythe du héros individualiste et triomphant.

Dans le cadre de ces travaux des réflexions devront être menées sur des sujets qui interrogent nos pratiques :

- Pourquoi la France obtient-elle des résultats réguliers tout au long d'une olympiade et lors des JO quand des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni ou l'Australie à l'inverse ont de meilleurs résultats lors des JO que pendant l'olympiade ?
- Pourquoi la France obtient-elle régulièrement de très bons résultats dans certaines disciplines : handball, judo, slalom en canoë, biathlon... ?
- Pourquoi certaines disciplines françaises ne se qualifient jamais aux championnats du monde ou aux JO... ?
- Pourquoi certaines disciplines françaises connaissent des séquences à succès puis disparaissent des podiums internationaux : la natation course, l'escrime, le cyclisme ?

Enfin, un travail de clarification sémantique doit être mené : accès au sport de haut niveau, sport de haut niveau, sport de performance, sport de haute performance. Ces termes sont aujourd'hui utilisés simultanément et sans référence commune, ils cachent aussi des conceptions qui s'affrontent, se défient.

Le premier affrontement c'est celui de la modernité contre l'archaïsme, la performance est un mot neuf c'est celui de l'entreprise quand le haut niveau serait celui de l'administration avec ses listes de haut niveau, sa reconnaissance ou sa commission du sport de haut niveau.

Le deuxième affrontement est plus sensible, il oppose les tenants d'une conception classique et pyramidale du sport de haut niveau (l'accès au sport de haut niveau puis le haut niveau) à ceux qui prônent une conception plus élitiste reposant sur le choix d'un plus petit nombre de sportifs placés très rapidement dans les meilleures conditions de réussite (la haute performance). Cette conception plus élitiste ne doit pas conduire à poser des cloisons étanches entre le moment de l'apprentissage (l'accès au sport de haut niveau, l'accès à la performance) et le moment de la réalisation du chef d'œuvre (le très haut niveau, la haute performance). La réussite s'inscrit dans un continuum qui va de l'apprenti champion au médaillé olympique.

## 2 QUELQUES REFERENCES ETRANGERES

Les rapporteurs ont souhaité jeter un regard sur deux pays très proches de la France au plan économique et social : l'Allemagne et le Royaume-Uni. Ils se sont aussi intéressés au système de l'ex Allemagne de l'Est, modèle souvent copié mais peu revendiqué.

### 2.1 L'héritage du bloc de l'Est

Les organisations nationales du sport de haut niveau et leur histoire constituent aujourd'hui un champ d'étude pour de nombreux chercheurs, principalement en Grande Bretagne. Plusieurs publications récentes rappellent l'importance du modèle allemand de l'Est qui a inspiré beaucoup d'organisations actuelles. Ainsi, Mick Green et Barrie Houlihan<sup>16</sup> parlent du paradoxe d'un système qui a disparu après la réunification de l'Allemagne (1989-1990) mais dont les caractéristiques clés, hormis le dopage, sont reprises par les principaux pays dominant le sport mondial (Australie, Canada, Royaume-Uni) : « *Les modèles sportifs qui réussissent présentent des caractéristiques clés du système qui a permis à l'Allemagne de l'Est d'accumuler une série de succès sportifs à partir de la fin des années 1960, jusqu'aux JO de Séoul en 1988* ».

Dans un autre ouvrage<sup>17</sup> Jonathan Grix et Mike Dennis expliquent comment un pays de moins de 17 millions d'habitants est devenu l'une des nations les plus prospères aux JO d'été et d'hiver. Ils attribuent cette réussite à cinq facteurs principaux :

- la professionnalisation des sportifs ;
- le système d'identification des talents ;
- la formation d'entraîneurs très qualifiés et professionnalisés ;
- le choix très sélectif des disciplines sportives investies ;
- la centralisation de la gouvernance dans son ensemble et par discipline.

Les auteurs concluent d'une part que : « *Les principaux composants du modèle sportif développé par l'Allemagne de l'Est ont été largement adoptés par d'autres pays, y compris le Royaume-Uni* » et d'autre part que : « *l'image de la RDA comme une nation où le succès sportif a conduit la participation de masse est un mythe* ».

Les deux auteurs vont encore plus loin en affirmant que l'investissement dans la pratique de haut niveau pour l'ex Allemagne de l'Est et le Royaume-Uni reposent, à priori, sur des finalités identiques :

- la promotion de l'image du pays à l'étranger ;
- un facteur de bien-être qui incite à la pratique sportive.

Cette similitude entre deux pays que tout semble opposer rend encore plus nécessaire la réflexion sur les finalités de la pratique de haut niveau et les politiques d'accompagnement pour les atteindre.

---

<sup>16</sup> Comparative elite sport development, Routledge édition, février 2016, 316 pages. Comparaison des systèmes de production de performance dans 9 pays : Allemagne, États-Unis, France, Japon, Chine, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pologne, Singapour.

<sup>17</sup> Sport under communism, Behind the East German 'Miracle', Palgrave Macmillan editions, 2012, 261 pages.

Il est également intéressant de noter que le mythe de l'excellence de la détection est sérieusement mis à mal par l'analyse des auteurs qui démontrent que le succès de l'Allemagne de l'Est repose plus sur une massification de la pratique de haut niveau que sur une réelle détection des talents. Ils dénombrent 80 000 sportifs inscrits dans la filière de haut niveau allemande en 1989, ce qui représente environ 14 % d'une tranche d'âge. En France, en 2017, une estimation donne un pourcentage de 0,36 % d'une classe d'âge, soit 36 fois moins.

La France revendique parfois une sorte de paternité du système du Royaume-Uni, les britanniques étant venus observer l'organisation française après les JO d'Atlanta qui demeurent un échec pour eux et un succès pour les français. Cependant comme les auteurs britanniques l'écrivent, la source est plutôt à chercher du côté de l'Allemagne de l'Est d'autant plus que le Royaume-Uni a recruté bon nombre d'entraîneurs issus du bloc de l'Est, très disponibles sur le marché international des entraîneurs sportifs dans les années 1990 et 2000.

## 2.2 Le modèle du Royaume-Uni UK Sport

La comparaison entre le système britannique et le système français est un exercice coutumier qui mérite d'être éclairé si la France veut en faire le meilleur usage.

Cet exercice est utile et pertinent, ces deux pays ont beaucoup de points communs : une population identique, une forte implication dans l'histoire du sport et des données sociales et économiques similaires. Avec très souvent des éléments positifs pour la France, comme sur l'espérance de vie (82,4 années en France, 81,1 au Royaume-Uni) ou le dépôt annuel de brevets (5 000 au Royaume-Uni et 8 200 en France).

La pratique des activités physiques et sportives est quels que soient les critères observés<sup>18</sup> plus développée au Royaume-Uni qu'en France et les tendances d'évolution entre 2009 et 2013 sont également meilleures chez les britanniques.

	Royaume-Uni	France	Union européenne
Ne fait jamais de sport	35 % (+3 %)	42 % (+8)	42 % (+3)
Fait du sport régulièrement	46 %	43 %	
Ne pratique jamais d'activité physique <sup>19</sup>	23 %	29 %	30 %
Pratique la marche <sup>20</sup>	68 %	59 %	60 %
Pratique pour améliorer mes capacités physiques	22 % (+3 %)	12 %(-1)	24 %
Est engagé dans le bénévolat sportif	10 % (+4 %)	7 % (-3)	7 %
Est engagé dans le bénévolat comme entraîneur	39 %	27 %	29 %

Tableau 4 : pratique comparée des activités physiques et sportives au Royaume-Uni et en France et évolution 2009-2013.

<sup>18</sup> Chiffres clés de l'Europe, Eurostat, édition 2015, 203 pages.

<sup>19</sup> Cette activité peut être du jardinage, de la danse, du vélo pour les déplacements quotidiens.

<sup>20</sup> Pratique de la marche pendant au moins 10 minutes et de 4 à 7 fois par semaine. <sup>20</sup> Cette activité peut être du jardinage, de la danse, du vélo pour les déplacements quotidiens.

<sup>20</sup> Pratique de la marche pendant au moins 10 minutes et de 4 à 7 fois par semaine.

Les habitants du Royaume-Uni sont moins sédentaires que les français et lorsqu'ils pratiquent une APS, ils le font plus intensément. La sédentarité progresse dans les deux pays mais beaucoup plus rapidement en France (8 % contre 3 %). Le français est moins engagé dans le bénévolat que le britannique, et si le bénévolat sportif progresse au Royaume-Uni (+ 4 %), il régresse en France (- 3 %).

Depuis 10 ans aux JO (tableau 5) les résultats du Royaume-Uni sont très supérieurs à ceux de la France.

	Royaume-Uni		France	
	Médailles	Classement nations	Médailles	Classement nations
1984	37	11	28	12
1988	24	12	16	9
1992	20	13	29	9
1996	15	36	37	5
2000	28	10	38	6
2004	30	10	33	7
2008	47	4	41	10
2012	65	3	35	7
2016	67	2	42	7

Tableau 5 : résultats comparés du Royaume-Uni et de la France aux JO d'été depuis 1984.

Depuis la création des JP en 1960, le Royaume-Uni s'est toujours classé dans les cinq premières nations mondiales et depuis 1984 dans les trois premières nations.

Pour bien appréhender l'intérêt du modèle britannique quelques croyances doivent être remises en cause en tout ou partie.

**Premièrement.** La naissance de l'organisation britannique est antérieure à l'échec d'Atlanta (36<sup>ème</sup> rang mondial, 1 médaille d'or) et ne repose donc pas sur ce seul élément qui sera un accélérateur incontestable. Cet acte de naissance remonte au tout début des années 1990 et s'appuie sur une conjonction de faits (arrivée du Premier Ministre John Major<sup>21</sup> au pouvoir, bilan sanitaire dégradé, situation économique difficile, résultats sportifs et pratique en baisse) qui incite les pouvoirs publics et le mouvement sportif à développer la pratique de l'activité physique et du sport afin de répondre à de nombreuses finalités en matière de santé, de bien être, d'éducation et d'économie.

Ainsi, avant les JO d'Atlanta les décisions qui structureront le sport au Royaume-Uni sont déjà prises : création de la loterie nationale, lancement du projet d'institut des sports et de United kingdom sports council (UK Sport), décentralisation de la compétence sport hors le haut niveau olympique et paralympique. La réorganisation du haut niveau démarre donc

<sup>21</sup> En novembre 1990, John Major, pratiquant et passionné de cricket, devient Premier ministre et succède à Margaret Thatcher qui considérait que le sport faisait partie des « Hands off », un domaine qui ne relevait pas de l'action publique.

22 ans avant les JO de Londres et les premiers effets notoires apparaissent à partir de 2008 soit 18 ans après.

**Deuxièmement.** Le Royaume-Uni ne financerait qu'un petit nombre de sports olympiques et paralympiques. Le sport de haut niveau dans les disciplines olympiques et paralympiques est financé et géré par UK sport, mais le choix des disciplines retenues pour recevoir des fonds publics est moins drastique qu'il n'y paraît.

- L'automatisme de participation offerte à de nombreuses disciplines lors des JO de Londres leur a permis de bénéficier d'un ascenseur rapide vers les résultats internationaux et de répondre ainsi aux exigences fixées pour obtenir des financements ;
- Certains sports collectifs sont très peu pratiqués au Royaume-Uni et ne possèdent aucune base pour justifier d'un soutien public en matière de haut niveau (ex : handball). Il est donc assez aisé d'abandonner une pratique balbutiante. En outre, il faut rappeler que si aux JO il n'existe en sport collectif qu'une équipe, celle du Royaume-Uni, pour tous les autres championnats internationaux ce sont les équipes des nations constitutives qui participent (Ecosse, Angleterre...) et cela relativise l'ambition et l'intérêt de présenter une équipe aux JO ;
- Enfin, UK Sport a fait le choix de ne pas soutenir financièrement certaines fédérations qui disposent de moyens propres importants comme le tennis ou le football. Cette position n'interdit pas à ces fédérations de participer aux JO ou de bénéficier des prestations de service de UK Sport. Celles-ci étant alors facturées aux bénéficiaires.

Ainsi aux JO de Rio 2016, le Royaume-Uni avait des sportifs sélectionnés dans toutes les fédérations à l'exception du basketball, du football, du handball, du volleyball et de la lutte.

Par ailleurs l'intervention de la puissance publique ne se réduit pas à la seule action d'UK sport. Dans chacune des quatre nations constitutives une agence (Sport England, Sport Wales, Sport Scotland, Sport Northern Ireland) finance également le sport de haut niveau. Ainsi Sport England investit sur :

- les disciplines traditionnelles inscrites au programme des Jeux du Commonwealth comme le cricket, le netball ou le rugby à XIII ;
- les disciplines non olympiques et non inscrites aux Jeux du Commonwealth mais qui comptent plus de 80 000 adhérents ;
- la préparation des jeunes talents dans les disciplines olympiques et paralympiques ;
- la formation des entraîneurs.

**Troisièmement :** Le Royaume-Uni disposerait de moyens financiers supérieurs à celui de la France. L'étude réalisée, à la fin de l'année 2016, à l'occasion des EGSHN ne permet pas de l'affirmer quand elle conclut que le ministère des sports a consacré en 2015, 172,7 millions d'euros au sport de haut niveau.

Pour la même période UK Sport affiche un montant de 589 millions d'euros sur l'olympiade 2013-2017 soit 147,25 millions d'euros annuels. Les montants consacrés aux jeunes sportifs par Sport England, l'équivalent des catégories jeune et espoir en France s'élèvent à

27 millions d'euros par an. Le total de ces deux financements s'élève donc à 174,25 millions d'euros par an.

Mais la comparaison est délicate car il manque trop d'éléments de part et d'autre<sup>22</sup> Cependant, il est possible d'affirmer que ce montant de 174,25 millions d'euros est au Royaume-Uni entièrement consacré aux sports olympiques et paralympiques et que la nature de l'organisation britannique leur donne beaucoup de souplesse d'utilisation. Ce qui n'est pas le cas en France où la contrainte des statuts d'emplois publics et la charge d'un réseau d'établissements interdisent cette souplesse.

La prise en compte de ces trois éléments peut permettre de regarder l'organisation du Royaume-Uni avec une autre vision.

Voici en dix points les principales caractéristiques du modèle britannique :

- **Un seul pilote public.** L'ensemble des moyens publics du sport de haut niveau est placé au niveau central sous l'autorité d'UK Sport. UK Sport est un « Non-departmental public body » (NDPB) exerçant sous la tutelle du ministère chargé des sports. En France cette structure serait qualifiée d'établissement public autonome. UK Sport remplit exclusivement deux missions : obtenir les meilleurs résultats aux JOP et l'organisation d'évènements sportifs internationaux. UK Sport rend compte régulièrement au ministre et chaque année devant le parlement. Son conseil d'administration de 10 membres est totalement indépendant du mouvement sportif. Cinq membres sont désignés par les nations constitutives et les cinq autres par l'État. UK Sport se considère comme un investisseur, auprès des fédérations, au service de la performance, chaque livre allouée doit correspondre à une nécessité pour obtenir le résultat fixé.
- **Des finalités fixées, partagées et évaluées.** Le ministère des sports du Royaume-Uni, le Department for digital, culture, media and sport (DCMS) a formalisé ses ambitions pour les années à venir dans un document programme intitulé « Sporting future »<sup>23</sup>. Le principe de l'engagement financier de l'État est essentiellement fondé sur les bénéfices que la pratique de l'activité physique peut apporter à la nation. Ces bénéfices ont été identifiés au nombre de cinq : le bien-être physique, le bien être mental, le développement personnel, le développement social, le développement économique. Chacun de ces cinq axes doit faire l'objet d'une évaluation annuelle. UK Sport s'inscrit pleinement dans cette démarche, par exemple par une obligation quasi contractuelle de représentation des sportifs de haut niveau dans les écoles et les clubs sportifs pour inciter les nouvelles générations à pratiquer. Dans toutes ses actions, UK Sport considère à égalité le sportif olympique et le sportif paralympique.
- **Des objectifs fixés, partagés et évalués.** Les objectifs fixés à UK Sport par le ministère chargé des sports ont fait l'objet d'un « business plan » pour la période 2013 - 2017. Ce plan expose les quatre objectifs confiés à UK Sport :

---

<sup>22</sup> Au Royaume-Uni, il manque dans ce chiffre les moyens consacrés aux disciplines non olympiques et aux disciplines olympiques et paralympiques par les trois autres agences territoriales et en France les moyens issus des collectivités locales.

<sup>23</sup> Sporting Future, a new strategy for an active nation, gouvernement du Royaume-Uni, décembre 2015, 84 pages.

- devenir la première nation à avoir plus de succès dans l'édition des JOP qui suit celle organisée à domicile, en consolidant un système durable de production de performance ;
- installer le Royaume-Uni comme un pays leader en matière d'accueil d'évènements internationaux ;
- être reconnu dans le sport international comme une référence en matière de bonne gouvernance et de bonnes pratiques ;
- mettre ces trois objectifs au service des finalités de la pratique du sport au Royaume-Uni.

Ces objectifs sont déclinés par contrat entre UK Sport et chaque fédération. Le contrat cadre est établi pour quatre ans.

- **Des exigences et un contrôle permanent.** Le contrôle est présent en permanence. Cinq commissions internes à UK Sport contrôlent la bonne utilisation des fonds : rémunération des personnels, financement des évènements majeurs, subventions aux fédérations, bourses aux sportifs et audit. Les personnels d'UK Sport connaissent bien les fédérations qu'ils suivent (résultats sportifs, destination des aides, gouvernance, solidité financière). Les règles et procédures sont formulées avec précision, les comptes rendus et les rapports sont fréquents, techniques, codifiés et synthétiques. Les établissements publics comme UK Sport font l'objet d'un contrôle triennal conduit par leur ministère de tutelle.
- **Des sportifs professionnalisés mais en petit nombre.** Le nombre de fédérations bénéficiant des aides publiques pour le haut niveau est de 46 au Royaume-Uni et de 59 en France, mais le nombre de sportifs bénéficiant d'une aide financière directe au plan national passe de 1 268<sup>24</sup> au Royaume-Uni à près de 3 000 en France. Le contrat de bourse de performance de l'athlète (Athlete performance award agreement) lie le sportif et UK Sport. Pour l'olympiade 2012-2016, cette bourse variait entre 15 000 et 28 000 Livres selon le niveau de performance. La bourse est prévue pour un cycle de quatre ans, son montant est réexaminé chaque année, lors de la revue annuelle. Le directeur de la performance peut aussi à tout moment exclure le sportif de ce dispositif. Les sportifs retenus reçoivent cette aide mensuellement. Cette aide est fiscalement exonérée.
- **Un apport stratégique des entreprises.** L'agence UK sport bénéficie d'un partenariat avec les entreprises qui permet aux fédérations et aux sportifs de disposer de ressources privées en matière de recherche, de traitement de données et de prestations diverses : hébergement, assurance, déplacement, système de soin.
- **Un pragmatisme tenace.** Quelques exemples édifiants :
  - le sport britannique est peu modélisé. Les organisations sont fondées sur la réalité et l'efficacité. Un sport peut s'appuyer sur un grand centre d'entraînement et quelques clubs, par exemple en aviron, ou sur un ensemble de clubs privés ou associatifs comme en gymnastique ou sur un

---

<sup>24</sup> 1268 sportifs au 31 mars 2016 dont 44 % de femmes et 56 % d'hommes et 27 % en situation de handicap. Les effectifs des sports d'hiver sont très faibles.

- réseau de centres d'entraînement. Il n'existe pas comme en France, dans chaque sport, un réseau de pôles ;
- UK Sport s'engage à ne jamais laisser une question sans réponse ;
  - les plans d'action des fédérations pour l'olympiade de Tokyo étaient prêts avant que celle de Rio soit achevée ;
  - les partenaires privés sont choisis pour leur plus-value sur la performance ;
  - un sportif visant une médaille olympique est un sportif à temps plein ;
  - les aides publiques aux sportifs sont soumises à un plafond de ressources ;
  - la relation entre les acteurs s'appuie systématiquement sur des contrats de performance, entre le ministère des sports et UK Sport, entre UK Sport et les fédérations, entre les fédérations et les sportifs ou encore entre les fédérations et l'English institute of sport (EIS).
- **Une équipe derrière l'équipe.** C'est la devise de l'EIS<sup>25</sup> qui se positionne en service auprès des sportifs et des fédérations dans une approche très exhaustive de la performance, de la préparation physique à la gouvernance des fédérations. L'intervention de l'EIS s'articule, pour l'olympiade 2017-2020, autour de neuf programmes stratégiques (annexe 4). Dans son rapport d'activité au parlement<sup>26</sup> 2016, l'EIS affirme que 93 % des médaillés olympiques et paralympiques de Rio ont eu recours aux services de l'EIS et que 122 salariés de l'EIS étaient membres de l'encadrement de l'équipe olympique à Rio et 49 de l'équipe paralympique. Ces chiffres démontrent la vigueur de l'implication de l'EIS dans la performance des équipes nationales britanniques. L'EIS facture ses services aux fédérations. L'EIS est placé depuis 2006 sous l'autorité directe d'UK Sport.
- **Et toujours la performance.** La performance est la pierre angulaire de tout le modèle. La performance des sportifs est l'unique critère pour obtenir des moyens publics, les fédérations doivent donc faire la preuve, par les résultats et le potentiel des sportifs, qu'elles méritent l'argent public. Chaque fédération désigne un directeur de la performance affecté à 100 % sur le haut niveau et qui dispose de l'entière responsabilité sur son secteur.
- **Et le facteur humain.** Le contrôle est omniprésent dans le fonctionnement d'UK Sport, mais l'agence se présente plus volontiers en conseiller pratiquant une critique bienveillante qu'en contrôleur. Cette position a évolué au fil des années et UK Sport apporte de plus en plus d'attention au facteur humain. UK Sport est très impliqué dans le recrutement des directeurs de la performance et des principaux entraîneurs de chaque fédération.

La genèse de cette organisation s'étale sur près de 20 ans, entre sa conception et les JO de Londres. Cette organisation a exploité trois moments exceptionnels, un moment fondateur avec la réorganisation au début des années 90 de l'ensemble du modèle britannique, un moment d'échec lors des JO d'Atlanta 1996 et celui de l'attribution des JO à Londres en 2005.

---

<sup>25</sup> En anglais « The team behind the team ».

<sup>26</sup> Annual report EIS, juillet 2017, 37 pages.

Ce dernier moment a permis de consolider l'organisation et d'accroître considérablement ses moyens avec une multiplication par trois des aides aux fédérations.

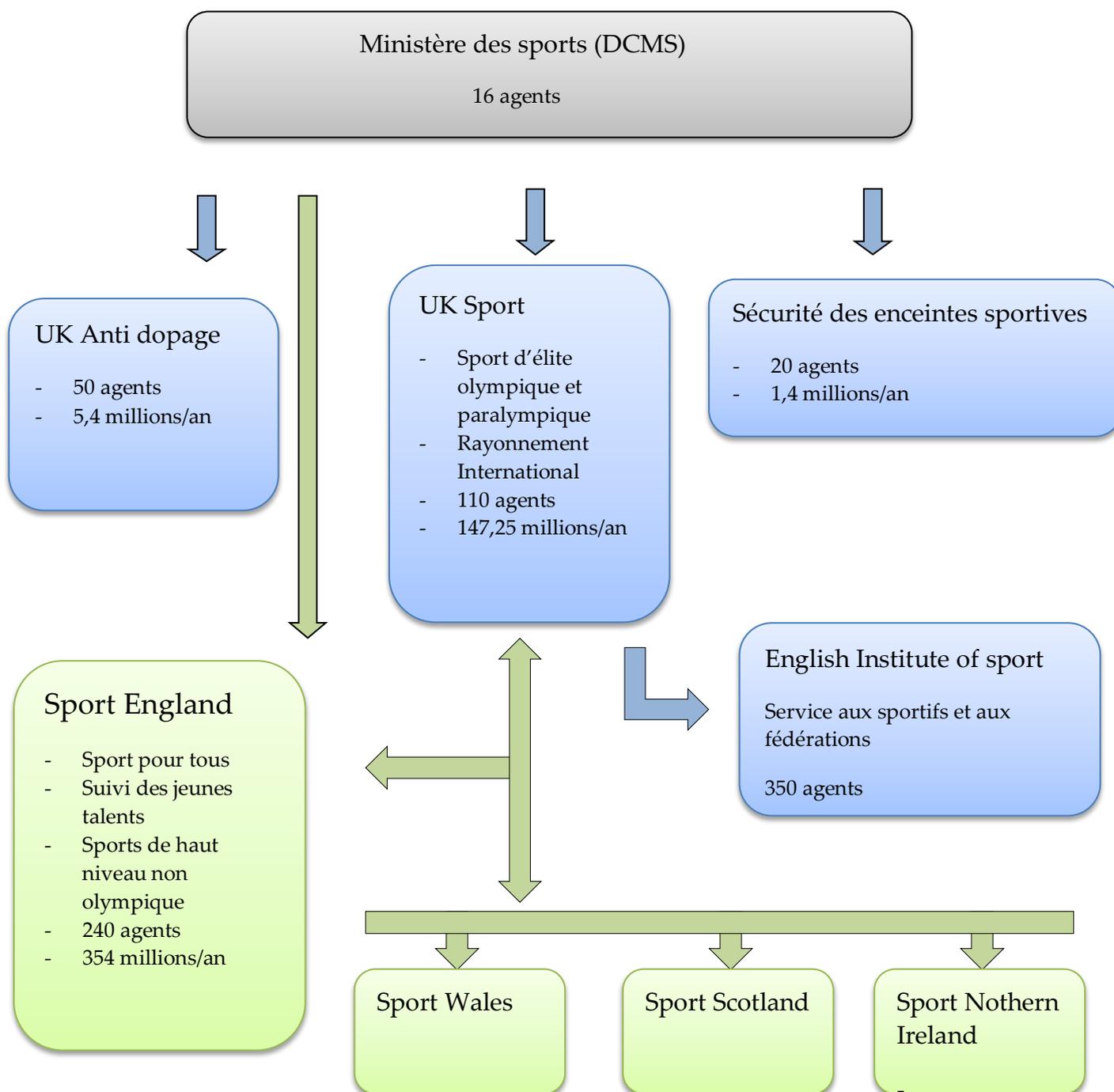
Le schéma ci-dessous synthétise l'organisation du sport de haut niveau au Royaume-Uni et permet d'apprécier les singularités britanniques qui interdisent une copie conforme de ce modèle.

Au Royaume-Uni, la compétence sport est décentralisée aux nations constitutives (parlement et gouvernement) à l'exception du sport d'élite olympique et paralympique, de la lutte anti-dopage et de la conformité aux normes des grandes enceintes sportives. Ces compétences centralisées du ministère chargé des sports sont déléguées à trois établissements publics :

- UK Sport pour le sport d'élite olympique et paralympique ;
- UK anti doping pour la lutte anti dopage ;
- Sports grounds safety authority pour la sécurité des grandes enceintes sportives.

En conséquence, l'administration centrale du ministère chargé des sports ne compte que 16 agents. Il n'existe pas de parlement, ni de gouvernement spécifiques pour l'Angleterre. En conséquence, le ministère chargé des sports exerce à la fois ses compétences sur le territoire du Royaume-Uni et les compétences décentralisées sur le territoire de l'Angleterre.

## L'ORGANISATION PUBLIQUE DU SPORT AU ROYAUME-UNI



█ Compétence Royaume-Uni

█ Compétence des nations constitutives : Angleterre, Irlande du Nord, Ecosse et Pays de Galles.

Les établissements publics du sport sont évalués sur des objectifs quantitatifs fixés chaque année par le ministère sur proposition de ces établissements. Chaque directeur d'établissement public est reçu quatre fois par an par le ministre pour évaluer son action sur la base de ces objectifs.

UK Sport et les agences territoriales entretiennent des relations sur la préparation des futurs talents et la formation des entraîneurs.

Préconisation 4 : S'inspirer du Royaume-Uni en tenant compte de nos différences. Adopter leurs points forts : un seul pilote public, des finalités et des objectifs fixés et évalués, des sportifs professionnalisés, une alliance stratégique avec le secteur privé, du pragmatisme et des médailles au service de la pratique pour tous.

## 2.3 L'évolution du modèle allemand

Les résultats de l'Allemagne aux derniers JO de Rio 2016, sont de bon niveau et dans la ligne de ceux obtenus depuis 1996. Les résultats des JO de Barcelone 1992, avec la première équipe réunifiée, restent cependant la référence du sport allemand avec 82 médailles et une 3ème place au classement des nations.

	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016
Rang	3	3	5	6	5	6	5
Médailles	82	65	56	49	41	44	42

Tableau 6 : résultats de l'Allemagne aux JO depuis 1992.

Cependant des indicateurs plus précis comme le nombre et la qualité des finalistes inquiètent les responsables sportifs allemands sur la capacité à maintenir leur rang au classement des nations. Le ministère de l'intérieur<sup>27</sup>, le Bundesministerium des Innern (BMI), autorité de tutelle et principal financeur du sport de haut niveau a affirmé à plusieurs reprises, avant même Rio 2016<sup>28</sup>, que l'Allemagne devrait remporter au moins un tiers de médailles en plus avec les mêmes moyens.

Aussi, une réforme du sport de haut niveau est actuellement en cours à l'initiative commune du comité olympique, le Deutsche olympische sportbund (DOSB) et du BMI. Elle est mise en œuvre selon des lignes directrices validées en décembre 2016 par de nombreuses institutions dont le Bundestag. L'année 2017 est conçue comme une année de transition.

Cependant, des différends entre les parties prenantes et particulièrement entre le DOSB et le BMI retardent sa mise en œuvre et pourraient, selon certains la remettre en cause. La date de mise en œuvre prévue initialement en janvier 2018 a déjà été différée d'un an.

La réforme initialement prévue s'articule autour de trois lignes directrices et d'une volonté d'optimiser et de concentrer les moyens :

Première ligne directrice : la redéfinition de la procédure de subvention aux fédérations sportives. Ce processus s'articulera désormais en trois étapes :

- une phase d'évaluation sur la base de critères précis pour chaque discipline sportive à l'issue de laquelle ces disciplines sont classées, par une commission technique, en trois catégories : excellence, potentiel, sans potentiel. En fonction de la catégorie, les disciplines obtiennent un financement maximal, partiel ou nul ;

<sup>27</sup> Le sport de haut niveau en Allemagne est du ressort du ministère de l'Intérieur alors que le développement du sport et les équipements de proximité sont gérés par les Länder, au niveau régional.

<sup>28</sup> En particulier, une déclaration citée par *Der Spiegel* le 17 juillet 2015.

- une phase de négociation entre les différentes parties prenantes pour ajuster le classement établi par la commission ;
- une phase d'arbitrage par une commission de financement qui attribue effectivement les subventions aux fédérations.

Deuxième point incontournable de la réforme, la réduction du nombre de centres d'entraînement et de bases fédérales sur l'ensemble du territoire, dans une logique de concentration des moyens. Le BMI souhaite, à terme, un seul centre olympique multisport par Land et une diminution de 20 % des bases fédérales. L'Allemagne espère ainsi réduire le nombre de ses centres olympiques de 19 à 13 et celui de ses bases fédérales d'environ 200 à 160. Cette volonté de concentration ne va pas sans contestation, souvent guidée par des intérêts locaux et particuliers.

Enfin troisième élément, l'Allemagne entend restructurer ses listes de sportifs de haut niveau (actuellement plus de 4 000 sportifs) afin de réduire le nombre d'athlètes et d'assurer un meilleur soutien à ceux présentant des chances de médailles à court terme et à long terme.

D'autres points sont abordés dans la réforme, ils ne bénéficient pas du même niveau d'intérêt et de précision que ceux évoqués ci-dessus. On peut citer la professionnalisation des fédérations, la clarification de la relation entre l'équipe de direction technique et les organes dirigeants, le soutien scientifique, le double projet ou encore les conditions de travail des entraîneurs.

La difficulté de mise en œuvre de la réforme révèle la division des responsabilités entre le DOSB, le BMI, les Länder et les fédérations et l'absence d'une structure centralisée de gouvernance.

### 3 LES ACTEURS DE LA PERFORMANCE

La répartition des rôles de chacun des acteurs nourrit trop souvent la gazette quotidienne du sport de haut niveau français et génère depuis des années des conflits et des situations stériles.

Les difficultés permanentes générées par ce climat ne peuvent être sous estimées mais elles peuvent être dépassées en s'appuyant sur trois leviers :

- Le premier levier consiste à créer une instance où tous les acteurs puissent en commun concevoir et arrêter les finalités, les objectifs et procéder à des évaluations partagées ;
- Le second réclame que chaque acteur se recentre sur ses compétences propres (code du sport, statut, charte olympique) pour apporter sa meilleure part à la performance ;
- Le troisième consiste à renforcer des initiatives, comme le « lieu ou guichet unique<sup>29</sup> », qui permettent aux acteurs d'être associés quotidiennement dans des actions communes.

#### 3.1 Des fédérations extrêmement diverses

Les 116 fédérations agréées par l'État (annexe 5) peuvent solliciter ce qui est communément appelé : la délégation. Celle-ci est fondée sur l'article L. 131-14 qui énonce que : « *Dans chaque discipline sportive et pour une durée déterminée, une seule fédération agréée reçoit délégation du ministre chargé des sports* ».

Si l'agrément est attribué à une fédération, la délégation est attribuée pour une discipline sportive. La délégation confère principalement à ces fédérations un monopole légal, qui conforte le monopole de fait, sur l'organisation des compétitions dans une ou plusieurs disciplines. Une discipline est une branche d'un sport comportant une ou plusieurs épreuves (exemple : dans le sport du ski, le biathlon et le saut à ski ou dans le cyclisme, le VTT, le bicross ou la course sur route).

Les fédérations agréées et délégataires peuvent solliciter la reconnaissance du caractère de haut niveau d'une discipline. Le total des disciplines reconnues de haut niveau pour les sports d'été et d'hiver atteint le nombre de 160 au sein de 59 fédérations. L'ensemble de ces 160 disciplines constitue le périmètre du sport de haut niveau (annexe 6).

De nombreux acteurs publics ou privés interviennent pour l'obtention des résultats comme le prévoit l'article L. 100-2 du code du sport qui confie à l'État, aux associations et fédérations sportives le développement du sport de haut niveau. Mais, in fine, ce sont les fédérations qui sont chargées de l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives<sup>30</sup>. À ce titre, elles sont chargées<sup>31</sup>:

---

<sup>29</sup> Regroupement à l'INSEP, au sein d'un même bâtiment, de la MOP, de la mission Grand INSEP, du département haut niveau du CNOSF, du CPSF et de l'Association des DTN.

<sup>30</sup> Article L131-1 du Code du sport.

<sup>31</sup> Article L131-15 du Code du sport.

- d'organiser les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux et de procéder aux sélections correspondantes ;
- de proposer à l'État un projet de performance fédéral constitué d'un programme d'excellence sportive et d'un programme d'accession au haut niveau ;
- de proposer l'inscription sur la liste des sportifs, entraîneurs, arbitres et juges sportifs de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des sportifs des collectifs nationaux.

Les fédérations sont donc bien l'acteur central du sport de haut niveau, elles ont la charge des disciplines reconnues de haut niveau et assument la responsabilité des résultats.

La fédération doit être le garant de la cohérence des interventions de tous les acteurs, c'est elle qui doit les associer au PPF pour atteindre les objectifs fixés.

Ces fédérations sont extrêmement diverses par :

- leur développement, de quelques milliers d'adhérents à plusieurs millions ;
- leur envergure financière et médiatique ;
- leurs résultats sportifs et leur culture de la performance ;
- la professionnalisation des sportifs et de l'organisation des compétitions ;
- leur histoire.

Face à cette diversité, l'intervention de l'État demeure uniforme. La prise en compte de ces différences peut conduire à plusieurs évolutions dans l'accompagnement des fédérations :

- la suppression des aides directes aux fédérations ou aux disciplines qui possèdent des ressources propres élevées tout en conservant certaines aides indirectes (suivi social des sportifs, pôles en établissement, formation de l'encadrement...) ;
- la proposition aux fédérations ou aux disciplines qui n'ont pas obtenu de résultats de haut niveau sur une longue période d'un contrat de relance qui mettrait en sommeil la recherche de résultats sportifs à court terme pour investir sur les fondations et des objectifs à long terme.

Préconisation 5 : Tenir compte de la diversité des fédérations pour moduler le montant des aides financières et de la diversité de leurs résultats pour moduler les modes d'intervention publique (soutien au sport de haut niveau ou contrat de relance).

Les fédérations sportives regroupent des associations sportives<sup>32</sup> qui sont un élément fondamental du sport de haut niveau français, c'est une évidence pour les sports collectifs mais c'est aussi le cas pour les sports individuels. Ce qui peut paraître une banalité mérite d'être abordé.

**Premièrement**, parce que les clubs et les collectivités locales qui les soutiennent sont les premiers financeurs du sport de haut niveau français. Ces clubs sont à l'origine de l'initiation du futur champion, ils participent largement à son perfectionnement, le conduisent jusqu'aux premières compétitions internationales, et souvent l'accompagnent jusqu'aux Jeux

---

<sup>32</sup> Article L. 131.3 du code du sport.

Olympiques. Aucun système public ou privé ne pourrait financer un tel effort qui mériterait d'être apprécié dans les consolidations financières réalisées par les fédérations et le ministère chargé des sports.

**Deuxièmement**, parce que le club mérite une meilleure intégration dans tous les PPF. Le club peut parfois être la structure qui va accueillir le sportif jusqu'aux grandes échéances internationales mais pour le moins il est le lieu de formation du sportif. Aussi, est-il indispensable que la formation des entraîneurs de clubs et l'association de certains d'entre eux à l'encadrement des équipes nationales soient systématiquement prises en compte dans les PPF.

**Troisièmement**, parce que le club est un lieu où le sportif se ressource. La carrière d'un sportif est pleine d'aléas et de ruptures : blessure, contre-performance, absence de sélection... Dans ces moments délicats, surtout chez un jeune adulte, le club doit être le lieu de la confiance, de l'écoute et de la remobilisation.

La création des centres d'entraînement, par quelques fédérations<sup>33</sup> à la fin des années 1970 bien avant leur institutionnalisation en 1985<sup>34</sup>, était fondée sur des orientations qu'il est utile de rappeler :

- le regroupement des sportifs de haut niveau sur un même lieu d'entraînement pour favoriser l'émulation et une dynamique sportive ;
- la constitution d'une unité de lieu, pour l'entraînement et la formation ;
- la permanence et la qualité de l'encadrement.

L'ensemble de ces exigences n'était alors jamais réuni dans un club, il fallait donc trouver à pallier les lacunes des clubs des années 1970. Quarante ans après, des clubs réunissent les conditions pour préparer des sportifs dans de bonnes conditions, il est donc utile de concevoir de nouveaux équilibres entre le recours aux pôles et aux clubs.

L'organisation de la gymnastique au Royaume-Uni repose essentiellement sur un réseau de clubs, les sportifs effectuent leur préparation au sein de ces structures. La fédération assure la formation des entraîneurs de ces clubs, elle fixe des objectifs à chaque sportif et organise tous les 2 à 3 mois des séances de contrôle de la progression des sportifs supervisées par l'entraîneur national.

**Préconisation 6 : Intégrer systématiquement les clubs dans le projet de performance fédéral à minimum pour reconnaître leur rôle et perfectionner leurs entraîneurs.**

Enfin, certaines fédérations, qui remplissent toutes les conditions pour réussir, sont minées par des conflits internes récurrents, particulièrement entre les équipes techniques et les équipes dirigeantes. Ces difficultés fréquentes et connues altèrent les capacités de réussite. Elles ne peuvent se résoudre uniquement et simplement par l'édiction de normes, de règles de fonctionnement ou par la formalisation des rôles et des missions de chacun.

---

<sup>33</sup> Les CREFOP en judo, les CEF en canoë.

<sup>34</sup> Création, par l'instruction du 21 février 1985, des Centres permanent d'entraînement et de formation (CPEF), implantés dans des établissements du ministère chargé des sports (CREPS) ou dans des structures des fédérations.

La maîtrise de cette relation compliquée sera toujours d'actualité, c'est un équilibre instable qui repose d'abord sur la confiance et le respect. Ce sujet, parfois tabou, doit être traité, mis à l'ordre du jour, même dans les moments de sérénité, et faire l'objet d'une formalisation de règles de fonctionnement propres à chaque fédération. Il ne peut y avoir de modèle unique au regard de la diversité des fédérations et des parcours variés des individus en présence.

L'appel à des consultations externes pour aborder ces sujets délicats, définir des règles internes et résoudre les conflits est un recours approprié.

La même démarche doit être utilisée en cas de difficultés relationnelles, dégradant la recherche de performance, au sein des équipes techniques.

Enfin, deux sujets méritent une vigilance particulière dans la période à venir :

- l'impact des différentes réformes des collectivités locales (réduction du nombre des régions de 22 à 13, réduction de 40 % du nombre des intercommunalités<sup>35</sup>, création des métropoles) sur le fonctionnement des clubs et des organes déconcentrés des fédérations (comités départementaux et régionaux). Ces réformes peuvent générer notamment dans les nouveaux comités régionaux des dysfonctionnements majeurs qui nuisent à leur dynamisme et au fonctionnement des pôles du haut niveau ;
- les conflits d'usage pour l'utilisation des équipements sportifs entre les pratiques de loisir et celles d'entraînement ou de compétition. La priorité donnée jusqu'aux années 1980-1990 aux pratiques de compétition s'est progressivement inversée et rend souvent délicate cette cohabitation, par exemple dans les piscines ou les patinoires.

## 3.2 Le Comité national olympique et sportif français

Les missions du CNOSF sont fixées par le CIO et inscrites dans la charte olympique. Des compétences fixées par la charte olympique sont confirmées par le code du sport qui confie également au CNOSF des missions plus larges notamment en matière de représentation du mouvement sportif français<sup>36</sup> et de conciliation dans les conflits opposant les acteurs du mouvement sportif<sup>37</sup>.

Les compétences confiées au CNOSF, par la charte olympique et le code du sport, sont très larges. Leurs exploitations ouvrent de nombreuses perspectives au bénéfice de la performance de l'équipe olympique. Les voies de progrès sont nombreuses et le seront encore plus à l'occasion des JO de Paris 2024.

Le CIO confie explicitement (texte d'application des règles 27 et 28) à chaque Comité national olympique (CNO) le rôle d'interlocuteur avec le Comité d'organisation des Jeux Olympiques (COJO). À ce titre, chaque CNO désigne un chef de mission et un attaché olympique. La désignation cinq ans avant les JO, contre deux ou trois actuellement, de cet attaché olympique et du chef de mission permettrait d'installer très tôt une relation forte et

---

<sup>35</sup> La Direction générale des collectivités locales (DGCL) constate que le nombre des communautés a été réduit de 39 %, passant de 2 062 EPCI à fiscalité propre au 1<sup>er</sup> janvier 2016 à 1 266 au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

<sup>36</sup> Code du sport Art. L. 141-1.

<sup>37</sup> Code du sport Art. L. 141-4.

personnalisée. La création d'un poste d'attaché olympique permanent pourrait également être envisagée.

À cette date pour les JO de Tokyo, ces deux fonctions n'ont pas été attribuées et aucune visite officielle de l'ensemble des fédérations olympiques n'a été mise en place<sup>38</sup>. Ces nominations faciliteraient les visites de reconnaissance des sites olympiques et l'anticipation de certains choix sportifs et logistiques (réservation d'hébergements, implantation des camps d'entraînement).

Il est difficile de modéliser la relation avec le COJO qui est différente pour les JOP d'été et d'hiver et pour des Jeux à proximité (Londres, Barcelone) ou éloignés (Sydney, Pékin, Rio).

Cependant, une procédure pourrait être stabilisée dont la réalisation appartient principalement au CNOSF :

- dès la constitution du COJO, visite d'une délégation française dans un objectif protocolaire, de prise de contact et d'échange d'informations ;
- cinq ans avant les JO :
  - o désignation de l'attaché olympique et du chef de mission qui peuvent ainsi se préparer à leur future mission lors des JO précédents ;
  - o première visite collective des sites olympiques avec les fédérations potentiellement sélectionnables ;
  - o réservation des bases de préparation commune (lieu d'entraînement, cellule de soutien<sup>39</sup>).
- quatre ans avant les JO définition de la stratégie logistique commune et par discipline.

Il semble utile de définir un profil type d'attaché olympique qui au-delà de la relation avec le COJO et du soutien au CNOSF et aux fédérations soit chargé, en liaison avec les services diplomatiques, d'une veille sur les marchés commerciaux liés aux JOP et sur la préparation sportive du pays hôte. Cette mission gagnerait à être exercée par un agent du ministère chargé des sports placé auprès de l'ambassade du pays hôte.

Le CIO confie également à chaque CNO par la règle 27 une compétence exclusive : « *Ils constituent, organisent et dirigent leurs délégations respectives aux JO et aux compétitions multisports patronnées par le CIO* ». Cette règle confie explicitement au CNOSF :

- la décision d'inscription des sportifs proposés par les fédérations nationales ;
- l'autorité du CNOSF sur tous les membres de la délégation olympique.

Il est heureux que le décret, du 4 avril 2013, qui a créé le Conseil national du sport (CNS) ait supprimé du champ des compétences de la commission du sport de haut niveau : « *la définition des critères de sélection des sportifs aux compétitions organisées sous la responsabilité du CIO* ». Cette évolution met en conformité le droit français et la règle olympique. Il revient donc au CNOSF de définir au plus tôt une position sur la question de la sélection des

---

<sup>38</sup> Une visite collective a été organisée à Tokyo par le CNO du Royaume-Uni dès 2015.

<sup>39</sup> A l'instar de celle développée par les japonais à Rio 2016 pour offrir des services communs lors des JO (analyse d'image, service médical...).

disciplines qui bénéficieraient d'une sélection automatique en 2024. Cette question nécessitera une coordination avec l'État au vu de son impact financier.

L'autorité confiée au CNOSF sur la délégation olympique requiert une bonne coordination entre les services de l'État en charge de la préparation olympique, les fédérations et les services du CNOSF. La création à l'INSEP du « lieu unique » qui réunit la MOP, l'association des DTN et le service haut niveau du CNOSF facilite le travail en commun. Cette formule doit être pérennisée afin que les sujets de logistique (hébergement, transport, accréditation,...) et de communication soient partagés et mis au service de la performance des sportifs. La réunion annuelle de l'encadrement olympique, organisée par le CNOSF permet de partager ces préoccupations et d'échanger les expériences, elle doit être maintenue, en particulier pour les fédérations nouvellement inscrites au programme olympique.

La même règle 27 de la charte olympique ouvre le droit à chaque CNO de bénéficier de l'aide de la commission de solidarité olympique qui s'élèvera à 509 millions de dollars pour la période 2017-2020. Le CIO grâce à une dizaine de programmes (bourses aux sportifs, reconversion en fin de carrière, formation d'entraîneurs...) entend permettre un accès le plus universel possible des sportifs aux JO.

Ce programme est d'abord destiné aux pays en développement mais une stratégie très ciblée d'utilisation de ces aides pourrait permettre à la France de progresser dans des disciplines à la pratique et aux résultats modestes. En outre, une politique pérenne d'accueil de sportifs étrangers au titre de la solidarité olympique renforcerait la contribution de la France au progrès de l'olympisme, le réseau des Pôles du sport de haut niveau offre une vaste possibilité en la matière.

La règle 7 de la charte olympique charge le CNOSF d'assurer la protection, sur le territoire français, du symbole, du drapeau, de la devise, et de l'hymne olympiques. L'article L. 141-5 du code du sport renforce cette compétence du CNOSF en lui donnant le droit exclusif d'agir en défense. Les textes d'application de cette même règle confèrent à chaque CNO le droit exclusif de créer son propre emblème olympique (logo et ses déclinaisons avec ou sans les anneaux olympiques). Le CIO offre également à chaque CNO la possibilité de décliner nationalement des programmes avec ses partenaires. Tout ceci ouvre au CNOSF de nombreuses opportunités pour mieux accompagner et soutenir les fédérations et les sportifs (financements, services, matériel) dans la recherche de performance.

Le code du sport prévoit dans son article L. 131-19 une procédure rarement utilisée<sup>40</sup>, quand : *« dans une discipline sportive, aucune fédération sportive n'a reçu de délégation, les compétences attribuées aux fédérations délégataires...peuvent être exercées, pour une période déterminée et avec l'autorisation du ministre chargé des sports, par une commission spécialisée mise en place par le CNOSF ».*

Cette procédure exceptionnelle serait très adaptée pour certaines fédérations ou disciplines qui depuis des décennies ne parviennent pas à se développer, n'obtiennent aucun résultat sportif international et sont confrontées à des problèmes récurrents et insolubles au sein de la

---

<sup>40</sup> Cette procédure a été utilisée, à deux reprises, dans des contextes différents et délicats, avec succès en 2001 pour l'haltérophilie, et en 2005 pour l'équitation.

fédération délégataire. Les rapporteurs proposent d'utiliser cette procédure pour certaines disciplines de la Fédération française des sports de glace (FFSG) et de leur offrir ainsi un incubateur performant pour construire leur avenir sur de nouvelles bases.

**Préconisation 7 : Recourir à la procédure de la commission spécialisée du CNOSF pour relancer des fédérations ou des disciplines en grandes difficultés récurrentes.**

Les perspectives de développement des actions du CNOSF vont être renforcées avec l'accueil des JO à Paris.

Ainsi, le CNOSF sera membre de droit de l'organe l'exécutif du COJO de Paris 2024, il y sera représenté par son président et son secrétaire général. À ce titre, il sera en capacité d'œuvrer pour que les équipes nationales bénéficient de l'apport des entreprises partenaires du COJO.

Le CNOSF sera ainsi également aux avant-postes pour influencer sur le choix des nouveaux sports à inscrire au programme des JO de Paris 2024 en privilégiant les épreuves à fort potentiel de résultats sportifs pour les français. La procédure sera rapide, le COJO de Paris doit présenter sa proposition à la commission exécutive du CIO au premier semestre 2019.

**Préconisation 8 : Proposer l'inscription au programme olympique de 2024 des disciplines sportives à fort potentiel de médailles pour les équipes de France.**

Le contrat de ville hôte<sup>41</sup> transfère du CNOSF au COJO, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et pour cinq ans, la gestion du marketing olympique sur le territoire national français. Ce qui signifie que le CNOSF pendant cette période perdra ses ressources de marketing habituelles (programme CIO et programme national) mais qu'il se verra attribuer par le COJO un montant compensatoire qui lui laisse de belles marges de manœuvre.

Le CNOSF a d'ores et déjà négocié le montant de cette compensation avec le comité de candidature à hauteur de 69 millions d'euros soit 13,8 millions d'euros par an. Sur une période identique, soit de 2012 à 2016, les produits marketing du CNOSF se sont élevés à 34,1 millions<sup>42</sup> soit 6,8 millions par an (budget réalisé). Le montant prévisionnel des ressources marketing, dans le budget 2017 du CNOSF, s'élève à 8,6 millions. Mais que l'on prenne comme base les budgets réalisés de 2012 à 2016 ou le prévisionnel 2017 on constate que l'organisation des JO à Paris permettra au CNOSF de disposer d'une ressource nouvelle que l'on peut apprécier entre 4 à 7 millions d'euros par an, pendant 5 ans.

En outre, au titre de la règle 32 de la charte olympique, un éventuel excédent d'exploitation du COJO doit être employé : « *au développement du mouvement olympique et du sport* ». Le CNOSF pourrait alors s'inspirer du CNO australien qui, en grande partie avec l'héritage de 88,48 millions de dollars australiens (59,57 millions d'euros) des JO de Sydney 2000, a créé un fonds d'investissement géré par une fondation, l'Australian olympic foundation (AOF).

La gestion de ce fonds a permis à la fondation de redistribuer, principalement au sport olympique australien, un montant total de 63,35 millions d'euros (94,1 millions de dollars

---

<sup>41</sup> Contrat signé dès le jour de l'attribution des JO entre le CIO, la ville de Paris et le CNOSF.

<sup>42</sup> 2012 : 9,1 - 2013 : 5,6 - 2014 : 6,1 - 2015 : 5,4 - 2016 : 7,9.

australiens) soit 4,22 millions d'euros par an. Durant cette période de 2001 à 2015, l'actif net du fonds d'investissement a progressé depuis l'origine de 73,39 à 95,81 millions d'euros. Ces ressources sont utilisées pour financer des programmes portés par le CNO australien, au bénéfice des fédérations et des sportifs.

Ainsi, en s'inspirant de l'exemple australien, l'organisation des JO à Paris peut aussi laisser en héritage, un CNOSF plus actif sur la préparation olympique et moins dépendant des financements publics.

**Préconisation 9 : Optimiser les nombreuses compétences confiées au CNOSF par la charte olympique et le code du sport.**

L'apport du Comité paralympique et sportif français (CPSF) à la performance est traité au point 4.6.2.

### **3.3 Des collectivités locales à associer**

Le code du sport est discret sur la répartition des responsabilités entre l'État et les collectivités locales en matière de haut niveau. Le deuxième article du code du sport évoque la participation des collectivités locales au développement du sport de haut niveau. Seules les Régions sont explicitement citées pour leur contribution à l'accès des sportifs aux formations scolaires, universitaires et professionnelles aménagées.

En réalité, les collectivités locales sont très présentes dans le sport de haut niveau même si il est parfois difficile de distinguer dans leurs actions ce qui relève strictement du sport de haut niveau de ce qui relève du meilleur niveau national ou des clubs professionnels. Dans tous les cas, elles jouent un rôle essentiel, bien au-delà des chiffres qui peuvent être produits. Leur apport est considérable en matière d'équipement, d'organisation de compétitions, d'aides directes aux sportifs, de soutien aux clubs, de formation de l'encadrement. Même si les politiques et les actions sont évidemment très diverses d'un territoire à l'autre et d'une discipline sportive à l'autre.

Les politiques sportives définies et mises en œuvre par l'ensemble des collectivités représentent un investissement financier cumulé de plus de 12,1 milliards d'euros en 2012<sup>43</sup>. La contribution la plus élevée est celle du secteur communal et intercommunal qui représente 90 % de l'ensemble.

Dans une acception classique, les collectivités locales sont plutôt impliquées sur l'accès au sport de haut niveau, le soutien à certaines structures inscrites dans les PPF (clubs ou pôles notamment en CREPS) et les grands projets : équipements, grandes manifestations.

Les collectivités locales méritent mieux que ce rôle de partenaire financier et doivent être plus étroitement associées au projet du sport de haut niveau des fédérations. Cette association doit s'appuyer sur plusieurs considérations :

- les derniers textes législatifs ont conservé le champ du sport dans les compétences partagées entre l'État et l'ensemble des collectivités locales. Ce cadre donne donc

---

<sup>43</sup> Données du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2012.

- une grande liberté à chaque collectivité locale pour construire des politiques originales avec les fédérations sportives ;
- la libre administration des collectivités locales qui leur donne une liberté d'action et dans ce cadre la latitude à privilégier leur implication auprès de disciplines sportives en lien avec leur espace naturel (surf, canoë...) ou leur histoire (rugby, pelote basque, hockey sur gazon...) ou encore leur économie (ski, équitation, voile...);
  - la décentralisation partielle des CREPS<sup>44</sup> qui offre à la plupart des Régions<sup>45</sup> et à l'État une structure pour concevoir et réaliser des politiques partagées en matière sportive ;
  - l'intérêt de scinder les actions des collectivités en faveur du sport professionnel et celles en faveur du sport de haut niveau, même si parfois des synergies peuvent exister.

Une meilleure association des collectivités locales au projet du sport de haut niveau français permettrait de mieux coordonner l'intervention des différents niveaux de collectivités et de l'État. Une première étape viserait à plus de concertation pour plus de complémentarité.

Les récents EGSHN ont émis sept propositions pour améliorer la coopération entre les fédérations, les collectivités locales et l'État. Les propositions suivantes s'inspirent largement des travaux des EGSHN.

**Premièrement**, établir et mettre en œuvre le PPF de chaque fédération avec une implication plus intime des collectivités locales qui ne les cantonne pas dans un rôle de financeur de l'accès au sport de haut niveau.

Le PPF décrit l'ensemble des organisations, des méthodes retenues et des actions programmées pour qu'une fédération atteigne ses objectifs de performance à court terme (4ans) et à long terme (8 et 12 ans). Ce document contractuel quadriennal s'impose à l'État et à toutes les composantes d'une fédération. Il est recommandé qu'il guide également l'intervention des collectivités territoriales.

Cette ambition impose de mieux associer les collectivités locales :

- lors de l'élaboration du PPF des disciplines sportives concernées. Aujourd'hui, les relations reposent principalement sur le financement des structures de préparation (pôles, clubs, CREPS), sur la réalisation d'équipements et le soutien aux sportifs espoirs. Demain, elles doivent être plus ambitieuses<sup>46</sup> et concerner l'ensemble du projet (soutien et formation des sportifs, organisation de compétitions...) dans une ambition mieux partagée ;
- durant toute la réalisation du projet afin de procéder aux ajustements nécessaires et d'impliquer en permanence l'ensemble des collectivités locales engagées.

---

<sup>44</sup> Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe).

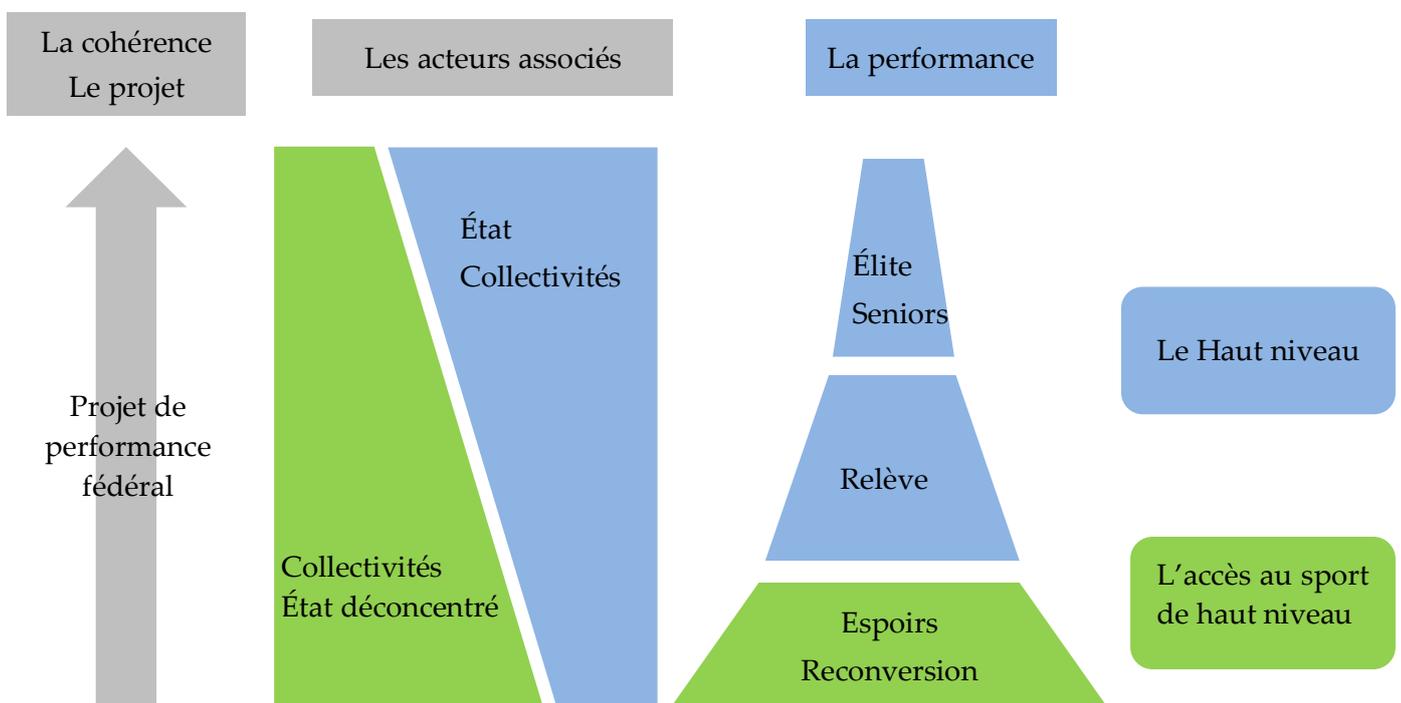
<sup>45</sup> Seules trois régions ne disposent pas d'un CREPS : la Bretagne, la Corse et la Normandie.

<sup>46</sup> Comme par exemple l'initiative de la FF de ski de s'équiper d'un camion de fartage pour les équipes de ski nordique en collaboration avec le département du Jura et une filiale d'Electricité de France.

Le PPF qui relève de la responsabilité de chaque fédération doit garantir la cohérence de l'ensemble des interventions des acteurs nationaux et locaux. Cette cohérence doit éviter l'écueil de la modélisation excessive et tenir compte des particularités territoriales.

Il s'agit de sortir d'une représentation irréaliste qui laisse entendre que les collectivités locales interviennent exclusivement sur l'accès au sport de haut niveau, l'État prenant en charge les sportifs de haut niveau et la performance. La réalité est beaucoup plus complexe et peut être illustrée par le schéma ci-dessous. Cette réalité plus complexe et qui varie d'un territoire à l'autre nécessite le partage d'outils communs, comme le PPF et l'installation d'une concertation régulière.

#### LA COORDINATION DES INTERVENTIONS DES COLLECTIVITES LOCALES, DES FEDERATIONS ET DE L'ÉTAT



**Deuxièmement**, les CREPS intégrés dans le réseau Grand Insep doivent devenir un lieu privilégié d'actions menées en coopération entre l'État, les fédérations et les collectivités locales, notamment les régions.

Le label Grand INSEP a incontestablement apporté aux CREPS une cohérence d'intervention et une association aux objectifs nationaux symbolisées par une marque unique. Ce jeune réseau est en devenir et doit prendre une place plus importante à l'avenir en contribuant sur le territoire régional à :

- stabiliser, sans figer, l'implantation des pôles en CREPS et hors CREPS dont le succès repose sur une certaine pérennité ;
- fournir à la demande des pôles (CREPS et hors CREPS) et des clubs inscrits dans les PPF des prestations liées à la performance (formation et accompagnement de l'encadrement, services médicaux, aide à la programmation de l'entraînement...);

- assurer, en liaison avec les fédérations, un suivi des sportifs s'entraînant hors structures (sportif isolé) ;
- recenser l'ensemble des compétences individuelles ou collectives (entreprises, collectivités locales, universités...) qui sont disponibles pour contribuer aux objectifs de performance ;
- assurer grâce aux compétences propres des collectivités locales une formation et un emploi adapté à chaque sportif.

**Troisièmement** : Une politique publique partagée entre de multiples acteurs publics oblige à imaginer une méthode de coordination. Il ne s'agit pas de recréer une nouvelle instance de concertation dont le fonctionnement s'étiole souvent au fil des ans mais de laisser la latitude à chaque CREPS de solliciter, en fonction des besoins, ces acteurs locaux afin de favoriser la concertation, de partager l'information et d'échanger les bonnes pratiques. Cette mission opérationnelle de coordination a pour but en associant les compétences de chacun d'apporter des réponses concrètes aux attentes identifiées des sportifs et de l'encadrement (entraînement, suivi médical, études, transports, hébergement...).

Préconisation 10 : Confier aux CREPS une mission de suivi opérationnel des sportifs de haut niveau sur le territoire régional.

Les grandes orientations stratégiques et la question du financement du sport de haut niveau pourront trouver leur place dans les instances de conseil et de concertation ou les schémas d'aménagement existants comme la Conférence régionale du sport ou la Conférence territoriale de l'action publique (CTAP), le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) ou au sein du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER).

L'administration de l'État au plan territorial doit également évoluer pour s'adapter aux ambitions et à la nouvelle organisation nationale du sport de haut niveau. Cette évolution pourrait prendre plusieurs formes.

Le suivi de certaines disciplines sportives de haut niveau dont l'implantation est fortement concentrée sur un seul territoire régional pourrait être fortement délégué aux services déconcentrés de l'État. C'est le cas de la pelote basque dans le sud-ouest, de la course au large en Bretagne sud au sein de la « Sailing Valley »<sup>47</sup>, ou du bobsleigh, de la luge et du skeleton en Tarentaise, seul territoire pourvu d'une piste de pratique. Ces disciplines de haut niveau gagneraient à une déconcentration qui faciliterait la relation avec les collectivités et l'environnement local.

Les CREPS dans le cadre du réseau Grand INSEP seraient reconnu comme le correspondant régional de l'agence du haut niveau (infra 5). Ce qui nécessite de reconsidérer la répartition des responsabilités entre la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et chaque CREPS, sur le modèle de la répartition des responsabilités entre la Direction des sports (DS) et l'agence au plan national.

---

<sup>47</sup> Située entre Brest et Vannes, la « Sailing valley » revendique la paternité de la course au large et une importante activité économique liée au nautisme et en particulier à la course au large (110 entreprises, 1 500 emplois directs et 215 millions de chiffre d'affaires).

L'ambition consiste à passer d'une démarche de consultation ou de concertation à une véritable association avec les collectivités locales pour une utilisation plus efficace des moyens publics, tout en considérant que le sportif qui représente la France est toujours issu d'un territoire qui l'a formé et dont il est l'ambassadeur.

Orientation 2 : Établir une véritable association avec les collectivités locales.  
Opération : « Les collectivités locales au service de la performance Paris 2024 ».

### 3.4 Des entreprises à mobiliser

Les ressources singulières des entreprises privées et publiques sont peu exploitées pour soutenir la réalisation des performances. L'apport des entreprises se limite le plus souvent à un apport financier auprès des fédérations et des disciplines les plus médiatisées. L'entreprise française n'apporte pas au sport de haut niveau ses contributions les plus utiles.

Le sport de haut niveau développe avec le secteur privé une relation frustrée (partenariat et mécénat financier) alors même que l'entreprise peut offrir des ressources rares et nécessaires à la performance des sportifs.

Un plan de développement d'un partenariat stratégique<sup>48</sup> avec le secteur privé est donc indispensable. Ce partenariat au bénéfice des sportifs et de l'encadrement ferait appel à des ressources diverses des entreprises :

- des savoir-faire : recherche, innovation technologique, veille stratégique ;
- des emplois et des formations ;
- des biens ou des services : transport, hôtellerie, assurance ;
- du mécénat de compétences.

Pour réussir, plusieurs conditions doivent être réunies :

- identifier les besoins particuliers de chacune des disciplines sportives, ce qui suppose d'accompagner les fédérations pour formaliser ces besoins puis de mettre en relation les attentes de ces fédérations avec le potentiel des entreprises. Cela nécessite également que chaque fédération se dote de compétences solides en matière de suivi social et d'appui scientifique à la performance ;
- disposer d'une structure capable de conventionner avec les entreprises privées ou publiques ;
- respecter les domaines propres de partenariat du CNOSF, des fédérations sportives, et à partir de janvier 2020 ceux propres au COJO Paris 2024. Ce respect des domaines propres doit toutefois permettre d'offrir aux entreprises partenaires des contreparties et un cadre pour communiquer sur leur soutien à la performance des équipes nationales.

Les entreprises potentielles doivent être sollicitées sur la base d'un état des besoins. Il serait contre-productif de contacter les entreprises dès à présent pour des besoins ponctuels et sans avoir arrêté le cadre général de collaboration.

---

<sup>48</sup> Des initiatives de cette nature ont déjà été menées avec succès par les cellules de préparation olympique en 1987-1988 et en 1998-1999.

Orientation 3 : Créer les conditions d'un partenariat stratégique et durable avec les entreprises afin d'apporter au sport de haut niveau les savoir-faire, les services, les compétences, les capacités de recherche et d'innovation technologique du secteur privé. Opération : « Les entreprises au service de la performance Paris 2024 ».

### 3.5 De nombreux ministères concernés

L'organisation actuelle de la politique du sport de haut niveau se caractérise, au sein de l'État, par un éclatement des responsabilités et une faible coordination. Les structures publiques engagées sur la politique du sport de haut niveau sont nombreuses au sein du ministère chargé des sports et dans les autres départements ministériels (Agriculture, Défense, Éducation nationale, Enseignement supérieur, Recherche, Économie, Affaires étrangères, Santé, Outre-Mer...). C'est une force considérable si elle est fédérée autour d'une même ambition et d'un projet.

#### 3.5.1 Le ministère des sports

Le ministère chargé des sports est le principal financeur du sport de haut niveau olympique et paralympique en France avec un engagement annuel estimé, lors des récents EGSHN, à 172,7 millions d'euros soit près de 700 millions d'euros par olympiade.

Le financement public d'État est élevé et les donneurs d'ordre sont nombreux. La faiblesse de la stratégie et l'absence de coordination entre les donneurs d'ordre rendent l'ensemble du modèle français peu efficient. Au moins cinq centres principaux de décisions peuvent être listés : la Direction des sports (DS), le Centre national pour le développement du sport (CNDS), la Direction des ressources humaines (DRH), les Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et l'ensemble des 21 établissements publics du ministère. Cette situation interdit de connaître l'ensemble des moyens publics alloués à une fédération ou à une discipline.

	Montant	Structure gestionnaire
Conventions d'objectifs	62,0	DS
Personnel (CTS)	47,4	DS - DRH - DRJSCS
Conventions emploi SHN	0,6	DS
Conventions régionales emploi SHN	1,2	DRJSCS
Fonctionnement des établissements	19,2	Établissements
Personnel des établissements	17,3	Établissements
Subventions aux associations	6,2	CNDS
Subventions pour les équipements	10,0	CNDS
Subventions pour les manifestations	8,8	CNDS
<b>Total</b>	<b>172,7<sup>49</sup></b>	

Tableau 7 : les financements du ministère pour le sport de haut niveau en 2015 (en millions d'euros).

<sup>49</sup> Dans son rapport de janvier 2013, Sport pour tous et sport de haut niveau, la Cour des Comptes donne le chiffre de 285,2 millions d'€ sans en préciser le mode de calcul.

Trois autres acteurs contribuent au financement du sport de haut niveau : les collectivités locales, les fédérations et leur réseau de clubs et enfin l'oublié : les familles des sportifs. Mais les données manquent pour établir un ensemble consolidé des moyens consacrés au sport de haut niveau.

Le ministère des sports et ses structures d'administration (DS et services régionaux) jouent un rôle fondamental dans l'administration et la structuration du sport de haut niveau. De nombreux instruments comme la reconnaissance de haut niveau, les listes de haut niveau, les cahiers des charges des pôles, le suivi médical sont inscrits dans des procédures efficaces et stables. Les procédures de conventionnement (convention d'objectifs, convention cadre, PPF) avec les fédérations sont solides et stables même si elles se déroulent trop tardivement.

La norme est actualisée régulièrement et offre aux sportifs des prestations essentielles : aménagement des formations, accès dérogatoire à des formations, droit à la retraite, couverture des risques accident du travail et maladies professionnelles.

La France est certainement le pays le mieux équipé et le mieux administré dans ce domaine.

Mais réglementer et administrer n'est pas gagner. L'essence du sport de haut niveau est la recherche de l'excellence, il serait vain de penser que l'excellence relève de la bonne application de règlements et de procédures. Les logiques administratives et les logiques du sport de haut niveau ont peu de choses en commun. Les règles sont là pour réguler, pour faciliter, elles ne sont pas là pour produire de la performance. D'un côté le monde de l'administration s'appuie sur des certitudes, la gestion du possible, un temps lent, l'obligation de moyens, d'un autre côté le haut niveau est dans la réduction permanente de l'incertitude, la gestion de l'impossible, l'urgence du temps et l'obligation de résultats : deux mondes nécessaires mais antagoniques.

La direction des sports doit être confortée dans ses domaines de compétence, l'établissement de la norme, le suivi administratif de dispositifs (liste de haut niveau, reconnaissance de haut niveau, versement des subventions...), elle doit dynamiser sa capacité de contrôle des fédérations et des établissements. Mais il est vain d'attendre qu'elle réussisse ce qu'elle n'a jamais pu faire depuis des décennies : assurer un pilotage stratégique et opérationnel des ressources de l'État consacrées à la performance et un accompagnement des fédérations. Pour cela, elle manque au moins de quatre éléments :

- d'une capacité d'évaluation et de conseil appuyée sur des expertises fines de chaque discipline sportive ;
- de proximité avec les équipes techniques des fédérations et des disciplines sportives ;
- d'une approche adaptée aux situations variées des fédérations et des disciplines sportives ;
- d'une définition des finalités et des objectifs par le pouvoir politique et d'une autonomie dans l'exécution.

Les établissements du ministère, l'INSEP, les 17 CREPS et les trois écoles nationales accueillent des pôles France et des pôles espoirs. Ces structures se sont positionnées pour apporter aux sportifs inscrits dans l'établissement de bonnes conditions d'entraînement, un

service de restauration et d'hébergement, un ensemble de formations scolaires et universitaires aménagées et des services médicaux.

En revanche, ils sont très peu orientés vers le soutien aux sportifs hors CREPS et l'accompagnement des équipes fédérales d'encadrement. Cette situation est préoccupante au regard des pourcentages de sportifs accueillis dans ces établissements (voir tableau 8) soit 16,5 % des sportifs de haut niveau et 20,2 % des sportifs espoirs. Le ministère consacre donc 36,5 millions d'euros par an à une population qui représente moins de 20 % des sportifs de haut niveau.

	Sportifs haut niveau	Sportifs espoirs	Total
INSEP	454	109	563
CREPS	600	1 382	1 982
<b>Total en établissement</b>	<b>1 054</b>	<b>1 491</b>	<b>2 545</b>
<b>Total sportifs en liste</b>	<b>6 398</b>	<b>7 390</b>	<b>1 3798</b>
<b>% sportif en établissement sur sportif en liste</b>	<b>16,5 %</b>	<b>20,2 %</b>	<b>18,4 %</b>

Tableau 8 : effectif des sportifs en liste de haut niveau inscrits dans un pôle en établissement hors les écoles nationales (IFCE, ENVSN, ENSM).

La même approche sur les 93 médaillés français aux JO de Rio 2016 montre que seulement 31 % des sportifs médaillés ont préparé les JO dans un établissement du ministère chargé des sports (tableau 9).

	Nombre de médaillés	% des médaillés
CREPS et Écoles nationales	6	6,4
INSEP	23	24,7
Hors établissement	64	68,8
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Tableau 9 : lieu de préparation des sportifs français médaillés à Rio 2016.

Dans ce tableau, un sportif est affecté à un établissement quand il s'est entraîné dans cet établissement durant l'année précédant les JO. Des chiffres divers circulent car les critères pour affecter un sportif à un établissement ne sont pas stabilisés, on assiste donc à un jeu de récupération des résultats pour valoriser chaque établissement. Il y a donc urgence à se doter d'outils d'évaluation consistants et partagés qui mettent exclusivement en valeur le Grand INSEP.

Une enquête sur les temps de travail réalisée par le ministère chargé des sports, en 2015, montre que les 333 agents des établissements exerçant sur le haut niveau sont essentiellement centrés sur les activités internes à l'établissement. Parmi ces 333 équivalents temps plein travaillés (ETPT) seuls 17 ETPT contribuent aux actions du réseau Grand INSEP

et pourraient donc être considérés comme agissant sur l'ensemble des 6 400 sportifs de haut niveau.

Cette analyse doit être nuancée par les apports ponctuels des établissements au bénéfice de l'ensemble du sport de haut niveau, par exemple sur la formation de l'encadrement. Il conviendrait également d'apprécier les parcours des sportifs médaillés aux JOP et d'observer comment ils ont pu utiliser à un moment de leur carrière les prestations d'un établissement.

Malgré tout, ces éléments chiffrés posent la question de la réorientation des actions des établissements au bénéfice de l'ensemble des sportifs et de l'encadrement.

**Préconisation 11 : Réorienter progressivement l'action de l'INSEP, des écoles nationales et des CREPS hors leurs murs au bénéfice de tous les sportifs de haut niveau.**

Enfin, force est de constater que si l'État permet aux meilleures fédérations de poursuivre leur brillant parcours, il n'arrive pas à accompagner les moins performantes vers le succès. Pour cela, il faudrait abandonner une démarche uniforme qui tient peu compte de la capacité de chacune des disciplines à réunir les bases nécessaires au succès.

### **3.5.2 Les autres départements ministériels**

De nombreux départements ministériels et leurs établissements publics sont concernés et d'ores et déjà impliqués sur la préparation des JOP. Certains sont directement en situation d'opérateurs comme l'agriculture avec l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) ou les armées avec le Centre national des sports de la défense (CNSD) et l'École militaire de haute montagne (EMHM). D'autres sont en position d'employeurs des sportifs de haut niveau (SHN) comme le ministère de l'intérieur ou celui des finances.

L'éducation nationale offre également aux SHN, agents de ce ministère, des aménagements personnalisés pour se préparer dans les meilleures conditions<sup>50</sup>. Ce ministère et celui de l'enseignement supérieur sont aussi très engagés dans l'aménagement de la scolarité et des examens des SHN. Ce dernier dans sa compétence recherche peut certainement être plus investi sur des travaux en lien avec le sport de haut niveau. L'action de ces deux ministères a fait l'objet d'un rapport conjoint<sup>51</sup>, de mai 2012, des inspections générales de l'éducation nationale et de la jeunesse et des sports. Les propositions de ce rapport restent pour la plupart d'actualité (annexe 7).

D'autres ministères doivent être sollicités pour faire évoluer le statut des sportifs (ministère du travail, de l'économie, de la santé, des personnes handicapées) ou le soutien ponctuel aux sportifs et aux équipes nationales lors des entraînements et des compétitions en dehors du territoire national (affaires étrangères) ou encore l'outre-mer pour faciliter les conditions de préparation dans les territoires ultramarins et les déplacements vers les lieux de compétition et d'entraînement. Des collaborations particulières sont à envisager avec le ministère des armées sur la préparation des femmes et des hommes à des situations hors normes.

---

<sup>50</sup> Note de service de l'éducation nationale sur le sport de haut niveau du 30 avril 2014.

<sup>51</sup> Rapport de mai 2012 sur l'évaluation des dispositifs mis en place par les ministères chargés des sports et de l'éducation nationale visant à la formation des SHN.

Les départements ministériels sont donc quasiment tous concernés par la performance des sportifs, même si certains comme les armées ou l'Éducation nationale font déjà l'objet d'une relation forte et ancienne.

Le ministère chargé des sports doit établir un inventaire des attentes des sportifs, des fédérations et des établissements, les entretiens ont permis aux rapporteurs de vérifier qu'elles étaient nombreuses et variées. L'organisation des JOP à Paris autorise à envisager une phase plus ambitieuse de mobilisation et d'association du secteur public. La phase d'association doit être réelle et concrète et comprendre une stratégie de communication sur l'implication du secteur public pour la performance des sportifs.

**Orientation 4 :** Mobiliser sous l'égide du Premier ministre les différents départements ministériels sur la performance des équipes nationales olympiques et paralympiques.  
**Opération :** « Le secteur public au service de la performance Paris 2024 ».

Enfin, un dernier acteur joue un rôle clé : la fédération internationale (FI) de chaque sport. La FI édicte les règles de jeu et celles de participation des sportifs aux compétitions, les normes des équipements, elle établit le calendrier international et le programme des championnats, elle propose celui des JO au CIO, elle désigne les juges. Autant d'éléments qui entrent en ligne de compte dans la performance.

Il est donc indispensable que chaque fédération française soit en alerte permanente sur ces sujets et dispose de capacité de veille et d'influence au sein des instances internationales de son sport. La présence au sein des instances peut être assurée par des dirigeants des fédérations françaises, d'anciens sportifs ou par des CTS, elle est souvent longue à installer et doit être préservée lors des changements d'équipe dirigeante.

**Préconisation 12 :** Assurer une présence française pérenne au sein des commissions techniques des fédérations internationales.

## 4 LES PRINCIPALES ORIENTATIONS

Les JOP de Paris 2024 ne seront pas des Jeux ordinaires pour les équipes de France, il faut donc anticiper sur ce contexte particulier des Jeux à domicile. Après une analyse de ce contexte le rapport expose les principales orientations pour placer le sport français dans une perspective de réussite en 2024.

### 4.1 Le contexte particulier de 2024

La France organisatrice des JOP de 2024 bénéficiera exceptionnellement pour cette édition des JO d'un certain nombre d'opportunités qu'il convient de transformer en succès sportifs :

- des sélections automatiques dans certaines épreuves ou dans certains sports qui nécessitent de fixer des règles de sélection nouvelles garantissant une qualité de la représentation française ;
- la capacité à influencer sur le programme olympique. Lors de sa 131<sup>ème</sup> session en septembre 2017 à Lima, le CIO a annoncé qu'il reconduisait pour les JO de 2024 la recommandation n° 10 de l'Agenda 2020. Cette recommandation stipule : « *Le CIO autorisera les COJO à soumettre une proposition en vue de l'inclusion d'une ou de plusieurs épreuves supplémentaires au programme olympique pour l'édition des Jeux Olympiques concernés* ». Il est donc souhaitable que les propositions françaises prennent en compte le potentiel de médailles des équipes de France ;
- une plus grande facilité pour obtenir des fédérations internationales olympiques le droit d'organiser des compétitions de qualification aux JO de 2024 ;
- l'avantage de jouer à domicile qui a toujours bénéficié aux pays organisateurs.

#### 4.1.1 Les Jeux à domicile

Les équipes de France peuvent compter sur l'avantage de « jouer à domicile<sup>52</sup> » qui se traduit par une amélioration des résultats des pays organisateurs comme le montre le tableau suivant.

	Los Angeles 1984	Séoul 1988	Barcelone 1992	Atlanta 1996	Sydney 2000	Athènes 2004	Pékin 2008	Londres 2012	Rio 2016
USA	1	3	2	1	1	1	2	1	1
Australie	14	15	10	7	4	4	6	8	10
Grèce	30	46	26	16	17	15	60	76	26
Chine	4	11	4	4	3	2	1	2	3
Royaume-Uni	11	12	13	35	10	10	4	3	2
Brésil	19	24	25	25	53	16	23	22	13
Japon	7	14	16	22	15	5	8	11	6
France	12	9	9	5	6	7	10	7	7

Tableau 10 : évolution du classement au rang des nations des pays organisateurs des JO.

Les résultats « à domicile » de chacune des nations organisatrices sont démonstratifs. C'est lors de ces JO que ces nations obtiennent leur meilleur résultat, l'Australie conservant en 2004 la place de 4<sup>ème</sup> obtenue à Sydney 2000 et le Royaume-Uni progressant même lors des JO

<sup>52</sup> Home advantage en langue anglaise.

suiuants, à Rio en 2016. Le même effet se retrouve pour les JP de manière moins marquée. Cet effet domicile intervient le plus souvent dès l'édition précédente, les résultats aux JO de Tokyo 2020 seront donc un bon indicateur de la dynamique française.

L'examen des systèmes étrangers comparables (Royaume-Uni et Australie) montre que ces deux nations classées en moyenne entre la 10<sup>ème</sup> et la 15<sup>ème</sup> place lors des éditions précédentes ont mis en place très en amont des JO une nouvelle organisation du sport de haut niveau.

Au Royaume-Uni cette réorganisation remonte au tout début des années 1990, soit 22 ans avant les JO de Londres (supra 2.2).

L'Australie est une nation phare de l'olympisme dans les années 1950 et 1960. Son mauvais résultat lors des JO de Montréal 1976 (32<sup>ème</sup> au classement des nations) conduit les autorités australiennes à réformer. La création en 1983, soit 17 ans avant les JO de Sydney 2000, de l'Australian institute of sport (AIS) marque le début de cette nouvelle organisation. Elle est renforcée à partir de 1993, date de l'obtention des JO, notamment par une contribution financière additionnelle de 20 millions d'euros annuels.

Pour ces deux pays, ce n'est pas l'attribution des JOP qui a lancé la réforme du sport de haut niveau. On peut même émettre, à l'inverse, l'hypothèse que la progression des résultats sportifs nationaux a été un élément fondateur de la candidature. Quoiqu'il en soit la situation française est différente et c'est dans l'urgence qu'il faut concevoir la réforme et la mettre en œuvre.

Cette progression quasi systématique des pays organisateurs relève à la fois de causes intrinsèques (soutien des supporters, dynamique olympique positive, connaissance des sites de compétitions) et de causes extrinsèques (programme exceptionnel de préparation, financement complémentaire) dont les effets doivent être anticipés.

La France devra également maîtriser une délégation d'une envergure supérieure et des éventuels facteurs perturbateurs : par exemple l'attente excessive de l'entourage ou la forte présence des médias nationaux.

Préconisation 13 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour renforcer l'avantage de jouer à domicile.

#### 4.1.2 Les qualifications automatiques

Les fédérations internationales accordent généralement des conditions de sélection dérogatoires pour les pays hôtes. Celles-ci auront peu d'influence sur les effectifs dans un grand nombre de disciplines où les fédérations françaises obtiennent déjà de nombreux quotas de sélection. Cette situation nouvelle offre l'avantage d'éviter un parcours de sélection épuisant mais l'inconvénient de se couper de la confrontation internationale.

Ces qualifications automatiques, à règlement constant, devraient augmenter mécaniquement l'effectif de la délégation olympique d'une centaine de sportifs. En effet, la France obtiendra pour 2024 une sélection olympique, dans des disciplines par équipe, qu'elle n'obtiendrait vraisemblablement pas par la voie normale et à la marge quelques sélections individuelles.

Ainsi nous devrions obtenir une sélection automatique dans les disciplines par équipe suivantes :

- ballet natation synchronisée (9 sportives)
- football masculin (18 sportifs) ;
- hockey sur gazon féminin (16 sportives) ;
- hockey sur gazon masculin (16 sportifs) ;
- volleyball féminin (16 sportives) ;
- water-polo féminin (11 sportives).

Ces sélections automatiques et la dynamique JO Paris devraient faire passer l'envergure de la délégation de 420 à 540 soit 120 sportifs supplémentaires. Le tableau ci-dessous ventile cette augmentation par discipline. Il est basé sur le programme olympique de 2016 et ne tient pas compte de l'ajout, en 2024, de nouveaux sports au programme olympique qui pourrait faire monter l'envergure de la délégation de 540 sportifs à près de 600, contre 400 aux JO de Rio.

Fédération	Délégation Française 2016	Délégation Française 2020	Délégation Française 2024
Athlétisme	54	54	60
Aviron	18	18	20
Badminton	2	2	4
Basketball	24	32	32
Boxe	10	10	12
Canoë Kayak	17	17	20
Cyclisme	21	25	30
Équitation	12	12	12
Escrime	19	24	24
Football	18	18	36
Golf	4	4	4
Gymnastique	13	13	15
Haltérophilie	5	5	6
Handball	31	28	28
Hockey	0	0	32
Judo	14	14	14
Lutte	2	5	7
Natation	48	50	70
Pentathlon moderne	3	3	4
Rugby à 7	26	26	26
Taekwondo	4	4	4
Tennis	9	9	10
Tennis de table	4	4	8
Tir	11	11	11
Tir à l'arc	3	4	6
Triathlon	5	5	5
Voile	15	15	15
Volleyball	12	12	28
	<b>404</b>	<b>424</b>	<b>543</b>

Tableau 11 : envergure prévisionnelle de la délégation française aux JO de Paris 2024.

Cette situation nouvelle pose au moins deux problèmes.

**Premièrement**, le football masculin qui tout en étant capable de se sélectionner aux JO a rarement intégré cet objectif dans ses priorités. Il conviendra donc d'examiner avec la Fédération française de football (FFF), les conditions de la participation d'une équipe masculine aux JO de Paris 2024 même si les déclarations récentes du président de la FFF sont encourageantes sur la volonté de préparer un équipe masculine pour cette échéance.

**Deuxièmement**, le problème est totalement différent avec les autres équipes. Ces équipes sont aujourd'hui d'un niveau modeste et leur sélection par la voie normale des qualifications olympiques serait, en 2024, très improbable. Plusieurs voies sont envisageables :

- ne pas investir des moyens publics dans ces disciplines en considérant qu'elles n'ont aucune probabilité de remporter une médaille aux JO, ni d'y d'être finalistes, ni de générer un développement de la pratique. Le scénario, le plus probable étant une élimination rapide en phases de poules ;
- investir à minimum pour honorer la sélection offerte tout en sachant que le résultat ne peut être que modeste au vu du chemin à parcourir en 6 ans, dans cette stratégie une règle nationale pourrait définir un niveau minimum à obtenir en 2022 pour bénéficier de la sélection automatique ;
- investir dans un plan ambitieux pour créer des bases fédérales solides et sélectionner une équipe jeune à la condition cependant d'obtenir un niveau minimum en 2022.

Pour ces disciplines, le pire des scénarios serait de poursuivre dans la voie actuelle, c'est-à-dire l'allocation de moyens sans véritables exigences de réforme et de résultats.

Ces sujets délicats peuvent aussi être abordés avec les fédérations internationales concernées qui ont toute latitude pour définir les règles de participation olympique de leur sport.

Préconisation 14 : Définir le plus tôt possible les conditions de participation française pour les sportifs et les équipes qui obtiendraient une qualification liée au statut de pays hôte.

En outre, cette augmentation de la délégation aura des impacts financiers à la fois sur le cout de la délégation et sur celui de la préparation des équipes de France.

Il en sera de même pour la délégation paralympique qui devrait passer de 119 sportifs à Rio 2016 à plus de 300 à Paris 2024.

	Rio 2016	Tokyo 2020	Paris 2024
Athlétisme	20	30	45
Aviron	7	7	8
Badminton	0	6	12
Basket fauteuil	12	12	24
Boccia	0	3	8
Canoé	4	5	9
Cyclisme	5	10	15
Équitation	4	4	5
Escrime	9	12	15
Foot à 5 (ceci foot)	0	10	10
Goal Ball	0	0	12
Haltérophilie	2	4	8
Judo	2	5	10
Natation	6	12	20
Rugby fauteuil	12	12	12
Taekwondo	0	3	6
Tennis	6	6	8
Tennis de table	16	20	25
Tir à l'arc	5	6	12
Tir sportif	4	6	8
Triathlon	5	8	10
Volley assis	0		24
	119	181	306

Tableau 12 : envergure prévisionnelle de la délégation française aux JP de Paris 2024.

On peut considérer que le volume des délégations olympique et paralympique augmentera mécaniquement de 500 personnes (sportifs et encadrement) du seul fait d'être pays hôte.

#### 4.1.3 Les épreuves nouvelles

Alors que le programme olympique était stable depuis Sydney 2000, il va connaître une augmentation importante aux JO de 2020 avec l'ajout de 33 épreuves nouvelles.

	Nombre épreuves
Sydney 2000	300
Athènes 2004	301
Pékin 2008	302
Londres 2012	302
Rio 2016	306
Tokyo 2020	339

Tableau 13 : évolution du nombre d'épreuves aux JO de 2000 à 2020.

Par ailleurs, la féminisation du programme entraîne l'apparition de nouvelles épreuves féminines et la disparition d'anciennes épreuves masculines.

Avec ces deux éléments combinés il y aura au total 44 nouvelles épreuves aux JO de Tokyo 2020. Ces évolutions doivent nous mettre en alerte sur deux points particuliers.

**Premièrement**, les résultats de la France aux JO de Rio 2016 ont été obtenus principalement dans les épreuves masculines : 75 % des médailles sont masculines. Au moment où la féminisation du programme olympique ouvre des potentiels de médailles, la France est à la peine dans ces épreuves.

La recommandation n°11 de l'Agenda 2020 du CIO exprime un objectif de complète parité : « le CIO œuvrera avec les fédérations internationales (FI) afin de parvenir à une participation féminine de 50 %...Le CIO encouragera l'inclusion d'épreuves par équipes mixtes ». La progression des épreuves féminines est constante (Londres 44,2 %, Rio 45,6 %, Tokyo 48,8 %) seuls deux sports la boxe et la lutte gréco romaine auront encore un déséquilibre femme/homme marqué lors des JO de Tokyo 2020 (annexe 8).

Les JO de Paris 2024 devraient atteindre la parité parfaite.

Préconisation 15 : Analyser les raisons des modestes résultats féminins aux JO de Rio 2016, bâtir et mettre en œuvre un projet « Performance du sport féminin 2024 ».

**Deuxièmement**, Les nouvelles épreuves seront très nombreuses aux JO de Tokyo 2020 en cumulant plusieurs facteurs :

- l'introduction de 5 nouveaux sports : le baseball/softball, l'escalade, le karaté, le skateboard et le surf qui représente 18 épreuves nouvelles. Ces sports figurent aux programmes des JO de Tokyo 2020, il n'existe pas d'engagement sur leurs présences au programme de 2024 ;
- les nouvelles épreuves au sein des sports déjà au programme (exemple le 3 contre 3 en basket, le relais mixte en triathlon), soit 16 épreuves nouvelles ;
- la féminisation du programme dans plusieurs sports (boxe, canoë, tir) soit 10 épreuves nouvelles.

Soit un ensemble de 44 épreuves nouvelles qui mérite chacune une attention particulière, les médailles étant parfois plus accessibles dans ces épreuves. Ce renouvellement de 12 % des épreuves olympiques est exceptionnel.

Nouvelles épreuves Sport	Dans les anciens sports olympiques	Par féminisation de l'ancien programme	Dans les nouveaux sports olympiques
Athlétisme	Relais mixte 4x400m		
Aviron		Quatre de pointe sans barreur femme	
Baseball			Équipe femme softball Équipe homme baseball
Basketball	3x3 femme 3x3 homme		
Boxe		57 kg femme 69 kg femme	
Canoe		C1 slalom femme C1 200 femme C2 500 femme	
Cyclisme (BMX)	BMX freestyle femme BMX freestyle homme		
Cyclisme (piste)	Américaine femme Américaine homme		
Escalade			Escalade combinée femme Escalade combinée homme
Escrime	Équipe fleuret femme Équipe sabre homme <sup>53</sup>		
Judo	Équipe mixte		
Karaté			Combats : 6 catégories non définies Kata Femme Kata Homme
Natation	800 m homme 1 500 m femme 4x100m 4 nages mixte		
Skateboard			Park femme Park homme Street Femme Street homme
Surf			Shortboard femme Shortboard homme
Tennis de table	Double mixte		
Tir		10 m carabine équipe mixte 10 m pistolet équipe mixte Plateaux équipe mixte	
Tir à l'arc	Équipe mixte		
Triathlon	Relais équipe mixte		
Voile		Multicoque à foils	
<b>TOTAL</b>	<b>16<sup>54</sup></b>	<b>10</b>	<b>18</b>

Tableau 14 : les nouvelles épreuves au programme olympique de Tokyo 2020.

<sup>53</sup> Ces deux épreuves ne sont pas strictement nouvelles, elles figuraient au programme olympique par alternance.

<sup>54</sup> Ce tableau ne tient pas compte de la suppression d'une épreuve en haltérophilie.

L'évolution du programme olympique devrait se poursuivre en 2024. Il est donc indispensable d'être perspicace sur les probables évolutions pour anticiper sur les actions à conduire.

Préconisation 16 : Anticiper sur les évolutions du programme olympique pour mettre en place au plus tôt des programmes spécifiques de préparation dans les épreuves nouvelles des JO Paris 2024

La 131<sup>ème</sup> session du CIO à Lima en septembre 2017 a confirmé l'inscription du golf et du rugby à 7 aux JO de 2024, l'ensemble des 28 sports présents à Rio conservent donc leur place pour Paris 2024. La fédération internationale d'haltérophilie (IWF) minée par le dopage a cependant été placée devant un ultimatum. Pour conserver sa place aux JO, elle doit présenter, au mois de décembre 2017, à la commission exécutive du CIO un rapport sur ses mesures en termes de lutte antidopage.

La date limite pour l'évolution des épreuves au sein de ces 28 sports a été fixée à décembre 2020.

Pour le choix des épreuves laissées à l'initiative du COJO, la procédure sera rapide. Le COJO de Paris 2024 doit présenter sa proposition à la commission exécutive du CIO au premier semestre 2019, la décision finale relevant de la 134<sup>ème</sup> session du CIO qui se déroulera à Milan à l'automne 2019.

## 4.2 Un changement d'état d'esprit

Des changements profonds sont nécessaires pour atteindre des objectifs ambitieux. Ils concernent les organisations, les méthodes mais tout autant l'état d'esprit qui emporte l'ensemble. Cet état d'esprit à bâtir se caractérise par quelques mots phares, pas des mots figés en page 1 du projet mais des mots qui fassent débat et engagent tous les acteurs dans chacune de leurs actions.

**Les résultats**, ils conditionnent l'obtention des moyens publics. Ces moyens ne sont pas un droit acquis mais la manifestation que l'objectif fixé conjointement a été atteint et que d'autres objectifs sont possibles. Les fédérations doivent faire la preuve qu'elles méritent l'argent public qu'elles reçoivent par la qualité de leurs résultats et de leur potentiel. Pour les disciplines les plus faibles des objectifs de développement doivent être fixés afin qu'à terme elles obtiennent des résultats sportifs.

Se référer en permanence aux objectifs fixés rapproche du mot d'ordre d'UK Sport : « No compromise », il ne peut y avoir de compromis, de concessions.

**La cohésion**, c'est la capacité à réunir des structures et des hommes différents, parfois en opposition, autour d'une seule et même politique. Cette cohésion est à construire autour des finalités et des objectifs communs et de la plus-value apportée par chacun pour y parvenir. La cohésion c'est la condition pour une mise en œuvre réussie de l'article L. 100-2 du Code du sport : « *L'État et les associations et fédérations sportives assurent le développement du sport de haut niveau, avec le concours des collectivités territoriales, de leur groupements et des entreprises intéressées* ». La cohésion c'est sortir du jeu de pouvoir pour choisir ce qui fait gagner. Dans le jargon sportif, on parle d'esprit d'équipe.

**Le pragmatisme**, celui de l'action qui n'interdit pas les ambitions avec leurs parts de rêve et d'incohérence. Il se concrétise par une rapidité d'action, des réponses systématiques aux questions posées, des responsabilités identifiées et assumées, de l'anticipation, une attention permanente à la réalité...Ce pragmatisme peut être autoévalué en permanence par chacun des acteurs de la performance en se posant une question simple : « l'action que je mène en ce moment va-t-elle améliorer les résultats sportifs ? ».

**Investir**, l'allocation des moyens publics pour le sport de haut niveau est marquée par l'histoire et la stabilité. L'État doit passer du financement à l'investissement. Chaque euro alloué doit correspondre à une nécessité pour obtenir le résultat fixé, il doit y avoir une « quasi obsession » de l'investissement rigoureux. Il faut faire le bon investissement, pour les meilleurs athlètes et obtenir des résultats en retour. Il faut apporter ce qui est nécessaire pour gagner, pas plus et pas moins

L'investissement doit se conjuguer avec l'accompagnement : « Comment peut-on aider cette discipline à atteindre les objectifs fixés ? ». L'évaluation de l'efficacité est faible.

### 4.3 Un sportif professionnalisé et responsabilisé

Le sportif de haut niveau (SHN) est l'auteur et l'acteur de son projet sportif, pour réussir il doit être accompagné, responsabilisé et professionnalisé. Les moyens publics doivent aussi être concentrés sur un plus petit groupe de sportifs.

#### 4.3.1 Des listes de haut niveau un peu large

La qualité de SHN est reconnue par l'inscription sur la liste des sportifs arrêtée par le ministre chargé des sports, sur proposition de la fédération délégataire compétente et après avis du DTN. La France identifie ainsi 14 000 sportifs : 6 400 en liste de haut niveau et 7 400 en liste espoir.

Catégorie	Elite	Senior	Jeune Relève	Reconversion	Total SHN	Partenaire	Espoir	Total sportifs
Olympique	530	1 412	2 205	162	4 309	250	6 107	10 666
Non olympique	248	746	804	18	1 816	65	1 171	3 052
Paralympique	31	106	131	5	273	8	112	393
<b>Total</b>	809	2 264	3 140	185	6 398 <sup>55</sup>	323	7 390	14 111

Tableau 15 : effectif des sportifs de haut niveau et répartition par catégorie et par type de sport en septembre 2017.

L'évolution du nombre de sportifs classés en liste de haut niveau marque une tendance régulière à la baisse, de plus de 7 000 en 2010 à 6 200 en 2017, soit moins 13 %. L'effectif des listes jeune et senior baisse de 17 % sur cette période et celui de la liste élite augmente de 13 %. Cette augmentation est plutôt un motif de satisfaction dans la mesure où ce classement est lié à la réalisation d'une performance sur une épreuve internationale de référence.

<sup>55</sup> Total des effectifs de SHN intégrant les sportifs en reconversion.

Année	Elite	Senior	Jeune - Relève	Total
2010	692	2 649	3 683	7 024
2011	690	2 580	3 672	6 942
2012	722	2 541	3 630	6 893
2013	738	2 504	3 556	6 798
2014	724	2 472	3 564	6 760
2015	794	2 374	3 363	6 531
2016	798	2 226	3 261	6 285
2017	809	2 264	3 140	6 213

Tableau 16 : évolution des effectifs des listes de haut niveau par année et par catégorie de 2010 à 2017.

Le nombre de SHN provoque des débats récurrents. Le ministère chargé des sports souhaite sa diminution au regard des couts directs et indirects que chaque sportif génère. Les fédérations, en règle générale, souhaitent au minimum le statut quo afin d'une part que le plus grand nombre de sportifs puissent être en situation de réussite et d'autre part de pouvoir justifier l'obtention de certaines aides (pôles, aides individuelles...).

La réforme récente qui impose des critères de performance pour le classement en liste senior devrait provoquer une réduction du nombre de sportifs de haut niveau. Il n'est pas certain que cette mesure change considérablement la donne, en outre elle retire, sauf exception, au DTN sa responsabilité dans le choix des sportifs à potentiel.

Cette question du nombre de sportifs aidés doit être appréhendée avec une nouvelle approche construite autour de deux orientations.

- la première consiste à effectuer des choix, dans l'attribution des moyens aux sportifs, en relation avec les objectifs fixés. Dans ce cadre, il convient de lister l'ensemble des moyens directs et indirects alloués aux sportifs et de réserver certains de ces moyens à certaines catégories de sportifs (élite, senior, relève, espoir), à certaines disciplines (olympiques, paralympiques, non olympiques) et à certaines fédérations en fonction de l'atteinte des objectifs fixés et du potentiel de résultats. Ce système remplacerait celui de l'automaticité d'affectation des moyens publics et réduirait l'intérêt des listes pléthoriques.
- la deuxième consiste à lier le nombre de sportifs en liste à des critères objectifs comme le nombre de sportifs sélectionnables au JO ou le nombre de sportifs effectivement sélectionnés aux JO. Le tableau suivant révèle sur ce plan quelques incohérences :
  - o la fédération de volleyball dont les résultats sont très nettement inférieurs à ceux du handball et dont l'effectif maximum aux JO est de 32 contre 38 au handball inscrit cependant 50 sportifs de plus en liste de haut niveau, l'inscription de sportifs en beach-volley n'explique en rien cette situation ;
  - o la fédération de judo qui sélectionne 14 sportifs aux JO classe 368 sportifs en liste de haut niveau, soit 26 sportifs pour une place aux JO. Dans le même

temps le handball est à 4, le canoë à 5,5 et la boxe à 6. Sans vouloir modéliser, des écarts de ce type sont difficilement justifiables ;

- d'autres fédérations comme la lutte (3 %), le tennis de table (4 %) ou le badminton (4 %) ont un pourcentage de sélectionnés aux JO très faible rapporté au nombre de sportifs en liste.

	SHN	Quota maximum JO 2026	Sportifs JO 2016	% Quota sur SHN	% Sportifs JO sur SHN
Athlétisme	229	129	54	56	24
Badminton	48	8	2	17	4
Boxe	65	12	11	18	17
Canoë	99	23	18	23	18
Judo	368	14	14	4	4
Lutte	94	18	2	28	3
Tennis de table	92	8	4	9	4
Triathlon	20	6	5	30	25
Basketball	186	24	24	13	13
Handball	156	38	38	24	24
Hockey	98	32	0	33	
Volleyball	207	32	12	15	6

Tableau 17: effectifs des sportifs en liste de haut niveau (12 fédérations) rapportés au nombre de sélectionnés aux JO en 2016.

Le nombre de sportifs classés en liste de haut niveau qui s'est réduit depuis 8 ans de 13 % mérite encore d'être diminué, il n'est pas besoin d'une liste de plus de 4 000 sportifs olympiques pour préparer cent médaillés et une délégation de 600 sportifs. Mais la réduction doit être appliquée principalement sur quelques fédérations ciblées.

Il faut donc poursuivre cet effort de réduction des listes de haut niveau et dans l'immédiat officialiser un collectif plus réduit de sportifs, en préparation olympique pour 2020 puis 2024, sur lequel les moyens d'accompagnement seront concentrés. Ce collectif de préparation olympique sans fondement juridique mais extrait de la liste de haut niveau aurait une vocation transitoire dans l'attente d'une réforme des classements en liste de haut niveau.

Préconisation 17 : Poursuivre la réduction des effectifs des listes de haut niveau et concentrer les moyens d'accompagnement sur un collectif réduit de préparation olympique 2020 puis 2024.

#### 4.3.2 Un sportif professionnalisé

La situation sociale et professionnelle des SHN installée, par touches successives, depuis plus de 50 ans masque une réalité inquiétante et une très grande diversité des situations.

Il y a les sportifs qui apparaissent dans le palmarès des français les mieux payés, et ceux qui vivent correctement de leur pratique sportive. Puis, il y a la majorité des sportifs de haut niveau parfois médaillés au plus haut niveau mondial qui cumulent leurs préparations sportives et leurs études ou un travail à temps partiel pour des volumes qui dépassent

soixante heures par semaine, 48 semaines par an pendant plusieurs années ; le tout avec une couverture sociale très incomplète et des revenus modestes et précaires.

Ces sportifs sont des professionnels au vu de leur compétence et du temps consacré à leur activité. Mais ce sont des travailleurs sans revenus, des sportifs aidés qui ne portent aucune revendication structurée quant à leur statut. Le sportif dit professionnel et le sportif dit de haut niveau exercent des métiers quasiment similaires (entraînement, déplacement, compétition, soin). Leur statut et leur revenu ne dépendent que de la place de leur sport sur le marché du spectacle sportif.

Il y a donc un décalage étonnant entre l'ambition politique fixée « le rayonnement de la Nation et la promotion des valeurs du sport » et la situation sociale de nombreux sportifs en charge de porter cette généreuse ambition. La loi du 27 novembre 2015 visant à protéger les SHN et professionnels constitue une avancée importante pour la couverture sociale du sportif en cas d'accident du travail ou de maladies professionnelles<sup>56</sup>; dans la lignée de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2012<sup>57</sup> qui accorde sous conditions de revenus un droit dérogatoire aux sportifs de haut niveau en matière d'assurance vieillesse. Ces évolutions législatives et leurs mises en application par les fédérations délégataires rapprochent le sportif de haut niveau du statut de salarié et pourraient ouvrir des contentieux en requalification de leur situation en contrat de travail.

La France a conçu, parfois de longue date, pour ses artistes des systèmes de couverture sociale<sup>58</sup> et de rémunération adaptés à la spécificité de leurs pratiques professionnelles. Ce n'est pas le cas pour les sportifs de haut niveau (annexe 9).

Au Royaume-Uni, le nombre réduit de sportifs en préparation olympique et paralympique, environ 1 300, et un effort financier conséquent de l'État permettent d'assurer à tous ces sportifs une rémunération et une couverture sociale décentes.

Depuis 1960, le modèle français du sport de haut niveau, refusant les « sportifs d'État » par opposition avec les pratiques en cours au sein du bloc des pays de l'Est et refusant également les « sportifs rémunérés » en référence au principe de l'amateurisme, n'a pas choisi sauf rares exceptions (sports collectifs, tennis, golf) de s'engager dans la voie de la professionnalisation.

En conséquence, il a fallu aménager et rendre possible cette troisième voie, le double projet, c'est-à-dire la conciliation simultanée des charges du sportif (entraînement, compétition, déplacement) avec celles d'étudiant, puis celles de travailleur<sup>59</sup>. Dans cette perspective, de

---

<sup>56</sup> Cette loi complète la couverture sociale des sportifs de haut niveau par l'institution d'un dispositif d'assurance « accident du travail - maladies professionnelles » qui couvre le risque d'accident sportif. Il concerne tous les sportifs de haut niveau qui ne sont pas salariés ou travailleurs indépendants.

<sup>57</sup> Loi n° 2011-1906 du 21 décembre 2011 de financement de la sécurité sociale pour 2012. Décret n° 2012-1202 du 29 octobre 2012 relatif à la prise en compte, en vue de l'ouverture du droit à pension de retraite, des périodes d'inscription sur la liste des sportifs de haut niveau.

<sup>58</sup> Le régime spécial de retraite des personnels de l'Opéra national de Paris est un régime ancien, dont l'origine remonte à 1698. Il est géré par la Caisse de retraite des personnels de l'Opéra national de Paris, dont le statut est fixé par un décret n° 68-382 datant du 5 avril 1968.

<sup>59</sup> Le concept de double projet est déjà exposé dans l'Essai de doctrine du sport du 23 décembre 1964 (pp. 67-97). Cet essai regroupe les propositions issues de la première grande consultation sur l'avenir du sport. Il propose la création d'une nouvelle catégorie de sportifs, les « Non amateurs » qui pourraient gagner de l'argent à deux conditions impératives : « Avoir terminé la scolarité légalement obligatoire et apprendre ou exercer un métier ». Pour aider le sportif à mener de pair son projet sportif et son projet de formation, l'essai envisage la création au sein de l'Éducation nationale de centres de formation professionnelle et

nombreux dispositifs ont alors été créés au fil des années qui rapprochent de plus en plus le sportif de haut niveau du sportif professionnel salarié :

- l'aménagement des formations ;
- les aides personnalisées (AP) ;
- les conventions d'insertions professionnelles (CIP) ;
- les pôles du sport de haut niveau ;
- l'ouverture dérogatoire des droits à la retraite ;
- la couverture accident du travail et maladie professionnelle.

Aujourd'hui, ce modèle du sportif-étudiant, puis du sportif-travailleur ne répond plus aux besoins des meilleurs sportifs confrontés à une concurrence internationale qui se préoccupe assez peu du double projet et à des contraintes croissantes :

- la multiplication, pour les sportifs, par deux ou trois depuis les années 1960 des charges d'entraînement et de participation aux compétitions ;
- l'obligation du sportif, au regard des deux évolutions précédentes, de consacrer plus de temps à la récupération ;
- l'internationalisation de la préparation. Les sportifs, pour les compétitions, mais également pour leur préparation (conditions météo, installations ou équipements spécifiques, concurrence ...) se déplacent à travers le monde entier pendant plusieurs mois (tennis, athlétisme, golf, voile, judo, lutte ...) ;
- les attentes, particulièrement pour les meilleurs sportifs, des médias et des partenaires financiers.

La systématisation au début des années 1980 du double projet, conçu pour concilier simultanément la pratique de haut niveau et la préparation à l'insertion professionnelle, a permis de répondre aux exigences du moment. Mais ce modèle du double projet simultané et des palliatifs dus au refus culturel du salariat, et aux manques de moyens financiers, est aujourd'hui suranné pour les meilleurs sportifs. Les sportifs sélectionnés aux JO sont rarement inscrits dans le double projet, au moins pour les deux ou trois années préolympiques. Le discours officiel fédéral rappelle l'obligation du double projet mais sa mise en œuvre par les équipes d'encadrement est parfois négligée voire impossible.

Le concept du double projet doit être conservé pour les plus jeunes sportifs de haut niveau, pour donner à chaque sportif les moyens de conduire sa deuxième carrière.

Mais il convient de changer résolument de modèle, sans abandonner les objectifs de formation et d'insertion professionnelle, et d'évoluer vers le statut de professionnel du sport.

De tout cela, il ressort deux orientations principales :

- faire basculer de manière pleine et entière les sportifs de haut niveau dans la catégorie des salariés ou des travailleurs indépendants. Le recours à ces deux statuts doit devenir l'usage commun afin que les sportifs bénéficient d'une couverture sociale complète pendant leur carrière sportive. Cela nécessite une

---

sportive. Il s'agit de trouver une voie entre le professionnalisme qui n'est pas éthiquement acceptable et l'amateurisme intégral dont les limites apparaissent face aux « Athlètes d'État, d'université ou de société commerciale » et d'éviter la dérive vers « l'amateurisme marron » considéré comme « la tare du sport et la négation de sa valeur morale ».

transparence totale sur les aides et les revenus qu'ils perçoivent afin de construire des plans de financement réalistes ;

- faire évoluer quand cela est justifié, le double projet d'une réalisation simultanée à une réalisation alternative. Dans cet objectif, le sportif de haut niveau doit pouvoir bénéficier à l'issue de sa carrière d'un temps d'ouverture de droit (rémunération, formation) proportionnelle à son temps d'inscription sur les listes de haut niveau.

Toutes les ressources financières doivent être mobilisées pour le développement du salariat des sportifs de haut niveau :

- les aides personnalisées de l'État, les aides personnelles attribuées par les partenaires ou les collectivités locales doivent être plus largement sollicitées ;
- les aides familiales qui sont rarement prises en compte même si elles représentent souvent l'aide la plus importante en début de carrière ;
- les aides indirectes en matériel, déplacement, frais de pension... ;
- les aides des entreprises qui vont pouvoir, en liaison avec la dynamique Paris 2024, s'engager plus en matière de formation et d'emploi des sportifs ;
- les ressources du mécénat, en mobilisant les fondations d'entreprises et en s'appuyant sur la fondation du sport français, fondation Henri Sérandour.

L'utilisation de l'ensemble de ces ressources doit permettre la construction de plans de financement des salaires des sportifs et en conséquence la réduction, ou pour le moins la stabilisation, pour l'État du coût de la prise en charge des cotisations retraites et du risque accident du travail et maladie professionnelle.

L'initiative de la création de la Fondation pour le pacte de performance au sein de la Fondation abritante du sport français « Henri Sérandour » est à encourager. Cette nouvelle fondation créée, le 30 mars 2017, à l'initiative du ministère chargé des sports et du CNOSF a pour objet : « *de promouvoir et de financer sur l'ensemble du territoire français, la formation, l'insertion socio-professionnelle et la reconversion des sportifs de haut niveau ainsi que d'encourager le soutien des entreprises* ». Elle peut apporter, notamment aux fédérations les plus modestes des financements privés et une ingénierie pour faciliter l'emploi de sportifs de haut niveau.

**Orientation 5 :** Additionner tous les moyens existants pour salarier les sportifs dans leur club, leur fédération, dans une entreprise ou pour qu'ils s'installent en travailleur indépendant afin de leur assurer une couverture sociale complète et une sérénité pour atteindre leurs objectifs.

La réussite de ce passage d'une forme d'assistantat du sportif (bourses, aides personnalisées) au salariat impose que l'Etat se dote d'un service d'assistance aux sportifs et à l'encadrement, celui-ci pourrait prendre la forme d'un centre d'appel. Ce service prenant également en charge la formation de relais au sein des fédérations, dans les services territoriaux et les établissements.

**Préconisation 18 :** Faire évoluer le concept de double projet pour les sportifs de haut niveau élite et senior d'une réalisation simultanée à une réalisation alternée.

### 4.3.3 Un sportif responsabilisé

Le sportif doit être responsabilisé, cette antienne mérite d'être confrontée à la réalité des pratiques. Si l'ensemble des entraîneurs et des dirigeants sont porteurs de ce concept la réalité est parfois différente. Le modèle français est trop protecteur et confortable, les sportifs sont parfois maintenus en liste de haut niveau ou en pôle quand les résultats stagnent ou déclinent, les choix de stratégie relèvent souvent de l'entraîneur sans association véritable du sportif, les exigences qui ne sont pas respectées ne se traduisent pas toujours par des remises en cause, l'encadrement trop présent laisse peu de marge au sportif.

La ligne est délicate à trouver entre l'accompagnement et la confiance d'une part et l'autonomie et le respect des exigences d'autre part. Mais quelles que soient les difficultés, le principe que le sportif est responsable de son projet de performance fait l'unanimité. Ainsi, les australiens considèrent que l'obligation pour leurs sportifs de vivre plusieurs mois de l'année en dehors de leur pays, pour trouver en Europe ou en Amérique du nord des sites d'entraînement, de la concurrence et des compétitions, est un élément de leur réussite car il oblige chaque sportif australien à une grande prise de responsabilité dans sa préparation.

L'obligation récente faite à chaque fédération, par la loi du 27 novembre 2015<sup>60</sup>, de passer une convention avec chaque sportif de haut niveau peut être un outil et un moment privilégié pour faire vivre ce concept de responsabilisation du sportif sur son projet de performance. A la double condition que l'on s'écarte d'un format uniforme et que l'athlète puisse également faire valoir ses besoins et ses attentes. La préparation de ce contrat est aussi l'occasion d'aborder avec le sportif l'investissement que nécessite l'ensemble d'une carrière de sportif de haut niveau et d'apprécier sa capacité à le réaliser.

Dans le cadre de cette convention il serait judicieux pour la bonne gestion des fonds publics de prévoir deux dispositions :

- la mise sous plafond de ressources du versement des aides publiques individuelles aux sportifs<sup>61</sup>. Le sportif serait alors tenu pour obtenir une aide publique de produire un justificatif fiscal ;
- la déclaration obligatoire par le sportif, auprès de sa fédération, de l'ensemble des aides publiques individuelles qui lui sont accordées.

La même loi du 27 novembre 2015 prévoit que chaque fédération doit obligatoirement se doter d'un responsable de l'accompagnement socio-professionnel des sportifs. Son action devrait se concrétiser par l'élaboration et la mise à jour permanente, en relation avec chaque sportif et son entraîneur, d'un projet à trois ou quatre ans combinant sa situation familiale, ses objectifs sportifs, et ses objectifs de formation et de carrière professionnelles. Ce plan devrait être suivi par la fédération au moins deux ans après la fin de sa carrière sportive.

---

<sup>60</sup> Loi 2015-1541 du 27 novembre 2015 visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale.

<sup>61</sup> Cette condition est effective pour les sportifs au Royaume-Uni. Pour bénéficier de l'aide maximum de 28 000 livres, les revenus des sportifs ne doivent pas dépasser 65 000 livres par an. Si le sportif dépasse ce seuil de revenus, l'aide est diminuée au prorata du dépassement du seuil des 65 000 livres.

Préconisation 19 : Rendre obligatoire la tenue par la fédération du projet sportif et socio professionnel de chaque sportif pendant sa carrière et à l'issue de sa carrière.

#### 4.4 Préparer 2024, c'est préparer des femmes et des hommes

Au départ de tout, il y a le sportif mais son projet ne peut se développer qu'en s'appuyant sur une robuste équipe d'encadrement qui accompagne le sportif dans la conduite de son projet.

Le recrutement des femmes et des hommes en charge de la performance est un acte essentiel. Les objectifs fixés à chaque entraîneur demandent un engagement inhabituel, une solide expérience et des compétences rares. Ici, il est demandé de construire de l'exploit, du record, de la performance. Il est aussi demandé au-delà des résultats de former des femmes et des hommes, de les faire grandir.

Alors, il faut bien choisir ces femmes et ces hommes, sans craindre les fortes personnalités et leur permettre ensuite d'exprimer toute leur valeur.

Les équipes d'encadrement du sport de haut niveau composées, dans les années 1960, du directeur technique national, voire d'un entraîneur national, se sont étoffées au fil des ans en créant parfois de nouveaux métiers avec :

- les médecins et les kinésithérapeutes ;
- les entraîneurs en plus grand nombre ;
- les préparateurs physiques et mentaux ;
- les directeurs d'équipe de France, du haut niveau, de pôles ;
- les chargés du suivi social ;
- les scientifiques, les techniciens (sports à matériel), les analystes.

Ces personnes exercent sous des statuts divers (public, privé, bénévole), des modalités différentes (temps plein ou partiel, contrat à durée déterminée ou indéterminée, itinérant ou résidentiel) et constitue un groupe hétérogène très mal connu.

Le ministère chargé des sports estime le nombre d'agents du ministère en charge du sport de haut niveau à 1 044 selon la répartition suivante.

	Nombre d'agents	Coût en millions d'€
Fédérations <sup>62</sup>	679	47,4
Établissements <sup>63</sup>	333	17,3
DRJSCS	32	2,1
Total	1 044	66,8

Tableau 18 : répartition par cadre d'exercice des agents exerçant dans le sport de haut niveau.

<sup>62</sup> Estimation de la DS sur 2015 pour les travaux des EGSHN: 679 CTS exercent leur activité principale sur le haut niveau, dont 120 en fédérations non-olympiques et 559 en fédérations olympiques. Ces emplois sont valorisés au coût complet moyen de 69 800 euros par CTS.

<sup>63</sup> Source enquête temps agents 2015. Les 17,3 M€ représentent le coût employeur des 333 ETPT de la mission « sport de haut niveau » dans les établissements du secteur sport, hors IFCE. Cette mission « sport de haut-niveau » est subdivisée en quatre activités: PES/PPF (242 ETPT); médical et paramédical (54 ETPT); contributions réseau Grand INSEP (17 ETPT) et accueils ponctuels des SHN (20 ETPT).

L'investissement public représente donc plus de mille emplois publics pour un montant annuel de 66,8 millions d'euros, soit près de 40 % de la dépense de l'État en matière de sport de haut niveau. Cette estimation ne prend pas en compte les dépenses de personnel financées par les conventions d'objectifs ou les subventions du CNDS.

À cet ensemble public, déjà considérable, il faut ajouter les emplois rémunérés des fédérations consacrés à des postes d'encadrement classique (entraîneur, médical...) ou à des fonctions supports (logisticiens, gestion des déplacements, du matériel) ainsi qu'un certain nombre d'emplois de clubs très orientés sur le sport de haut niveau. Cette ressource considérable n'est pas connue, aucune donnée ne permet d'établir même une approximation de l'ensemble. En conséquence, si certaines fédérations peuvent mener des politiques de ressources humaines de qualité, un travail ambitieux sur l'ensemble des fédérations nécessite au préalable un inventaire documenté des moyens humains consacrés au sport de haut niveau dans chacune des fédérations et au sein de l'État.

**Préconisation 20 :** Réaliser un inventaire documenté des moyens humains consacrés au sport de haut niveau dans l'ensemble des fédérations et au sein de l'État pour conduire une politique de mobilisation et de formation des ressources humaines.

Cet inventaire documenté permettrait de conduire une politique de ressources humaines qui dépasse la simple gestion de base prise en charge par l'employeur (recrutement, gestion de la paie) pour évoluer vers une prise en compte coordonnée de l'ensemble des emplois, des carrières, des compétences.

Dans cette attente, un certain nombre de mesures doivent être mises en place sans délai :

**Premièrement**, la priorité des priorités, est de renforcer considérablement la qualité du recrutement des hommes clés : directeur technique national, directeur de la performance, entraîneur chef<sup>64</sup> sur la base de quelques orientations.

- Le choix du recrutement du DTN doit revenir au président de la fédération, cette décision ne peut être imposée par l'État même si, in fine, c'est le ministre qui procède formellement à la nomination. Le ministre possède ainsi un droit de véto : la capacité à dire non à la proposition de la fédération. Le président et le DTN sont amenés à travailler quotidiennement dans une solide relation de confiance, ce choix ne peut donc être imposé par l'Etat, sauf dans des circonstances exceptionnelles. L'administration peut aider à optimiser ce choix en constituant un vivier de compétences et en offrant des outils et des procédures de recrutement qui privilégient sur toute autre considération les résultats obtenus, les compétences et l'expérience principalement en ressources humaines. Cette volonté de procéder avec rigueur et de laisser la décision au président ne doit pas conduire à la situation actuelle, où plus d'un an après les JOP les DTN de nombreuses fédérations n'étaient pas encore nommés. Dans la plupart des cas, avec un peu de bienveillance, d'anticipation et d'agilité dans les procédures, les nominations auraient pu être effectuées beaucoup plus tôt.

---

<sup>64</sup> Le head coach en langue anglaise.

- La nécessité d'une efficacité immédiate et la légitimité nécessaire au bon exercice de la fonction de DTN plaident pour le recrutement d'une personne qui a pratiqué l'activité et qui possède une connaissance fine, de son histoire, de sa culture, de ses enjeux. C'est-à-dire dans une conception proche de l'esprit de la circulaire Crespin de 1966<sup>65</sup> : « *Le directeur technique national est un technicien sportif supérieur qui, par sa connaissance, son expérience, sa longue pratique et ses références - éventuellement ses titres de champion - possède une compétence et une autorité indiscutée dans le domaine technique de sa spécialité* ». On peut simplement ajouter que depuis 1966 la technicité s'est élargie à de nouveaux domaines (presse, communication, nouveaux acteurs). Le recrutement d'un DTN extérieur à l'activité doit être réservé aux situations de crise et en faisant appel à des personnes ayant déjà exercé des fonctions importantes, avec succès, dans une autre fédération.
- L'obligation faite au nouveau DTN de présenter dans un délai de deux mois au maximum après sa désignation son projet d'organisation des ressources humaines afin de recevoir une validation de l'État qui engage l'ensemble de l'administration à une mise en œuvre rapide des décisions. Cette étape doit rompre avec la méthode actuelle qui considère qu'une fois nommé, le DTN est en capacité de constituer son équipe, seul et sans accompagnement.
- L'utilisation dans cette phase du conseil d'un cabinet spécialisé qui au-delà du simple recrutement peut apporter un soutien au futur DTN lors de son entrée en fonction et de la constitution de son équipe.

Préconisation 21 : Affirmer le principe du choix du directeur technique national par la fédération, le ministre conservant le pouvoir de nomination. Professionnaliser le recrutement des DTN et les nommer immédiatement après les JOP.

**Deuxièmement**, la grande diversité des fédérations interdit d'avoir un modèle uniforme d'organisation des directions techniques nationales. Les situations sont trop variées entre les petites et les grandes fédérations, les fédérations à discipline unique (handball) ou multiples (cyclisme), les sports collectifs et les sports individuels, celles à fort potentiel de médailles et celles qui en sont très éloignées.

La seule voie consiste donc à prendre en compte les spécificités de chacune des fédérations et disciplines sportives tout en posant quelques principes innégociables dont certains sont déjà inscrits dans la norme :

- l'autorité fonctionnelle du DTN sur les cadres techniques fédéraux et l'ensemble des Conseillers techniques sportifs (CTS)<sup>66</sup> exerçant auprès de la fédération ;
- la désignation par chaque fédération délégataire d'un référent chargé du suivi socio- professionnel<sup>67</sup> ;
- la désignation, sauf exception, au côté du DTN d'un directeur de la performance responsable avec une forte délégation de la performance au sein de la fédération

---

<sup>65</sup> Circulaire B/DS/S3 N°66-99 du 10 juin 1996 portant sur les directeurs techniques nationaux.

<sup>66</sup> Décret n°2017-374 du 22 mars 2017 relatif aux agents publics exerçant les missions de DTN auprès des fédérations sportives.

<sup>67</sup> Loi N°2015-1541 du 27 novembre 2015, code du sport article L211-14.

- et pour les fédérations à plusieurs disciplines d'un responsable de la performance ou d'un entraîneur chef pour chaque discipline ;
- la constitution sous l'autorité du directeur de la performance d'une cellule de soutien à la performance (recherches, innovations technologiques, observations, analyses) ;
  - la prise en compte de l'encadrement des clubs formateurs de sportifs de haut niveau pour atteindre au moins trois objectifs : la meilleure formation des sportifs dès la base, la formation de cet encadrement et la constitution d'un vivier.

Préconisation 22 : Nommer dans chaque fédération un Directeur de la performance exclusivement en charge de la réussite des équipes de France.

**Troisièmement**, la gestion des recrutements et des mutations doit être guidée par une volonté de flexibilité et de recherche de solutions rapides, la référence doit être le temps du haut niveau, pas celui de l'administration classique. Un chantier doit être ouvert sur ce thème pour dégager, au sein du système public des pistes de progrès (recours plus fréquent au contrat, réduction des délais, allègement des procédures). Il faut notamment rechercher toutes les voies qui permettent de mettre en place, immédiatement à l'issue des JOP dans chaque discipline, la nouvelle équipe technique puis de réagir au plus vite en cas d'évolution en cours d'olympiade.

Les compétences nécessaires aux équipes d'encadrement se sont diversifiées et le vivier de recrutement s'est internationalisé. Ces deux facteurs imposent aux fédérations de procéder de plus en plus à des embauches hors de la fonction publique, il convient donc de faciliter cette voie de recrutement. Actuellement, sur les 400 contrats olympiques ou de haut niveau dont disposent la DS, 80 sont utilisés pour des recrutements hors fonction publique.

Deux leviers peuvent être utilisés pour faciliter ce type de recrutement :

- réserver un quota plus important de contrats de préparation olympique au recrutement hors fonction publique et réévaluer les rémunérations au standard du marché international ;
- transférer un volume d'emplois publics en subventions tout en obtenant une garantie de pérennisation de ces moyens, à minimum sur quatre ans, par une autorisation de programme sur l'olympiade.

Dans le cadre de leur mission les inspecteurs généraux n'ont pu obtenir, faute de temps, un état exhaustif et documenté des entraîneurs français exerçant à l'étranger et à l'inverse des entraîneurs étrangers exerçant en France. Ce travail doit être conduit afin de disposer d'une connaissance minimum de la situation et d'en tirer d'éventuelles conséquences. Il serait utile d'apprécier la « balance de l'encadrement » qui permettrait de savoir si nous sommes plutôt un pays importateur ou exportateur d'encadrement. Cette connaissance permettrait également d'anticiper leurs conditions de retour en France et d'utiliser les compétences de ce réseau international.

Les premiers éléments montrent qu'une petite trentaine de CTS exerceraient à l'étranger, ils sont majoritairement issus de sports où la compétence de l'encadrement français est fortement reconnue : escrime, canoë, cyclisme, gymnastique, voile.

En septembre 2017, le Centre de gestion opérationnelle des cadres techniques sportifs (CGOCTS) comptabilise 567 agents exerçant de manière principale sur le sport de haut niveau. Parmi ces agents, 311 sont suivis fonctionnellement par l'administration centrale du ministère (CGOCTS) et 256 par les différentes DRJSCS.

L'efficacité et l'équité demandent que le CGOCTS puisse avoir une réelle capacité de gestion sur l'ensemble des personnels dont la mission principale concerne le sport de haut niveau et pas uniquement sur ceux exerçant sur contrat. Ainsi aujourd'hui, les 256 agents affectés dans les DRJSCS échappent au suivi mis en place par le CGOCTS, comme le montre le tableau suivant. Cette situation à missions égales pénalise les CTS affectés en DRJSCS, notamment au plan de leur rémunération.

	FF olympiques et paralympiques	FF non olympiques	Total	Gestion CGOCTS	Gestion DRJSCS	Total
CTS sur contrat	224	67	311	311	0	311
CTS sur emploi	208	48	256	0	256	256
<b>Total</b>	<b>452</b>	<b>115</b>	<b>567</b>	<b>311</b>	<b>256</b>	<b>567</b>

Tableau 19 : effectif des CTS avec mission principale sur le haut niveau par type de fédérations et par mode de gestion.

**Préconisation 23 :** Poser le principe d'une plus grande flexibilité pour la gestion des ressources humaines exerçant des missions de haut niveau et d'un rôle accru du CGOCTS sur l'ensemble de ces agents.

Lors de la préparation du rapport, les inspecteurs généraux ont sollicité la direction des sports et le CGOCTS pour apprécier les effectifs de CTS exerçant principalement sur le sport de haut niveau. Il n'a pas été possible d'obtenir un arbitrage entre le chiffre qui figure dans le rapport des EGSHN (679 CTS) et celui fourni par le CGOCTS (567 CTS) soit un écart de 112 unités (20 %) qui correspond à un coût de 7,8 millions d'€. Il ne s'agit pas d'une erreur de l'un ou l'autre des services du ministère mais de l'utilisation de critères différents, suivant le service ou le moment, pour évaluer les domaines d'intervention des CTS.

Il convient donc que la DS se dote de quelques grands indicateurs stables fondés sur des méthodes de calcul identifiées, partagées et pérennes. Cette démarche nécessite de définir au préalable le périmètre du sport de haut niveau.

**Quatrièmement**, alors que les sportifs ont vu au fil des années leur situation s'améliorer sensiblement (suivi-social, statut, aménagement des études, primes JOP) celle de l'encadrement n'a pas connu la même évolution. Si la valorisation financière doit être abordée, bien d'autres éléments peuvent contribuer à l'amélioration de l'exercice professionnel.

- La contrainte d'éloignement et de services particuliers (durée hebdomadaire, jours d'éloignement du domicile, séjour à l'étranger, travail le week-end) mérite d'être reconnue financièrement en comparaison aux situations dérogatoires déjà existantes au sein de la fonction publique (exercice outre-mer, exercice à l'étranger).

- L'article L. 221-2 du code du sport prévoit l'établissement d'une liste des entraîneurs de haut niveau. Elle n'est toujours pas effective alors que cette disposition a été créée par la loi dite Buffet du 6 juillet 2000, il y a 17 ans. Il serait utile qu'elle voie le jour et que des mesures nouvelles et des extensions des dispositions existantes pour les sportifs et les juges soient envisagées.
- Le métier d'entraîneur est précaire, la carrière peut s'arrêter brutalement. Aussi, chaque membre de l'équipe d'encadrement devrait formaliser un plan de carrière validé par le CGOCTS et le DTN de la fédération. Ce plan intégrerait des actions de formation et des perspectives d'évolution à la fin de sa mission d'encadrement.
- Les fonctions d'encadrement sont peu valorisées, alors qu'aux États-Unis, en Australie ou au Royaume-Uni l'entraîneur est un personnage considéré. A l'issue de la finale de la National basketball association (NBA), c'est le « coach » qui reçoit le trophée puis les sportifs, dans le hall d'entrée de l'Australian Institute of sport (AIS) on trouve par discipline le nom des entraîneurs depuis la création de l'école et chaque année le sport australien distingue l'entraîneur de l'année. En France, l'entraîneur est l'acteur oublié. Évidemment, il ne s'agit pas de soustraire au sportif ce qui lui revient mais d'associer à la performance du sportif un personnage sans lequel le succès est impossible.

**Cinquièmement**, la formation initiale et continue, l'accompagnement de l'encadrement sont des sujets récurrents et mal traités qui concernent les entraîneurs mais également tous les autres métiers de l'encadrement : médical, scientifique, préparateurs... Cette mission au plan opérationnel doit être confiée à l'INSEP et au Grand INSEP. Les inspecteurs généraux partagent les constats du rapport récemment réalisé par le président de l'association des DTN<sup>68</sup> : émiettement du dispositif, métiers mal définis, inadéquation avec les attentes, abandon du vivier des sportifs de haut niveau. Dans ce domaine également, quelques orientations peuvent être dégagées.

- Remettre en place pour les SHN une formation au concours du professorat de sport sur une période de deux ans à l'INSEP. Les SHN constituent un vivier privilégié pour ce concours.
- Inverser la situation actuelle en demandant à l'INSEP d'identifier les attentes de formation des équipes d'encadrement pour ensuite proposer des contenus adaptés grâce aux ressources du Grand INSEP ou à des ressources externes (anciens cadres, fédérations, universités, entreprises, grandes écoles, consultants).
- Recentrer les capacités de formation de l'INSEP sur le métier d'entraîneur (contenus techniques et pédagogiques, déterminants de la performance) et sous-traiter avec des structures externes les formations généralistes.
- Identifier dans tous les métiers de l'encadrement des hommes reconnus pour leurs expériences et leurs résultats afin de constituer pour chacun de ces métiers un groupe d'hommes ressources. Ce groupe serait disponible pour former et accompagner les équipes d'encadrement, il composerait le club de l'encadrement. Il serait l'un des outils de la transmission des expériences.

---

<sup>68</sup> Rapport sur l'École des cadres du sport français, Philippe Bana, 2016.

- Rendre obligatoire un temps annuel de formation (8/10 jours) pour chaque membre des équipes d'encadrement afin d'une part de répondre à ses besoins de formation et d'autre part d'aménager des moments de recul sur sa pratique. Ce temps peut prendre des formes différentes (séjour à l'étranger, compagnonnage, réalisation d'un article, formation classique).

Orientation 6 : Renforcer les procédures de recrutement, la formation, l'accompagnement et le statut de l'encadrement : préparer 2024 c'est préparer des hommes

Enfin, une attention particulière doit être portée à la veille sur les disciplines en pointe dans les autres nations. Le rattachement direct du service de veille auprès de la structure responsable du haut niveau doit garantir le caractère opérationnel de ses travaux et leur mise à disposition des équipes d'encadrement. Dans ce cadre, le recours au réseau diplomatique français devrait être plus fréquent.

Lors de nos entretiens, nos interlocuteurs ont souvent évoqué l'importance numérique des équipes d'encadrement des autres nations, notamment au Royaume-Uni. Dans le cadre de ce rapport nous n'avons pas eu la possibilité de recueillir des informations avérées sur ce sujet.

#### 4.5 Une méthode de soutien et d'évaluation obsolète

Le modèle français du sport de haut niveau est bien administré mais il n'est pas dirigé. Il peut s'appuyer sur des procédures et des dispositifs solides et transparents qu'il faut cependant améliorer : conventions d'objectifs, mise en liste de haut niveau, PPF, aides personnalisées, organisation des délégations aux JOP, cahier des charges des pôles.

Mais il manque un point commun à tous ces dispositifs et procédures : être résolument placé au service de la performance.

L'évaluation des résultats et des projets est faible. L'allocation des moyens en personnel et financiers de l'État aux fédérations est marquée par une grande stabilité et repose sur une répartition historique.

Les fédérations ou les disciplines peu performantes voient leurs moyens maintenus sur le sport de haut niveau (ex hockey sur gazon, volleyball féminin, sports de glace) au lieu d'être accompagnées pour créer les bases des succès futurs. Cependant, si l'organisation actuelle n'aide pas les plus faibles à progresser, elle n'interdit pas aux meilleures disciplines de réussir (hand-ball, judo, canoë de slalom, basket féminin...).

##### 4.5.1 La reconnaissance de haut niveau et ses conséquences

La liste des disciplines reconnues de haut niveau pour l'olympiade 2017-2020 a fait l'objet d'un arrêté en date du 17 avril 2017<sup>69</sup>. Cet arrêté concerne exclusivement les disciplines des sports d'été, la liste des disciplines des sports d'hiver sera révisée à l'issue des JOP de 2018 pour l'olympiade 2019-2022.

---

<sup>69</sup> Arrêté du 17 mars 2017 relatif à la reconnaissance du caractère de haut niveau des disciplines sportives.

Pour les sports d'été quelques décisions sont actuellement en instance auprès du CNS, cinq fédérations sont concernées<sup>70</sup>.

À ce stade de la procédure, le total des disciplines reconnues de haut niveau pour les sports d'été et d'hiver atteint le nombre de 160 au sein de 59 fédérations (annexe 6). L'ensemble de ces 160 disciplines constitue le périmètre du sport de haut niveau pour l'olympiade 2017-2020. Ce nombre a augmenté par rapport aux olympiades précédentes, il était de 154 disciplines au sein de 58 fédérations pour l'olympiade 2013-2016 et de 119 disciplines au sein de 58 fédérations pour celle de 2009-2012<sup>71</sup>. L'augmentation est importante, de 119 disciplines à 160 en trois olympiades soit 35 %.

Ces disciplines se répartissent de la façon suivante en fonction des programmes olympiques et paralympiques d'été :

	Disciplines haut niveau	Nombre de fédérations
Programme olympique hiver	15	3
Programme paralympique hiver	4	2
Programme olympique d'été	49	33
Programme paralympique été	28	11
Non olympique	64	37 <sup>72</sup>
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>59<sup>73</sup></b>

Tableau 20 : nombre de disciplines et de fédérations reconnues de haut niveau aux JO et JP.

Deux voies d'optimisation de cette procédure de reconnaissance du caractère de haut niveau sont envisageables, la suppression de l'automatisme et la modulation des types d'aides.

#### 4.5.1.1 La suppression de l'automatisme

Le caractère automatique de la reconnaissance de haut niveau pour les disciplines olympiques et paralympiques n'a pas de raison d'être. L'inscription au programme olympique ou paralympique ne garantit à aucun moment que cette discipline soit de haut niveau en France : une discipline olympique ou paralympique peut ne pas être pratiquée sur le territoire national ou être très éloignée du niveau de performance pour accéder aux JOP.

Cette automatisme de la reconnaissance entraîne ce paradoxe : certaines disciplines ainsi reconnues de haut niveau n'ont jamais participé aux JO depuis l'inscription de leur discipline au programme olympique (volleyball féminin, hockey sur gazon féminin ...). La discipline est olympique... pas les sportifs français.

<sup>70</sup>La FF d'équitation pour l'attelage, la FF de roller sports pour le rink hockey et le patinage artistique, la FF de cyclisme pour le BMX freestyle, la FF de motocyclisme pour l'enduro, la FF de handball pour le beach-handball.

<sup>71</sup> 55 disciplines olympiques et 22 disciplines paralympiques (33 fédérations) et 42 autres disciplines (5 fédérations olympiques et 25 autres fédérations).

<sup>72</sup> 16 de ces 37 fédérations possèdent également des disciplines olympiques.

<sup>73</sup> Ce total ne prend en compte qu'une seule fois chaque fédération. Par exemple pour le judo et le para-judo, une seule fédération est comptée dans le total.

La reconnaissance de haut niveau doit s'appuyer exclusivement sur les résultats et le potentiel sportif des équipes de France et ne devrait en aucun cas être automatique. Pourquoi faudrait-il attribuer le caractère de haut niveau à une discipline, même olympique, qui est très éloignée des résultats et d'une démarche de haut niveau ?

La reconnaissance du caractère de haut niveau devrait s'appuyer essentiellement sur :

- les résultats sportifs lors des trois dernières olympiades ;
- le potentiel de résultats olympiques et paralympiques à deux olympiades ;
- la perspective de développement de la discipline à moyen terme ;
- la détermination de la fédération et sa capacité à engager un projet de haut niveau pour cette discipline. Ce qui n'est pas une évidence pour certaines fédérations ou disciplines à statut professionnel ou pour celles très éloignées de la performance de haut niveau.

L'analyse de ces quatre éléments doit être argumentée sur des critères partagés, stables et connus.

Cet abandon de l'automatisme peut s'effectuer à droit constant. En effet, l'article R. 142-15 confie à la Commission du sport de haut niveau (CSHN) le rôle : « de proposer au ministre chargé des sports les critères permettant de reconnaître à une discipline...le caractère de haut niveau ». Avant l'entrée en vigueur du décret du 29 avril 2002, la reconnaissance de haut niveau était de droit pour les disciplines inscrites au programme des JO. La norme a changé mais l'usage est resté.

Les évolutions plus fréquentes du programme olympique, liées à l'application de l'agenda olympique 2020, rendent utile cette possibilité pour la France de maîtriser ses décisions de reconnaissance de haut niveau.

**Préconisation 24 : Supprimer pour toutes les disciplines l'automatisme de la reconnaissance de haut niveau.**

L'absence de reconnaissance de haut niveau ne signifierait pas l'arrêt de toutes les aides du ministère chargé des sports. Pour les disciplines olympiques et paralympiques qui ne seraient pas reconnues, la fédération pourrait proposer un projet de développement. Ce projet aurait pour objectif le développement de la pratique, et la construction de bases solides susceptibles de générer, à moyen et long terme, des résultats de haut niveau pérennes. Ce projet ferait l'objet d'un « contrat de relance » entre l'État et la fédération. Il serait soutenu principalement par l'action 1 du programme sport (promotion du sport pour le plus grand nombre).

Ce contrat de relance porterait essentiellement sur :

- la création de clubs et le soutien aux clubs existants ;
- l'organisation du système de manifestations et de compétitions du local au national ;
- le dispositif de formation de l'encadrement technique ;
- le programme d'équipements nécessaires du local au national ;
- le modèle économique de l'ensemble du projet.

Il devrait recueillir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes : clubs et comités, collectivités locales, équipementiers, entreprises.

Préconisation 25 : Pour les disciplines olympiques et paralympiques non reconnues de haut niveau, passer avec les fédérations un « contrat de relance » pour investir sur les fondations et des objectifs à long terme (sport pour tous et sport de haut niveau).

Ces deux propositions (fin de l'automatisme et contrat de relance) éviteraient le renouvellement mécanique d'aides publiques élevées lorsque les résultats sportifs sont dégradés tout en proposant des perspectives de relance. Elles obligent à poser les conditions d'un développement pérenne.

Plusieurs disciplines sont dans cette situation, l'exemple du hockey sur gazon masculin et féminin est très édifiant, il est loin d'être le seul.

La fédération française de hockey sur gazon a été créée en 1920, la discipline est inscrite au programme olympique depuis 1908 pour les hommes, et depuis 1980 pour les femmes. La fédération comptait, en 2016, 181 clubs et 16 764 adhérents.

Chez les hommes la dernière participation olympique remonte aux JO de Munich 1972. Depuis 20 ans, on constate une absence de participation à la coupe du monde et six participations aux championnats d'Europe (groupe 1) avec un classement moyen autour de la 7<sup>ème</sup> place.

Chez les femmes, on remarque une absence de participation aux JO depuis l'origine en 1980. Depuis 20 ans, on constate une absence de participation à la coupe du monde et trois participations aux championnats d'Europe (groupe 1).

Le classement mondial des équipes de France, stable pour les hommes, en régression pour les femmes (tableau 21), ne laisse pas entrevoir de qualification olympique, même chez les hommes qui évoluent maintenant dans le groupe deux européen.

	2017	2016	2015	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Femme	25	24	23	22	18	16	21	19	19
Homme	16	17	17	17	16	17	18	18	18

Tableau 21: classement mondial des équipes de France masculine et féminine de hockey de 2003 à 2017.

Malgré l'absence de résultats significatifs la fédération obtient chaque année de l'État des aides directes et indirectes importantes pour la préparation des équipes de France comme le montre le tableau 22. Ce tableau établit un chiffre minimum qui ne prend pas en compte certains coûts<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> CNDS haut niveau, subvention prévention des sportifs, convention d'insertion professionnelle...

	2017	2016	2015	2014	Total
Aides financières <sup>75</sup>	724 000	733 488	639 000	669 000	2 765 488
Aides en personnel	528 975 <sup>76</sup>	528 975	528 975	528 975	2 115 900
Pôles en établissement <sup>77</sup>	3 PF en établissement 371 000 <sup>78</sup>	3 PF en établissement 371 000	3 PF en établissement 371 000	3 PF en établissement 371 000	1 484 000
<b>Total</b>					<b>6 365 388</b>

Tableau 22: coût pour l'État sur une olympiade du sport de haut niveau en hockey sur gazon.

L'investissement sur la dernière olympiade pour le haut niveau en hockey sur gazon s'élève donc au minimum à 6,36 millions d'euros. Il a été plus élevé sur certaines olympiades précédentes. Si l'on considère que la France n'a pas obtenu de participation olympique depuis 1972 on se doit de poser la question d'un financement renouvelé depuis 1976 qui se situe approximativement autour de 6 millions sur 10 olympiades, soit plus de 60 millions d'euros. Le chiffrage peut être contesté, si toutefois il était réduit il reste très important.

Autant ce montant est élevé autant les résultats sont faibles. Le hockey sur gazon est olympique, les équipes de France ne le sont pas. Cette situation prise à titre d'exemple n'est pas unique dans le sport français. Avec moins d'argent public mais investi méthodiquement sur la construction de fondations, le hockey sur gazon serait depuis longtemps sorti de cette situation. Le laxisme général a fait perdurer ce marché de dupes collectif.

#### 4.5.1.2 La modulation des aides en fonction des finalités

La reconnaissance du caractère de haut niveau d'une discipline la rend éligible à toutes les aides de l'État destinées aux sportifs ou aux fédérations. Aujourd'hui, ce caractère de haut niveau génère automatiquement l'attribution de toutes les catégories d'aides et le plus souvent leur renouvellement, à moyens constants, au fil des ans.

Ainsi, en 2014 toutes les fédérations olympiques et paralympiques (33 fédérations) et toutes les fédérations non olympiques reconnues de haut niveau (25 fédérations) bénéficiaient quasiment sans exception de l'intégralité des aides publiques directes et indirectes. En outre, cette reconnaissance est une clé d'accès aux aides des collectivités locales.

Cependant, il n'est pas du tout avéré que l'obtention de résultats durables soit liée à l'attribution automatique de toutes ces aides ni que les moyens publics soient extensibles et

<sup>75</sup> Ce montant comprend uniquement l'action 2 de la convention d'objectifs, hors autres actions de la convention d'objectifs et subventions du CNDS.

<sup>76</sup> Soit 7,5 ETP valorisés à 70 530 euros par an et par ETP, montant évalué par la DRH des ministères sociaux.

<sup>77</sup> Pôle INSEP (15 sportifs), Pôle Châtenay-Malabry (14 sportifs), Pôle Wattignies (24 sportifs).

<sup>78</sup> Cout résiduel pour l'État de 7 000 euros par sportifs et par an déduction faite des montants versés par les sportifs. Ce cout complet comprend la pension, le médical, le suivi social, les compléments de formation, le matériel, l'utilisation des équipements. Il est fondé sur une étude détaillée d'analyse des couts réalisée par le Creps de Bordeaux Aquitaine sur l'exercice 2014-2015.

puissent suivre l'augmentation régulière du nombre de disciplines de haut niveau. Cette conception correspond à une période révolue de croissance des moyens publics.

Des choix s'imposent. Les rares tentatives pour moduler l'attribution des moyens de l'État sont restées, depuis le milieu des années 1990, de peu d'effet en l'absence de volonté politique, de finalités et d'objectifs affirmés.

L'énumération des aides apportées par l'État aux sportifs de haut niveau et aux fédérations possédant des disciplines reconnues de haut niveau est consistante pour les sportifs :

- les aides financières personnalisées assimilées à des frais professionnels ;
- l'aménagement des études et des examens tout au long de leur formation ;
- l'accès à des emplois aménagés dans les entreprises et dans la fonction publique ;
- l'ouverture dérogatoire de droit à pension dans le cadre du régime général d'assurance vieillesse ;
- la couverture à titre dérogatoire du risque accident du travail - maladie professionnelle par le ministère des sports et chacune des fédérations ;
- la possibilité à l'issue de la carrière de bénéficier du classement en liste reconversion pour mener un projet d'insertion professionnelle.

Et pour les fédérations :

- la validation par le ministre du PPF constitué d'un programme d'excellence sportive et d'un programme d'accession au haut niveau. Ce PPF autorise l'ouverture de Pôles espoir et de Pôles France et conforte la possibilité de solliciter des financements locaux ;
- le placement de CTS, auprès de la fédération, chargés notamment de la détection des jeunes talents et du perfectionnement de l'élite ;
- le versement de concours financiers de l'État dans le cadre d'une convention d'objectifs ;
- la mise à disposition des services offerts par le réseau Grand INSEP constitué de l'INSEP qui en assure le pilotage, de l'École nationale des sports de montagne (ENSM), de l'École nationale de voile et des sports nautiques (ENVSN), de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), des CREPS ;
- l'attribution par le CNDS de subventions pour la réalisation d'équipements.

Faut-il accorder, à chaque discipline reconnue de haut niveau, la possibilité de mise en liste de haut niveau ? Faut-il accorder cette possibilité de mise en liste à tous les niveaux (élite, senior, relève, espoir, collectif d'entraînement) ? Toutes les disciplines ont-elles besoin de pôles France et de pôles espoirs ? La lourde procédure d'élaboration et de validation du PPF doit-elle concerner toutes les disciplines de haut niveau ?

La réponse est clairement : non.

Les inspecteurs généraux proposent donc que, compte tenu des finalités et des objectifs fixés par l'État et compte tenu de la diversité des disciplines et de leurs résultats, les différentes catégories d'aides publiques soient modulées, d'une reconnaissance à portée symbolique, sans enjeu financier à une reconnaissance qui emporte l'éligibilité sur l'ensemble des aides publiques.

L'État a toute légitimité pour moduler ses aides. Les aides de l'État constituent un privilège et non un droit.

Cette évolution demande une étude solide et sans délai qui inventorie l'ensemble des aides publiques existantes et analyse leurs répartitions par discipline, puis propose de nouvelles modalités d'utilisation de ces moyens fondées sur des finalités et des objectifs affirmés ainsi que sur les résultats obtenus et le potentiel avéré de chaque discipline. Ces nouvelles modalités doivent jouer à la fois sur l'éligibilité aux différentes aides et sur leur volume.

Préconisation 26 : Moduler l'attribution des différents types d'aides et leur volume en fonction des finalités et des objectifs fixés par l'État et des résultats et du potentiel de chaque discipline.

#### 4.5.2 L'évaluation et l'analyse par discipline

Le système actuel d'évaluation et d'analyse du sport de haut niveau s'appuie principalement sur « les dires » des fédérations sportives sans que l'État soit suffisamment armé pour se construire sa propre connaissance de chacune des fédérations et des disciplines sportives.

Un décalage s'est installé de longue date, entre la majorité des fédérations et l'administration centrale du sport, lié à une asymétrie des connaissances, les fédérations accumulant de l'expérience et des savoirs faire, l'administration en perdant.

L'évaluation des fédérations par la direction des sports reste très globale, et se fonde sur des critères très généraux (nombre de médailles et de finalistes), la maille est trop grande pour une évaluation pertinente. Un accent est mis sur la solidité financière avec de bons indicateurs stables depuis de nombreuses années.

À l'occasion de la préparation de ce rapport, la DS sollicitée pour fournir des éléments sur le financement (subventions, CTS et Pôles) du haut niveau féminin en volleyball sur les deux dernières olympiades n'a pas été en capacité d'isoler au sein de la convention d'objectifs et des différents documents en sa possession les subventions accordées au secteur féminin. À partir d'un tel constat on peut comprendre que l'évaluation des moyens affectés par l'État reste superficielle. L'État investisseur ne sait pas précisément où il place ses moyens (volley masculin, volley féminin, beach-volley) alors même que le niveau sportif modeste de l'équipe nationale féminine mériterait une évaluation très attentive.

Avant toutes autres mesures, l'État doit donc se doter d'une capacité d'évaluation et d'analyse des fédérations, des disciplines, de leurs résultats et de leur potentiel. Sans cette compétence, il ne peut faire les bons choix et investir à bon escient. C'est le point de départ de toutes les réformes.

La première question consiste à fixer le niveau de l'évaluation : la fédération, les disciplines, les épreuves. La mission propose de retenir les disciplines comme base de l'évaluation et de l'analyse tout en élargissant parfois au niveau de la fédération (analyse de la gouvernance, de la capacité financière) et en descendant systématiquement au niveau de chaque épreuve (analyse des résultats et du potentiel).

Qu'est-ce qu'une épreuve ? L'article 45 de la charte Olympique définit une épreuve<sup>79</sup> : « Une épreuve est une compétition spécifique dans un sport qui aboutit à un classement donnant lieu à une remise de médailles et de diplômes ».

Qu'est-ce qu'une discipline ? Le sujet est plus délicat, il n'existe pas de définition partagée. L'objectif ne consiste pas à introduire une nouvelle notion juridique mais à se doter d'une méthode d'évaluation, d'analyse et de suivi d'un projet. Le périmètre de chaque discipline doit être arrêté en lien avec la fédération concernée, il peut correspondre au périmètre de la fédération (pentathlon moderne, triathlon), être réduit à une seule épreuve comme en sport collectif (handball masculin) ou comprendre plusieurs épreuves (piste en cyclisme).

La discipline élabore et met en œuvre son projet sportif, elle comprend une ou plusieurs épreuves qui se déroulent dans la même enceinte sportive (unité de lieu), ces épreuves sollicitent sensiblement les mêmes aptitudes de la part des sportifs (unité technique). La discipline possède une équipe d'encadrement identifiée et partage souvent une histoire, une culture qui fonde une identité (identité commune). Cette équipe bénéficie d'une délégation forte pour conduire son projet (autonomie opérationnelle). La discipline s'organise selon un calendrier national et international spécifique (circuit de compétitions). Cette définition d'une discipline montre qu'elle s'organise autour d'un projet collectif, c'est dans ce projet, dans cette dimension que la performance sportive se prépare. C'est bien là qu'il faut aller voir, comprendre et accompagner.

Dans cette intention, les rapporteurs ont établi une proposition de découpage du champ du haut niveau par discipline. Elle reste à valider avec chacune des fédérations sportives et notamment avec l'athlétisme, l'aviron et la natation pour définir le bon niveau de découpage en disciplines.

Cette proposition tient compte des récents renouvellements de délégation qui confient à neuf fédérations valides la délégation pour l'activité handisport (canoë, équitation, judo, taekwondo, tennis, tir, triathlon, voile, volley-ball). Ces fédérations valides deviennent alors totalement responsables de l'atteinte des résultats sportifs internationaux dans ces disciplines handisports<sup>80</sup>.

La synthèse de cette proposition des rapporteurs est contenue dans le tableau 23 et l'intégralité en pièce jointe (annexe 10).

---

<sup>79</sup> Le programme des JO d'hiver de PyeongChang 2018 comprend 102 épreuves dans 15 sports, celui de Tokyo 2020 comprend 339 épreuves dans 50 sports.

<sup>80</sup> Article L. 131-15 du code du sport.

	Nombre de Fédérations	Nombre de disciplines	Commentaires
JO d'été	33	61	Sans découpage en disciplines pour l'athlétisme, l'aviron, la natation course...
JP d'été	11	24	Soit 2 fédérations handisports et 9 fédérations délégataires unisports
JO d'hiver	3	14	Sans découpage en disciplines pour le ski alpin.
JP d'hiver	2	4	
<b>Total</b>	<b>38<sup>81</sup></b>	<b>103</b>	

Tableau 23: nombre maximum de disciplines et de fédérations pour les JOP d'hiver et d'été (programme JOP 2018 et 2020).

Cette proposition recense pour les 38 fédérations concernées par les JOP d'été et d'hiver 103 disciplines : 85 pour les Jeux d'été et 18 pour les Jeux d'hiver. Ce sont donc ces 103 projets qu'il faut se mettre en capacité d'évaluer, d'analyser, éventuellement de soutenir financièrement puis d'accompagner avec une ferme bienveillance.

Préconisation 27 : Passer d'un suivi par fédération (38 fédérations) à un suivi par discipline (103 disciplines).

#### 4.5.3 L'évolution du projet de performance fédéral

Le projet de performance fédéral exigé par l'État pour toutes les fédérations possédant des disciplines reconnues de haut niveau s'inscrit dans la continuité des deux dispositifs précédents : les filières du sport de haut niveau et les Parcours d'excellence sportive (PES).

Cependant, cette procédure n'est pas assez contraignante et trop peu orientée sur la performance sportive pour permettre une évaluation et un suivi efficace des projets fédéraux. Plusieurs points de faiblesse peuvent être relevés :

- l'importance excessive donnée aux structures (Pôle France et Pôle espoir) et à leur cartographie au détriment des clubs et des cellules individuelles ;
- le manque d'importance donnée aux éléments clés de la performance : les missions de l'encadrement, les contenus d'entraînement, les facteurs de la réussite et de la performance, l'étude de la concurrence internationale ;
- l'adoption tardive des projets, avec environ 16 mois de retard sur la procédure mise en place au Royaume-Uni ;
- le manque de légitimité et d'expérience des personnes en charge de la validation du projet ;
- la procédure identique de validation quels que soient les enjeux (olympique, paralympique, non-olympique) et le niveau de résultat des disciplines ;
- l'analyse par fédération qui doit laisser la place à l'analyse par discipline.

<sup>81</sup> Ce total ne prend en compte qu'une seule fois chaque fédération. Par exemple pour le judo et le para-judo, une seule fédération est comptée dans le total.

La procédure actuelle pour des raisons qui mériteraient d'être identifiées oublie les données de base du sport de haut niveau. Ainsi par exemple, quand elle parle de détection pour les JOP de 2024 alors que pour l'essentiel les sportifs qui disputeront ces JOP sont déjà identifiés.

La procédure est empêtrée dans des considérations très éloignées de la performance quand elle calque son calendrier sur celui des échéances électorales fédérales ; respecter la vie démocratique des fédérations ne doit pas interdire d'anticiper et de tenir compte des réalités.

Ainsi, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, 27 fédérations ont validé leur PPF (17 olympiques, 10 non olympiques)<sup>82</sup>. Pour les 29 autres fédérations (18 olympiques<sup>83</sup>, 11 non olympiques) qui doivent déposer leur dossier au plus tard le 15 octobre, la validation interviendra donc en novembre ou décembre 2017. Plus du tiers de l'olympiade est écoulé et l'équivalent britannique du PPF est adopté depuis un an et demi (mai-juin 2016). La concurrence a pris de l'avance.

L'anticipation est un élément clé dans la préparation d'un projet de performance fédéral. Son élaboration puis sa validation permettent, en cascade, le déclenchement de nombreuses opérations (recrutement de l'encadrement, évolution de la cartographie des pôles...). Il convient donc impérativement de déconnecter cette procédure de la date des élections fédérales et d'installer le calendrier suivant.

- Huit mois avant les JOP : lancement de la procédure des PPF pour l'olympiade à venir. A cette date, la plupart des éléments sont d'ores et déjà connus (participation aux Jeux, résultats sportifs de l'olympiade en cours, décision de fin de carrière des sportifs et des cadres, performance des pôles, programme des prochains JOP...). Contrairement à une croyance<sup>84</sup> bien installée la période pré olympique est propice à la réflexion sur la prochaine olympiade, les paramètres sont connus et le petit effectif de sportifs concernés par les JOP laisse souvent de la disponibilité aux équipes d'encadrement pour préparer l'avenir. Si ce calendrier était adopté nous serions déjà en retard pour l'olympiade d'hiver 2018-2022.
- Trois mois avant les JOP de l'olympiade en cours : adoption du PPF sous réserve des résultats olympiques.
- Deux mois après les JOP : adoption définitive du projet et attribution des moyens pour l'olympiade.
- Un mois après les élections des nouvelles équipes fédérales : éventuelle clause de revoyure en cas de réorientation majeure de la politique fédérale de haut niveau.

La préparation des JO d'hiver de Pékin 2022 pourrait constituer la première étape de mise en place de la nouvelle procédure d'établissement et de validation du projet de performance fédéral. Ce qui nécessite de lancer la procédure sans délai pour l'olympiade d'hiver 2019-2022. Pour l'olympiade d'été 2020-2024, la procédure doit être lancée au plus tard en novembre 2019.

---

<sup>82</sup> Les PPF présentés au groupe technique (GTP) en juin ne sont toutefois pas définitivement validés. Ils doivent encore recueillir l'avis favorable de la CSHN et l'accord de la ministre.

<sup>83</sup> Athlétisme, aviron, boxe, canoë-kayak, cyclisme, football, golf, haltérophilie, handisport, natation, roller, rugby, surf, tennis, tir à l'arc, triathlon, voile, volley-ball.

<sup>84</sup> Opinions qui, sans être religieuses, ont le caractère d'une conviction intime et qui excluent le doute.

Enfin pour des disciplines olympiques ou paralympiques très éloignées de la performance de haut niveau, l'élaboration d'un PPF peut être facilement déconnectée des échéances olympiques.

Préconisation 28 : Avancer de 18 mois la validation du projet de performance fédéral de chaque discipline. Objectif : finaliser les PPF pour 2024 en mai 2020.

#### 4.5.4 Une évaluation rigoureuse et bienveillante

Le travail d'évaluation et d'analyse mené par l'État doit être consistant, partagé avec les fédérations et répondre à plusieurs objectifs.

Premièrement, l'éclairage de la décision politique et stratégique qui ne peut se prendre qu'en mesurant les impacts. Le rôle de l'évaluation et de l'analyse est alors de faciliter une prise de décisions éclairées qui donne des arguments et évite l'arbitraire.

Deuxièmement, le conseil bienveillant et permanent auprès des fédérations et des équipes d'encadrement pour avec du recul, de l'expérience, des échanges de bonnes pratiques et des arguments leur permettre de progresser plus vite.

Ce travail d'évaluation et d'analyse conduit par l'État doit s'effectuer, en trois étapes.

La première étape porte exclusivement sur l'évaluation, dans chaque épreuve d'une discipline, des résultats obtenus et du potentiel disponible. Le travail porte sur chacune des 441 épreuves des JO d'été et d'hiver et sur les 617 épreuves des JP d'été et d'hiver, soit 1 058 épreuves (annexe 10). En réalité cet inventaire est plus léger car la France n'est pas présente sur l'ensemble du programme, elle est absente dans 10 % environ des épreuves olympiques et présente dans seulement 25 % des épreuves paralympiques<sup>85</sup>.

- Les résultats obtenus s'apprécient en répondant à une question : Quel est le niveau avéré de la France dans chacune des épreuves olympiques et paralympiques (participation et résultats obtenus) sur la base des classements mondiaux et des résultats lors des compétitions internationales de référence ?  
Le tableau réalisé par la MOP sur les résultats des français aux JO d'été depuis Sydney 2000 constitue un outil précieux, il est simple, objectif et démonstratif (annexe 11). Il doit être complété par un petit nombre d'indicateurs stables qui obligent à la lucidité : rang de la discipline au plan mondial, indice PO à l'exception des sports collectifs, ratio médailles obtenues/médailles possibles...
- Le potentiel de résultats d'une discipline pour les trois prochains JOP s'apprécie en répondant à la question : Dans quelles épreuves la discipline est-elle capable de réussir et avec quels sportifs ? Cette évaluation se réalise en référence à trois échéances.
  - o Pour les prochains JOP à 4 ans, sur la base des résultats dans les compétitions du plus haut niveau (JO, championnats du monde, coupe du monde...).

---

<sup>85</sup> 132 épreuves sur 528 aux JP de Rio 2016

- Pour les JO à 8 ans, sur la base des résultats des équipes jeunes, après détermination de la liste des épreuves qui ont un caractère prédictif et l'utilisation d'outils comme par exemple les couloirs de la performance.
- Pour les JO à 12 ans sur la base des actions de formation et de détection engagées auprès des très jeunes sportifs, en liaison avec les clubs formateurs.

L'évaluation du potentiel doit largement prendre en compte le niveau de la concurrence internationale pour chacune des épreuves olympiques. Cette démarche doit aussi permettre de déterminer des niches de résultats.

Cette première étape nécessite la mise en place d'une petite équipe composée de compétences sportives et de compétences nouvelles en matière de gestion de banques de données (data scientist). L'évaluation est alors quasi permanente, au fil des échéances sportives.

C'est sur cette base que l'essentiel des moyens doit être alloué. Il s'agit de définir épreuve par épreuve les sportifs en capacité de gagner, puis de déterminer ce qui est nécessaire pour leur réussite et enfin d'affecter les moyens en conséquence. Les différents acteurs s'associant pour apporter chacun leur contribution à ce sportif. C'est un changement de concept : le soutien s'organise autour de la réalisation du projet du sportif ou d'une équipe, l'Etat investit dans ce projet si les garanties de réussite sont apportées.

La deuxième étape porte sur l'ensemble des 103 disciplines du programme des JOP avec un regard à 360° sur la performance. Elle est à la fois un moment d'évaluation et d'analyse mais également d'accompagnement des équipes d'encadrement. Elle permet, en début d'olympiade de compléter l'actuel PPF par une approche plus fine des paramètres qui construisent la performance collective et pérenne. Elle permet d'assurer un suivi tout au long de l'olympiade par des rendez-vous réguliers dont la fréquence, au-delà de deux points annuels, dépend des besoins de l'État et de chacune des fédérations.

Cette étape tente de répondre à l'éternelle question : que faut-il faire pour gagner ?

Elle s'appuie sur des échanges et sur des éléments observables simples (documents, fichiers, moyens humains affectés, organigrammes...) pour apprécier les domaines suivants :

- la connaissance des paramètres de la performance propres à chaque épreuve ou discipline et en corollaire la stratégie d'identification et de formation des sportifs à potentiel ;
- la conception des programmes et des contenus d'entraînement ;
- l'aptitude de l'encadrement (technique, médical, scientifique) à accompagner les sportifs ;
- la cohésion de l'équipe d'encadrement et sa capacité à mener des stratégies d'alliance ;
- l'adéquation entre les lieux de vie des sportifs et l'architecture des structures d'entraînement (clubs, Pôles, cellule individuelle) ;
- l'existence d'un lien pérenne entre les clubs formateurs et l'équipe d'encadrement nationale ;

- la réalisation des programmes de formation de l'encadrement et d'un plan de carrière pour chaque cadre ;
- la réalisation des équipements pour le haut niveau ;
- la définition et la réalisation des projets de recherche, d'étude et d'innovation technologique ;
- la relation avec des disciplines proches mais dépendantes d'autres fédérations (par exemple le plongeon et la gymnastique) ;
- l'adéquation du système de compétition nationale et de sélection avec les exigences de la performance internationale ;
- le dispositif de veille sur l'organisation et les méthodes de préparation des meilleures nations ;
- la collaboration et la confrontation avec les meilleures nations ;
- l'entrisme au sein des instances internationales, notamment les commissions techniques et d'arbitrage ;
- le suivi du projet socio-professionnel de chacun des sportifs pendant et après sa carrière ;
- les stratégies d'alliance développées avec les collectivités locales, les ligues du sport professionnel, les universités, les entreprises, les structures de recherche ;
- l'implication de l'environnement proche (anciens champions, clubs formateurs, dirigeants) pour soutenir le projet ;
- l'analyse des forces et des faiblesses propres à la discipline.

La troisième étape s'attache à évaluer la capacité de la fédération à soutenir les projets dans chaque discipline au travers des éléments suivants :

- la capacité financière, administrative et de gouvernance de la fédération ;
- la mise en œuvre de procédures de décision partagées et formalisées ;
- l'intégration du projet dans l'ensemble de la stratégie fédérale ;
- une certaine stabilité des équipes dirigeantes.

L'ensemble de cette procédure en trois étapes permet de choisir les disciplines qui méritent d'être soutenues par l'État puis de procéder de manière argumentée aux investissements adaptés.

Cet investissement étant proportionné au classement des disciplines en trois catégories :

- très fort potentiel de médailles d'or ;
- potentiel de finales et susceptible d'obtenir des médailles ;
- potentiel de résultats à huit ans.

Cette méthode d'évaluation se mettra en place progressivement et s'améliorera par itération. Elle présente quelques risques ou difficultés :

- elle met en lumière de manière violente les carences ou les forces des fédérations épreuve par épreuve ;
- elle enlève la possibilité pour une fédération de masquer des faiblesses récurrentes dans une discipline ou un groupe d'épreuves par de belles réussites dans une autre ;
- elle impose d'élever les compétences de l'ensemble des acteurs pour construire une méthode d'évaluation et d'analyse exigeante ;

- elle s'attache aux résultats et au potentiel des sportifs avant de se préoccuper des modèles d'organisation (cellule individuelle, pôles, clubs) et peut donc mettre en cause des organisations inopérantes.

En résumé, il s'agit d'une évolution importante, d'un changement de concept et d'état d'esprit pour passer :

- d'une démarche à tendance administrative et normative à une démarche de performance (paramètres considérés et interlocuteurs) ;
- d'une évaluation globale des fédérations à une évaluation de chaque discipline au scanner ;
- d'une démarche ponctuelle (début d'olympiade pour le PPF et convention annuelle d'objectifs) à une démarche permanente d'évaluation et de suivi ;
- d'une démarche qui repose sur un déséquilibre (fédération sachante et État enregistrant) à une démarche équilibrée ;
- d'une démarche tardive à une démarche anticipée ;
- d'une attribution des moyens fondés sur l'histoire à l'attribution au mérite et à l'engagement.

Cette nouvelle démarche doit faire appel pour certaines phases d'évaluation à des experts sollicités ponctuellement pour leur expérience et leur résultat.

C'est le passage pour l'État d'un système très tolérant et parfois tatillon à une méthode ferme et bienveillante.

Orientation 7 : Doter l'État d'une capacité d'analyse des résultats et des projets de chaque discipline inscrite aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Passer du financement à l'investissement fondé sur une évaluation robuste.

Dans le cadre de cette réforme l'usage du terme de performance serait adapté, il est évocateur et correspond à l'enjeu. Nous pourrions alors nommer l'ensemble rénové le sport de performance et concevoir que la partie la plus aboutie devienne la haute performance.

Cette nouvelle appellation n'est pas un nouveau concept juridique mais la manifestation par le vocabulaire d'une nouvelle organisation et d'un nouvel état d'esprit.

#### **4.6 Des orientations sectorielles**

Les orientations contenues dans le rapport s'adressent à tous les sports, mais les inspecteurs généraux ont souhaité apporter quelques compléments pour quatre secteurs particuliers : les sports collectifs, le handisport, les nouvelles épreuves olympiques et les sports d'hiver.

#### 4.6.1 Les sports collectifs

Les sports collectifs ne constituent pas une catégorie homogène, le volleyball ne connaît pas les mêmes contraintes que le basketball masculin avec le poids de la NBA et de l’Euroleague<sup>86</sup> et il y a un monde entre le football féminin et son homologue masculin.

Cependant, la disponibilité des sportifs des sports collectifs et professionnels pour participer aux JO est un problème récurrent. Les équipes et les ligues des sports collectifs professionnels les plus développés sont le plus souvent réticentes à autoriser les joueurs à s’engager dans un objectif olympique, avec les présences en compétition et en stage de préparation que cela nécessite. Les joueurs eux-mêmes sont parfois réservés face aux risques de blessure et au besoin de récupération.

Le CIO tente de maîtriser cet obstacle comme le montre la recommandation 8 de l’Agenda 2020 qui affiche la volonté du CIO de « *Forger des relations avec les ligues professionnelles* » afin d’assurer la participation des meilleurs sportifs aux JO. Cette volonté n’a pas empêché la ligue nord-américaine de Hockey sur glace (NHL) d’annoncer, en avril 2017, qu’elle ne libérerait pas ses joueurs pour participer aux JO d’hiver de PyeongChang 2018.

Il serait donc intéressant que le futur COJO de Paris 2024 puisse faciliter dans les sports professionnels, par une action concertée avec le CIO et les Fédérations internationales (FI) concernées, la participation des meilleurs sportifs et pour le moins des meilleurs sportifs français. Un cadre conventionnel avec les ligues professionnelles rendrait plus aisé les accords particuliers de disponibilité à passer entre le sportif, son club et la fédération nationale.

Une démarche du même type est à conduire, si ce n’est déjà fait, par toutes les fédérations françaises des sports professionnels avec les ligues et les employeurs des sportifs. L’ensemble de ces négociations doivent être conduites dès le début de l’olympiade 2021-2024.

Le cas particulier de l’engagement d’une équipe de France de football compétitive aux JO de Paris 2024 devra être examiné, sans tarder, avec la FFF. Cette question, sans être aussi sensible, doit également être abordée avec la Fédération française de basketball (FFBB)

Préconisation 29 : Examiner avec les fédérations françaises de football et de basketball les conditions de participation des équipes masculines aux JO de Paris 2024.

#### 4.6.2 Le handisport

Emmanuelle Assmann, Présidente du CPSF, a adressé lors de la campagne présidentielle de 2017 une lettre ouverte aux candidats qui rappelle les finalités très fortes du sport paralympique : « *Mon expérience comme celle de tous les sportifs du mouvement paralympique, me poussent à croire que le sport est un vecteur exceptionnel de reconstruction, de promotion des capacités singulières de chacun, de reconnaissance et de valorisation de la différence* ».

---

<sup>86</sup> L’Euroleague est la compétition de club de basket-ball la plus importante en Europe. Elle regroupe 16 équipes dans une compétition semi-fermée.

Ces propos rappellent cette dimension particulière, ce supplément d'âme, du sport paralympique au service de la « reconstruction » d'une personne. Cette singularité constitue un élément à appréhender dans toutes les actions à conduire.

Le classement de la France aux JP d'été, après une période faste dans les années 1990, est en net recul. Aux JP d'hiver, la France a retrouvé en 2006 et 2014 un très bon rang mondial.

JP été	1988	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2016
Rang de la France	5	4	6	7	9	12	16	12
JP hiver	1988	1992	1994	1998	2002	2006	2010	2014
Rang de la France	7	6	4	10	13	4	10	5

Tableau 24: rang de la France aux JP d'été et d'hiver depuis 1988.

Cette situation s'analyse plus par une progression de nouveaux pays, disposant de moyens importants (Chine, Corée du Sud, Ukraine, Brésil) que par une régression de la France.

Le dossier de candidature Paris 2024 fixe pour le sport paralympique français un objectif de huitième place au rang des nations. Cet objectif est aussi celui du CPSF. Pour l'atteindre, la France doit viser au minimum de doubler son nombre de médailles d'or obtenu en 2012 (8 or) et 2016 (9 or). En effet, aux deux derniers JP, la 8<sup>ème</sup> place se joue autour de 18 à 20 médailles. Cet objectif ne semble pas hors d'atteinte à la condition d'agir sur plusieurs paramètres.

La structuration du handisport français a été profondément modifiée par l'arrêté<sup>87</sup> accordant la délégation aux fédérations pour l'olympiade 2017-2020. À cette occasion, neuf fédérations unisports ont obtenu la délégation des activités handisports de leur discipline<sup>88</sup>.

Cependant cette évolution est de portée modeste, en effet 89 % des épreuves paralympiques demeurent sous la responsabilité de la Fédération française du sport adapté (FFSA) (18 épreuves) ou de la Fédération française handisport (FFH) (533 épreuves) et notamment celles d'athlétisme (160 épreuves), de natation (138 épreuves), de cyclisme (50 épreuves) ou des sports d'hiver (80 épreuves). Si l'évolution est symboliquement importante, elle est numériquement de peu d'effet sur les enjeux de réussite paralympique qui restent essentiellement entre les mains de la FFH.

Cette attribution de la délégation handisport aux fédérations valides pourrait se poursuivre à l'occasion du renouvellement des délégations au dernier trimestre 2020.

Dans le cadre de la préparation des JP 2024, le CPSF souhaite que cette évolution soit stabilisée afin d'éviter, en 2020, des ruptures néfastes à la bonne préparation des sportifs (ex : une discipline préparerait Tokyo 2020 au sein de la Fédération Française Handisport (FFH) puis Paris 2024 au sein de la fédération valide).

<sup>87</sup> Arrêté du 31 décembre 2016 accordant la délégation prévue à l'article L. 131-14 du code du sport.

<sup>88</sup> Canoë, équitation, judo, taekwondo, tennis, tir, triathlon, voile, volley.

Cette proposition du CPSF nécessite l'ouverture d'un dialogue, sous l'autorité du ministère des sports, réunissant la FFH, le CPSF et les fédérations valides concernées. Plusieurs voies sont envisageables en utilisant la subdélégation<sup>89</sup>, le statu quo jusqu'en 2024, voire une campagne anticipée de délégation.

Préconisation 30 : Examiner au cas par cas la situation des disciplines handisports déléguées à la FFH afin de stabiliser le cadre de préparation olympique jusqu'en 2024.

Le CPSF propose le recours à des procédures originales (PPF interfédéral) afin d'associer tous les acteurs, pour le moins dans cette phase pionnière où les compétences sont partagées entre les structures handisports et les fédérations valides.

Le CPSF estime que cela offrirait l'avantage de « *faire valider, par le ministère, des objectifs partagés, une stratégie commune et des engagements croisés de chacune des fédérations pour atteindre la performance. L'objectif est de sortir du simple conventionnement entre fédérations qui souvent engendre l'inertie et de légitimer, pour chacune des fédérations concernées, une demande de moyens dans le cadre de la CO en lien avec son champ d'action et d'expertise ainsi défini et permettant de contribuer efficacement à l'accompagnement d'une discipline sans créer de lutte de pouvoir* ».

La position historique de quasi exclusivité de la FFH sur la pratique paralympique de haut niveau ne nécessitait aucune coordination interfédérale. Aujourd'hui, et pour Paris 2024, cette question doit être posée sans que quiconque ne développe le sentiment d'une dépossession. Le CPSF doit être soutenu pour prendre en charge, avec l'aide de l'Etat, une nouvelle position de coordination du projet de performance handisport avec notamment le souci de prendre en compte les fortes singularités de cette pratique<sup>90</sup>.

Les moyens publics consacrés au handisport de haut niveau sont faibles, cela tient d'une part aux aides directes (subventions, CTS, aides personnalisées) mais aussi aux aides indirectes qui sont à ce jour très peu utilisées. En effet, le handisport n'est pas rentré de plain-pied dans le dispositif français du haut niveau ce qui le prive de nombreuses ressources comme les pôles<sup>91</sup>, les services de l'INSEP et des établissements, seules les conventions d'insertion professionnelle (CIP), notamment celles gérées régionalement, sont fréquemment utilisées.

Le transfert de la délégation de la FFH vers les neuf fédérations unisports valides devrait être un facteur de meilleure intégration du handisport dans les dispositifs de haut niveau. Il en est de même pour les deux fédérations (aviron et badminton) qui bénéficient d'une convention avec la FFH pour organiser, en leur sein, la pratique handisport de haut niveau.

À côté des moyens publics, le partenariat constitue une ressource potentielle réaliste notamment en matière de formation et d'insertion professionnelles des sportifs, en lien avec les obligations légales des entreprises pour l'emploi des personnes en situation de handicap.

---

<sup>89</sup> La subdélégation consiste en maintenant la délégation à la FFH, à passer une convention entre cette fédération et une fédération valide qui organise la pratique handisport de haut niveau. C'est le cas à ce jour pour l'aviron et le badminton.

<sup>90</sup> Par exemple : identification des potentiels, priorité en outre-mer, appui sur des clubs valides très structurés, prise en compte des accidents de la vie.

<sup>91</sup> LA FFH dispose de trois pôles dont deux en CREPS à Bordeaux et à Vichy.

Il faut également noter que suite à l'accord entre le CPSF et le comité de candidature 2024<sup>92</sup>, le CPSF bénéficiera d'une forte augmentation de ses revenus de partenariat à hauteur d'environ un million et demi par an pour la période 2020-2024.

Dans cet objectif de meilleure intégration du sport paralympique au dispositif français, il convient de poser la question de la nécessité de créer une structure paralympique spécifique<sup>93</sup>. Une autre voie est possible, elle incarnerait une nouvelle ambition en donnant pour mission explicite à la nouvelle structure de pilotage française du sport de haut niveau d'intégrer des compétences paralympiques et de s'approprier les disciplines paralympiques au même titre que les disciplines olympiques.

Si l'identification des talents olympiques n'est plus envisageable pour les JO de Paris 2024, elle le reste pour les sportifs paralympiques. Aussi, une grande opération, qui mobiliserait le ministère de l'éducation nationale et d'autres ministères (défense, intérieur) ainsi que l'ensemble des fédérations concernées, permettrait d'identifier des talents avec des perspectives de médailles en 2024. Elle pourrait être ciblée sur les trois sports qui constituent plus de 75 % du programme olympique (athlétisme, cyclisme et natation).

Enfin, cette intégration des pratiques handisports passe également par une formation des équipes d'encadrement des treize fédérations en charges du handisport afin que ces équipes (entraîneurs, personnel médical, préparateurs...) acquièrent en plus de leurs compétences disciplinaires des compétences singulières pour l'encadrement de la pratique du haut niveau handisport.

Préconisation 31 : Concevoir un projet Paris 2024 handisport :

- Augmenter sensiblement les moyens publics affectés au sport paralympique ;
- Organiser une large opération d'identification des talents ;
- Former l'encadrement aux singularités de la pratique handisport ;
- Soutenir le CPSF dans son nouveau rôle de coordination interfédérale ;
- Intensifier l'accessibilité aux équipements sportifs.

Enfin, il faut rappeler l'obligation morale que doivent se donner tous les acteurs du sport de haut niveau de systématiquement avoir le « réflexe handi » qui consiste à toujours se poser la question de la pertinence des actions et des décisions pour les sportifs handisports.

#### 4.6.3 Les nouveaux sports olympiques

La feuille de route stratégique du CIO, baptisée Agenda 2020<sup>94</sup>, a ouvert l'accès du programme olympique de Tokyo 2020 à cinq nouveaux sports, sur proposition du COJO de Tokyo, le CIO restant l'instance décisionnaire. Cela pose la question de l'accompagnement de ces nouveaux sports vers la réussite olympique.

---

<sup>92</sup> Cet accord engage le futur COJO qui sera dans la période 2020 - 2024 le seul gestionnaire des droits marketing olympiques et paralympiques sur le territoire français. A titre de manque à gagner, le COJO versera au CPSF : 1,2 millions en 2020 et 2021, 1,5 millions en 2022 et 2023 et 1,9 millions en 2024.

<sup>93</sup> Cet objectif figure explicitement dans le dossier de candidature de Paris 2024.

<sup>94</sup> Agenda 2020, 40 recommandations pour l'avenir du mouvement olympique annoncées, en novembre 2014, par le président du CIO.

L'univers olympique est totalement étranger à ces sports et ils n'ont pas d'autres choix que d'être performants dès 2020 dans la mesure où leur inscription au programme n'a aucun caractère pérenne. Pour préparer cette situation originale, les rapporteurs proposent de confier explicitement, à des fédérations ou à des disciplines olympiques à succès, un tutorat auprès de chacun de ces nouveaux sports olympiques.

Ce tutorat sans hiérarchie, pourrait faire appel à des anciens DTN ou entraîneurs olympiques volontaires mis à disposition ponctuellement pour faciliter la transmission d'expérience et la connexion avec le réseau olympique. Il pourrait se mettre en œuvre selon le tableau suivant.

	Baseball	Escalade	Karaté	Skateboard	Surf	Total
Nombre d'épreuve	2	2	8	4	2	18
Type d'épreuve	Équipe femme Équipe homme	Escalade femme Escalade homme	Kata femme et homme (2) Combat femme et homme (6)	Bowl femme et homme (2) Street femme et homme	Surf femme Surf homme	
Tutorat		Canoë slalom	Judo ou boxe	Ski Snowboard	Ski Snowboard	

Tableau 25: les nouveaux sports olympiques à Tokyo 2020 et le tutorat.

**Préconisation 32 : Confier à des sports olympiques à succès l'accompagnement des nouveaux sports olympiques.**

Enfin, dans le nouveau dispositif de suivi des disciplines olympiques, une attention particulière devra être portée à ces nouveaux sports olympiques : réunions de suivi plus fréquentes, séances d'information sur l'organisation olympique.

Le CIO a décidé lors de sa récente session de Lima de renouveler cette possibilité pour Paris 2024, la même question se posera donc dès l'automne 2019<sup>95</sup> pour les disciplines retenues pour les JO de Paris.

#### 4.6.4 Les sports d'hiver

Les trois fédérations françaises des sports d'hiver (hockey sur glace, ski et sports de glace) et leurs disciplines entrent naturellement dans le cadre général de la réorganisation de l'ensemble du sport de haut niveau français présentée dans ce rapport. Cependant, elles possèdent des particularités qui doivent être prises en compte.

Pour le ski, l'éloignement géographique des centres de décisions parisiens et une certaine distance assumée entre les « hommes de la montagne » et les administrations parisiennes du sport n'ont pas toujours permis à cette fédération de bénéficier complètement des services offerts à toutes les fédérations (réseau des établissements, formation au professorat de sport, formation des cadres,...). Cette distance géographique et culturelle explique, en partie, que les résultats de la France aux JO d'hiver n'ont pas connu la même progression qu'aux JO d'été.

<sup>95</sup> Cette décision sera prise lors de la 134<sup>ème</sup> session du CIO qui se déroulera à Milan à l'automne 2019.

On peut aussi ajouter que la France n'est pas un pays de sports d'hiver, à l'exception de quatre régions. L'énergie du sport de haut niveau français est concentrée sur les sports et les JO d'été, les sites de compétition de ski sont éloignés de la capitale et attirent peu les responsables du sport français. Les calendriers administratifs (par exemple : délégation, concours du professorat de sport, formation de cadres) sont conçus pour les sports d'été. Et c'est souvent après les JO d'été que l'on s'aperçoit que les prochains JO ne sont pas dans 4 ans mais dans 18 mois.

Et pourtant, les JO d'hiver sont pour la France un enjeu considérable, la France se partage au gré des enneigements la place de première destination mondiale pour le ski avec les USA<sup>96</sup> et l'Autriche<sup>97</sup> et les perspectives du marché asiatique sont considérables : le nombre de pratiquants de ski dans le monde pourrait ainsi doubler à terme. Les bons résultats des skieurs français peuvent ainsi constituer un atout pour ce secteur économique.

Dans la nouvelle organisation du sport français, deux à trois personnes devront être mobilisées exclusivement sur les sports d'hiver. Le Grand Insep pourrait constituer un « réseau blanc » plus spécifiquement consacré aux sports d'hiver (Centre national de ski de haut niveau d'Albertville, ENSM Chamonix et Prémanon, Creps PACA site de Boulouris et Montpellier-site de Font-Romeu, DRJSCS Auvergne-Rhône-Alpes...).

La prochaine organisation du sport de haut niveau devra se mobiliser avec la même détermination sur les sports d'hiver que sur ceux d'été.

**Préconisation 33 : Mieux intégrer les sports d'hiver dans l'organisation du sport de haut niveau français.**

Les fonctionnements et les résultats des fédérations de ski et de hockey sont très satisfaisants et ne méritent pas à ce stade de développement particulier. Il n'en est pas de même de la Fédération française des sports de glace (FFSG).

La FFSG a été créée en 1908. Elle regroupe alors l'ensemble des sports pratiqués sur la glace. Cette organisation sera stable pendant un siècle ; en 2006, la discipline du hockey sur glace devient autonome de la FFSG.

Par arrêté<sup>98</sup>, la FFSG s'est vue attribuer pour l'olympiade d'hiver 2015-2018 la délégation de pouvoir de l'État pour 10 disciplines qui représentent 40 % des épreuves des JO d'hiver 2018 (39 épreuves sur 102). Au plan international, la FFSG est en relation avec quatre fédérations internationales.

Les dysfonctionnements de la FFSG ont déjà conduit à la production en vingt ans de trois rapports de la Cour des Comptes et de dix rapports de l'IGJS. La Cour constate que les difficultés de gouvernance résultent « *en particulier de l'hétérogénéité des disciplines* ».

---

<sup>96</sup> Selon domaine skiable de France, et pour l'hiver 2015 – 2016, avec 52 millions de journées-skieurs vendues (- 3 %), la France arrive en deuxième position derrière les États-Unis, qui enregistrent 53,9 millions de journées-skieurs (+ 0,6 %) mais devant l'Autriche (- 4 %) avec 49,9 millions de journées-skieurs.

<sup>97</sup> Sur la saison 2016-2017, la France est passée en troisième position des destinations pour les sports d'hiver derrière les États-Unis et l'Autriche.

<sup>98</sup> Arrêté du 29 décembre 2014 du ministre chargé des sports accordant la délégation à la FFSG pour 10 disciplines (8 olympiques, 2 non olympiques) : patinage artistique, danse sur glace, patinage synchronisé, ballet sur glace, patinage de vitesse sur longue piste, patinage de vitesse sur courte piste (short track), bobsleigh, luge, skeleton, curling.

L'ensemble de ces travaux reste d'un impact très limité sur les progrès et la performance de la FFSG en matière de développement et de haut niveau. La FFSG n'a obtenu aucune médaille lors des trois dernières éditions des JO. L'image de la FFSG est dégradée par une succession de crises. La vie quotidienne de la FFSG se caractérise par une multitude de conflits fratricides et une fréquence très élevée de renouvellement des équipes techniques.

En revanche, le rapport de la Cour des Comptes de 2011, relatif aux comptes de 2002 à 2009, révèle une situation financière assainie par rapport à la décennie 1990. Ainsi, depuis 2008, tous les résultats annuels nets d'exploitation de la FFSG sont positifs.

Le bilan sportif est, de longue date, terriblement discret. Depuis l'origine des JO d'hiver, en 1924, la FFSG n'a remporté que 14 médailles, soit 0,6 médaille par édition des JO. Alors qu'au derniers JO de Sotchi 114 médailles ont été attribuées.

Le bilan est encore plus cruel quand on examine le détail de médailles obtenues par la FFSG dans les disciplines du curling, du patinage de vitesse, du bobsleigh, de la luge et du skeleton : 2 médailles olympiques en 100 ans (bronze curling 1924, bronze bobsleigh 1998) sur les 981 médailles attribuées, soit 0,2 % des médailles. Ces mêmes disciplines ne brillent pas par leur développement : 936 licenciés dans 37 clubs.

La France pays de montagne, deuxième destination mondiale pour les sports d'hiver, berceau de l'olympisme et qui entend y jouer un grand rôle à l'avenir a été incapable de construire un développement minimum dans un ensemble d'activités qui représentaient 31 titres au programme des JO d'hiver 2014.

Ce constat impose de réagir. Il interroge la FFSG mais aussi la capacité d'intervention de l'État et du mouvement sportif auprès des fédérations en difficulté. Ces disciplines continuant à recevoir des aides publiques malgré l'absence totale de résultats. Aucun argument ne peut justifier une telle situation sur une durée aussi longue.

C'est un exemple révélateur qui illustre à la perfection l'organisation actuelle du sport de haut niveau qui n'est pas en capacité d'agir et de mettre fin à ces situations soit en affirmant que la France ne peut avoir d'ambition dans ces disciplines, soit en créant les conditions de la réussite.

Quelles sont les raisons intimes de cet échec ?

La FFSG est un montage administratif, un assemblage artificiel de quatre grandes familles de disciplines qui n'ont pas de point commun : le curling, le BLS (bobsleigh, luge, skeleton), le patinage d'expression et le patinage de vitesse.

L'association vertueuse de ces quatre familles est une mission impossible. Les sportifs n'ont pas les mêmes sites de pratique et la nature des activités est fondamentalement différente.

Ces différentes disciplines ne partagent pas comme dans d'autres fédérations multisports (équitation, canoë, cyclisme, ski) un élément commun qui rassemble : (le cheval, le bateau, le vélo, le ski). En outre, ces disciplines (curling, patinage de vitesse, patinage artistique) sont en concurrence interne pour l'accès aux heures de glace.

Cette absence d'identité commune, de passion et de fierté partagées est le principal obstacle au fonctionnement serein de la FFSG, elle interdit depuis des décennies tout progrès de l'ensemble, elle bloque les énergies. Les dysfonctionnements de la FFSG ne sont pas imputables aux personnes ou aux statuts fédéraux mais à un montage administratif ignorant totalement la logique interne de chaque sport. Peut-on imaginer une fédération qui regrouperait, le skateboard, la pétanque, la danse, l'athlétisme sur piste, la gymnastique au sol au prétexte que ces activités se dérouleraient sur une même surface ?

En outre, le patinage d'expression (artistique, ballet, danse, synchro), qui représente 95 % des adhérents, est en position dominante, voire hégémonique et bloque implicitement tout développement des autres disciplines.

La position constante de la direction des sports du ministère, opposée à toute création de nouvelles fédérations et favorable au regroupement des disciplines au sein de grandes fédérations multisports, a bloqué toute réflexion sur l'opportunité d'une séparation des disciplines des sports de glace. Cette position de principe mérite des exceptions.

Le bilan de la scission du hockey de la FFSG, imposée en 2005 par la fédération internationale de hockey, est rassurant. Dix ans après, la Fédération française de hockey sur glace se porte mieux, se porte bien.

L'organisation nationale des meilleurs pays en sports de glace apporte également un éclairage utile. Les sports de glace, en France, s'inscrivent au sein d'une seule fédération quand les meilleures nations s'appuient sur trois, quatre ou cinq fédérations. Ces nations ont fait le choix d'une plus grande conformité à l'organisation internationale et de structures plus petites favorisant l'initiative et la reconnaissance de l'identité de chaque discipline. Aucune des nations dominantes dans ces sports n'est organisée selon le modèle français.

La FFSG tente de fédérer des pratiques très différentes. Les activités « mineures » vivent dans une opposition latente et permanente à l'ombre frustrante du patinage artistique. Aussi, les rapporteurs préconisent-ils de disjoindre la FFSG en s'inspirant du modèle allemand qui coïncide avec les quatre grandes familles des sports de glace.

La voie d'un transfert de chacune des disciplines « mineures » vers une autre fédération délégataire (exemple, le curling vers la fédération de pétanque) n'offre pas de garantie. Cette solution reproduirait très vraisemblablement, dans un autre environnement, les mêmes effets que l'organisation actuelle.

Les rapporteurs proposent, en s'appuyant sur les dispositions du code du sport de répartir les quatre familles de l'actuel FFSG au sein de deux structures juridiques :

- l'association FFSG deviendrait une fédération du patinage d'expression. Elle conserverait la délégation du ministre chargé des sports pour les disciplines : ballet sur glace, danse sur glace, patinage artistique et patinage synchronisé ;
- les autres disciplines seraient gérées, pour l'olympiade 2019 - 2022 au sein d'une commission spécialisée du CNOSF composée des trois autres familles de l'actuelle FFSG : le BLS (bobsleigh luge, skeleton), le curling et le patinage de vitesse.

Le code du sport prévoit cette possibilité de création d'une commission spécialisée au sein du CNOSF, par la voie de l'art L. 131-19.

Préconisation 34 : Pour l'olympiade 2019-2022, confier la gestion du BLS (bobsleigh, luge, skeleton), du curling et du patinage de vitesse à une commission spécialisée du CNOSF.

Cette préconisation offre l'avantage, par rapport à la création immédiate d'une nouvelle fédération, de ne pas engager l'avenir puisque à l'issue de l'olympiade toutes les possibilités d'évolution resteraient ouvertes : la constitution d'une discipline en fédération autonome, l'intégration d'une discipline au sein d'une autre fédération et l'éventuelle prolongation de la commission spécialisée. Cette évolution recueillerait certainement un avis très positif des FI concernées.

Cette reconquête sera longue. Aucun objectif de médailles n'est sérieusement envisageable, dans ces disciplines, avant les JO de 2026. Cette opération nécessite :

- une association exemplaire du CNOSF et de l'État ;
- de construire les fondations : formation des cadres, maîtrise des équipements, création de clubs, animation territoriale de proximité ;
- de régler la question pendante de la création d'équipements de patinage de vitesse sur le territoire français ;
- de trouver avec les acteurs locaux un modèle original d'exploitation de la piste de BLS de La Plagne mariant les activités économiques et sportives ;
- un accompagnement volontariste et bienveillant de l'État (direction des sports, CNDS, services et établissements).

Aux JO d'été, la France est très présente sur l'ensemble du programme, elle participe et elle gagne, elle tient sa place. Aux Jeux Olympiques d'hiver, la France est présente en ski, mais son rayonnement en sports de glace est minime. Les grandes nations olympiques (Allemagne, Chine, États-Unis, Russie) sont présentes dans une grande majorité des épreuves du programme olympique d'hiver. La présence de la France dans les « petites disciplines » des sports de glace est un élément qui doit être intégré dans une stratégie de réussite aux sports d'hiver. Le tableau suivant montre comment l'absence de résultats en sport de glace pèse sur le rang de la France

JO d'été	1996	2000	2004	2008	2012	2016
Rang de la France	5	6	7	10	7	7
Total de médailles	37	38	33	43	35	42
JO hiver	1994	1998	2002	2006	2010	2014
Rang de la France en ski	14	8	4	7	9	9
Total de médailles en ski	4	5	10	9	11	15
Rang de la France	17	13	6	10	12	10
Total des médailles	5	8	11	9	11	15

Tableau 26: comparaison du rang de la France aux JO d'hiver avec et sans les sports de glace de 1994 à 2016.

Les résultats du ski placent la France en moyenne dans les 10 premières nations avec une excellente 4<sup>ème</sup> place en 2002. L'agrégation des résultats du ski et des sports de glace font descendre la France de 2 à 5 places au classement des nations.

#### 4.6.5 Les transferts de talent

Les opérations de détection auprès de jeunes sportifs ne sont plus envisageables pour les JO de 2024. La plupart des sportifs français qui disputeront les JO de Paris 2024 dans sept ans sont déjà identifiés par leurs fédérations et disputent déjà les épreuves internationales de leur catégorie d'âge (cadet, junior, moins de 23 ans).

En outre, les opérations de détection des années 1980 appuyées sur des populations très larges (scolaires, licenciés) ont été des échecs. Elles ne sont plus utilisées et ont laissé la place à celles d'identification des sportifs ayant déjà montré un potentiel réel dans la discipline et à leur accompagnement vers le haut niveau.

En revanche, une opération peut être réalisée auprès de sportifs qui ont déjà une formation de base et une pratique personnelle intensive dans une discipline sportive et qui envisageraient de se réorienter avec succès vers une autre discipline sportive. C'est le transfert de talents. La MOP a transmis un projet à la DS en ce sens en 2014<sup>99</sup> après avoir consulté vingt fédérations olympiques.

Les dispositifs de détection et de formation des fédérations ne prévoient pas des possibilités de transferts de talents vers d'autres fédérations. Les transferts réalisés sont davantage le fruit de rencontres, d'échanges informels que d'un système organisé.

Le Royaume-Uni communique beaucoup sur des opérations de détection grand public mais il semble que les réussites anglaises relèvent plus d'opérations de transfert de talents d'une discipline à une autre. Ainsi l'athlète emblématique, la rameuse Helen Glover illustre bien cette méthode, c'est une sportive extrêmement polyvalente, internationale en cross-country et aux qualités physiques hors normes<sup>100</sup>, très loin donc d'un recrutement sur les bancs de l'école.

Depuis le début de la mise en œuvre de ces programmes au Royaume-Uni en 2007, seuls cent sportifs ont intégré le très haut niveau et trois ont été médaillés olympiques. Or, les anglais ont mis en place des programmes de ce type depuis 2007, dans vingt sports olympiques à l'occasion de douze campagnes qui ont touché plus de 7 000 sportifs.

Par le passé, les allemands de l'Est ont beaucoup utilisé cette ressource des transferts de talents. Les australiens évoquent trois membres de l'équipe australienne des JO de Londres issus d'une telle opération qui impliquait au départ 256 sportifs. Les résultats australiens et anglais montrent l'étroitesse de cette voie.

---

<sup>99</sup> Note à l'intention du Directeur des sports du 4 février 2014.

<sup>100</sup> Helen Glover, championne olympique en 2012 et 2016 débute l'aviron en 2008 après avoir participé à une opération de « détection » fondée essentiellement sur des critères morphologiques et des capacités physiques. Le parcours d'Helen Glover, issue d'une famille sportive, est imprégné de pratique sportive et de compétition. Elle pratique le tennis, la natation, le hockey sur gazon au plan régional, l'athlétisme au niveau national et le cross-country au niveau international en junior. Elle a aussi étudié pour devenir professeur d'éducation physique

Le sport de haut niveau français est présent dans de très nombreuses disciplines olympiques et non olympiques, ainsi les 6 400 sportifs de haut niveau et les 7 400 sportifs espoirs constituent un vivier de champions au-delà de leurs disciplines de prédilection. Ce vivier peut être complété par les classements des sportifs tenus par de nombreuses fédérations. Cette richesse française ouvre des perspectives pour des opérations très ciblées.

C'est au sein de ces viviers que des opérations de transfert de talents ciblées peuvent s'envisager avec réussite (exemple pour le Skeleton, la luge ou le Bobsleigh). Elles semblent plus évidentes à mettre en œuvre pour des publics féminins ou les disciplines paralympiques et vers des sports cycliques à dominante énergétique (cyclisme, aviron, canoë de course en ligne) que vers des sports à habileté motrice fine (gymnastique, sports collectifs).

Le programme des JP d'été qui est composé à près de 75 % par la natation, l'athlétisme et le cyclisme laisse entrevoir des perspectives intéressantes.

Lors de la préparation des JO d'Albertville 1992, une opération de ce type avait été montée pour recruter, principalement auprès des athlètes sprinters et lanceurs, des pousseurs pour les équipes de bobsleigh. Plusieurs autres initiatives françaises sont connues, soit au sein d'une même fédération (d'une discipline non olympique vers une discipline olympique), soit entre fédérations (natation ou athlétisme vers triathlon et pentathlon, judo vers lutte, gymnastique vers plongeon, ski de fond vers biathlon, sport de force vers le rugby...).

Ces opérations s'effectuent le plus souvent sans information entre les fédérations concernées et génèrent donc des difficultés. Un tel projet doit être piloté par une structure neutre, de manière transparente dans le cadre d'un programme officiel.

Le transfert d'un athlète, d'une discipline vers une autre, ne pourra se faire que sur la base du volontariat dans un parcours bien balisé et accompagné.

Préconisation 35 : Monter avec l'adhésion des fédérations un programme très ciblé de transfert de talents pour les sportifs classés en liste espoir ou de haut niveau

## 5 UNE STRUCTURE PUBLIQUE DEDIEE A LA PERFORMANCE OLYMPIQUE

À l'issue des JO de Séoul en 1988, Jacques Grospeillet<sup>101</sup>, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche et ancien Directeur des sports du ministère chargé des sports, proposait un modèle d'organisation pour le sport de haut niveau :

*« Pour mener à bien les projets des fédérations, il faut mettre en place une structure appelée à durer au moins huit ans sinon douze, fiable au plan administratif et financier, efficace à court et long terme, donc disposant d'une réelle autonomie, qui ne soit pas bridée par des procédures paralysantes, mais soit soumise à un réel contrôle, compte-tenu de l'importance des moyens mis en œuvre publics et privés, qui n'ait qu'un patron même si elle est appelée à travailler étroitement avec tous les partenaires ».*

Trente ans après, cette proposition demeure d'une remarquable actualité. Elle contient quatre facteurs de réussite qui n'ont jamais été réunis, en France, au sein d'une même structure :

- le travail en partenariat avec les structures publiques et privées ;
- un pilotage centralisé de l'ensemble des moyens publics ;
- la pérennité de la structure<sup>102</sup> ;
- la liberté d'exécution encadrée par un solide contrôle.

Cette proposition s'inspirait de la réussite d'une initiative lancée, en 1986, par Christian Bergelin secrétaire d'État à la jeunesse et aux sports<sup>103</sup>. Dès son entrée en fonction, il installe une structure de préparation olympique (PO) permanente et externe à la direction des sports, composée de quatre anciens DTN<sup>104</sup>.

Cette PO est placée sous l'autorité directe du ministre et implantée à l'INSEP. Elle ne possède pas de structure juridique propre, mais dispose cependant d'un budget de fonctionnement important affecté au CNOSEF. Elle établit des listes réduites de sportifs et les classent en deux niveaux, la liste PO pour les sportifs sélectionnables aux prochains JO et la liste préparation olympique permanente (POP) pour ceux sélectionnables à plus long terme.

De 1986 à 1988, la PO innove dans de nombreux domaines : communication permanente sur l'équipe olympique (création d'un magazine, valorisation d'un sportif ou d'une équipe chaque mois, formation des SHN aux interviews), durcissement des critères de sélection olympique, meilleur suivi des sportifs à fort potentiel, prise en compte du long terme avec un travail sur deux olympiades, répartition plus argumentée des subventions, stages interdisciplinaires, établissement d'une base d'entraînement pré-olympique sur le site des JO, visites collectives de repérage des sites olympiques par les DTN, création du Club France

---

<sup>101</sup> Grospeillet Jacques, 1928-2017, directeur des sports 1981-1985, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, mis à disposition de l'inspection générale de la jeunesse et des sports.

<sup>102</sup> Les échéances évoquées de 8 ans et 12 ans étaient liées à l'absence de pérennité des Groupements d'intérêt public (GIP), considérés à l'époque comme des organisations temporaires.

<sup>103</sup> Secrétaire d'État à la jeunesse et aux sports dans le gouvernement Chirac de mars 1986 à mai 1988.

<sup>104</sup> Pierre Guichard (directeur), Bernard Bourandy, Jean Poczobut, et Jacques Donnadiou à temps partiel pour la relation avec les CREPS. Épaulé par le professeur Gérard Saillant pour les sujets médicaux.

lors des JO. Mais cette PO, ne résiste pas à l’alternance politique de 1988, la structure est maintenue mais change de directeur.

À compter de juin 1990, la PO est réorganisée, sous la forme d’un groupement d’intérêt public (GIP)<sup>105</sup> baptisé « Sport d’élite et préparation olympique » (SEPO) qui sera renouvelé régulièrement jusqu’en 2005.

Ce GIP est constitué par :

- l’État représenté par le ministre de la jeunesse et des sports ;
- le CNOSF représenté par son président ;
- l’INSEP représenté par son directeur qui assure la présidence du GIP. Il est remplacé, à partir de 1999, dans cette fonction, par le président du CNOSF.

L’objet du GIP n’évolue pas de sa création à sa disparition :

*« Le GIP a pour objet, dans le respect des compétences de l’État et du mouvement sportif, d’exécuter, au plan financier, les actions définies par le ministre chargé des sports, en concertation avec le CNOSF et après consultation de la commission nationale du sport de haut niveau :*

- *pour renforcer la préparation aux Jeux Olympiques et à certaines grandes compétitions ;*
- *pour faciliter la carrière des sportifs de haut niveau et de leur encadrement et contribuer à leur insertion sociale ou à leur reconversion ;*
- *pour accroître l’effort de recherche en faveur du sport de haut niveau ».*

Les actions de communication du GIP sont progressivement transférées au CNOSF (1988-1992), et au fil des ans, la PO investit des domaines plus en lien avec la performance : formation et suivi des DTN, mutualisation et échanges de bonnes pratiques, expertise pour le compte de la DS et de la Commission nationale du sport de haut niveau (CNSHN). De 1990 à 2000, la PO est responsable de l’instruction de la répartition de l’enveloppe haut niveau des conventions d’objectifs, les propositions de la PO sont alors mises en œuvre, quasiment sans modification, par la DS.

Cette PO disparaît en décembre 2005, après 20 ans d’existence. Elle a eu, surtout à l’origine, une influence considérable sur la progression des résultats du sport français. Elle a innové sur trois points :

- le ciblage des moyens sur les meilleurs sportifs ;
- le rappel constant aux exigences du sport de haut niveau ;
- la valorisation de la réussite (prime aux médaillés olympiques, communication sur les champions).

Son champ d’activité initial sur le sport olympique, s’ouvrira à partir de l’olympiade de Sydney au sport paralympique mais il ne touchera qu’exceptionnellement le sport non olympique.

---

<sup>105</sup> Ce recours au GIP sera largement utilisé dans le champ du sport et notamment pour l’organisation des grandes manifestations (championnats du monde d’athlétisme 2003, coupe du monde de rugby 2007, jeux équestres mondiaux 2014), pour les candidatures aux JO (Paris 2008, Paris 2012, Annecy 2018, Paris 2024) et sur des sujets divers (Guyane base avancée 2014-2016, campus de l’excellence sportive de Bretagne, grand prix de France automobile). Ce mode d’organisation dans l’environnement du sport n’a jamais fait l’objet d’une évaluation.

Les raisons de la disparition de cette structure sont de trois ordres.

Le GIP a alors un statut fragile, des moyens et des compétences modestes avec pour corollaire :

- une absence de visibilité et de perspective due à la nécessité d'obtenir sa prolongation tous les deux ans ;
- un manque de financement privé du GIP qui nuit à sa pérennité. Le CNOSF s'opposant à toute initiative en ce sens au motif de la défense de son partenariat ;
- un effectif trop faible, avec cinq emplois en moyenne ce qui limite son impact ;
- un manque d'autorité explicite sur l'affectation des moyens de l'État (financiers et humains) aux fédérations.

Le GIP souffre d'une rotation excessive de ses directeurs. Sept directeurs<sup>106</sup> se succéderont entre 1986 et 2005, au gré des échecs olympiques, de considérations personnelles et des alternances politiques.

Mais surtout, le maintien de l'activité du GIP est l'objet d'une confrontation quasi permanente entre la DS et les directions successives du GIP. Le GIP est vécu par la DS, et parfois par l'INSEP, comme un démembrement de l'État. Ces conflits internes à l'administration ne favorisent pas l'adhésion du CNOSF à cette organisation qu'elle a boudée dès l'origine.

Pour toutes ces raisons imbriquées, la PO sous cette forme externalisée disparaît après 20 ans d'existence. Elle aura rarement trouvé sa place, victime d'un manque d'ambition collective et des logiques de propriétaire de chacun des acteurs publics et privés. Cependant, sans l'impulsion de la PO de 1986 et l'engagement des PO jusqu'à la fin des années 2000, les résultats du sport français n'auraient pas progressé dans les années 90 pour se stabiliser ensuite dans les dix premières nations olympiques.

De 2006 à aujourd'hui, plusieurs structures poursuivront certaines missions du GIP SEPO (expertise et accompagnement des fédérations olympiques), dans un premier temps sans statut juridique, puis à compter d'avril 2007 sous la forme d'un service à compétence nationale (SCN) placé sous l'autorité directe du ministre. Après les JO de 2008, ce service disparaît et ses missions sont reprises par la DS et par l'INSEP.

L'esprit d'entreprise et d'innovation de la PO de 1986, s'est progressivement perdu, en réintégrant au fil des ans un cadre administratif traditionnel peu approprié aux exigences de la performance et à l'investissement de tous les acteurs.

## 5.1 Une nouvelle organisation

Depuis sa disparition en 2005, l'idée de la création d'une structure externalisée réapparaît systématiquement après chaque campagne olympique ou chaque consultation nationale.

C'est le cas en 2011 avec l'Assemblée du sport qui souhaite dans sa première préconisation la mise en place d'un : « *Chef de projet pour la haute performance et la préparation olympique... responsable de la préparation des grandes échéances. Il est garant de la coordination des interventions*

---

<sup>106</sup> Pierre Guichard, Pascal Marry, Jean Poczobut, Joël Delplanque, Jean-Richard Germont, Hervé Madoré et Alain Mouchel.

*des acteurs mobilisés du ministère des Sports (direction des Sports, INSEP et réseau du sport de haut niveau), CNOSF et fédérations sportives, chacun dans son secteur de compétences* ». Cependant, le rapport de l'Assemblée du sport n'évoque à aucun moment le cadre juridique dans lequel cette mission s'exercerait.

Cette idée ressurgit également en 2016, dans le rapport non publié des EGSHN organisés après les JOP de Rio. Quatre des six groupes de travail proposent la création d'une structure autonome chargée de diriger le sport de haut niveau.

Cette attente récurrente des acteurs s'explique par plusieurs facteurs :

- l'attrait des équipes d'encadrement pour une organisation centralisée, dirigée par « un seul patron ». Cette idée se nourrit de la nostalgie des premières PO fortes et efficaces et de la réussite de plusieurs modèles étrangers construits sur cette base (Royaume-Uni, Australie) ;
- le besoin des équipes d'encadrement de disposer d'un interlocuteur compétent, disponible, réactif et capable de les accompagner sans complaisance ;
- le souhait partagé d'un projet ambitieux et formalisé pour le sport de haut niveau français qui ne peut être constitué par la simple addition de ceux de chaque fédération sportive.

### 5.1.1 Pourquoi une nouvelle organisation administrative ?

Les bilans post olympiques et les grandes consultations comme les récents EGSHN ont très souvent proposé la création d'une agence. Pour beaucoup d'acteurs cet outil, largement présent dans l'organisation administrative française, apparaît comme la formule adaptée pour faire progresser les résultats sportifs français. Quatre éléments justifient la création d'une telle structure.

**Premièrement**, l'apport du secteur privé au sport de haut niveau reste très discret si on le compare à celui qu'il consacre au sport professionnel. Le CNOSF est peu actif dans ce domaine et ce partenariat ne peut être conduit par une administration centrale. Ce partenariat n'a pas pour objectif immédiat des contributions financières directes mais des contributions indirectes et des apports stratégiques bien identifiés.

**Deuxièmement**, le sport de haut niveau évolue dans un champ concurrentiel, celui du sport professionnel et celui des fédérations étrangères. La capacité à conserver ou à recruter des femmes et des hommes à compétences rares doit être préservée. La sphère publique traditionnelle ne permet pas d'offrir pour ce type de compétence un cadre d'exercice motivant et des niveaux de rémunération adaptés.

**Troisièmement**, les moyens et outils de l'État en faveur du sport de haut niveau sont aujourd'hui gérés, avec peu de coordination, par plusieurs structures publiques (Direction des sports, DRH, CGOCTS, CNDS, INSEP, CREPS, Écoles nationales, DRJSCS) et une structure privée (CNOSF). D'autres départements ministériels sont fortement impliqués. Une structure unique et responsable permettrait de mieux coordonner l'attribution de toutes les aides publiques et de mettre fin à une gestion privée d'une partie d'entre elles (aides personnalisées par le CNOSF). Cette gestion atomisée, sans ambition forte et partagée génère une dispersion et un manque d'efficacité de l'action publique.

**Quatrièmement**, le sport de haut niveau est une organisation en concurrence directe avec les autres équipes nationales : américaines, anglaises, allemandes, chinoises... C'est une organisation complexe où 365 jours par an des sportifs et des équipes nationales s'entraînent et disputent des compétitions en France et aux quatre coins du monde. Le sport de performance est un exercice intense, pour les sportifs qui y consacrent sans réserve 10 à 15 ans de leur jeunesse, mais aussi pour les entraîneurs qui vivent au même rythme que les sportifs et passent la moitié de l'année hors de leur domicile. Cette organisation doit être en capacité de s'adapter en permanence à toutes les situations nouvelles.

Le sport de haut niveau nécessite une administration mais une administration de mission. Le sport de haut niveau est aujourd'hui émietté, peu d'actions conjointes sont menées. La plupart des fédérations possèdent un grand savoir-faire dans leurs disciplines, mais elles butent sur les actions qui nécessitent une forte mutualisation (recherche, partenariat, innovation technologique, formation de l'encadrement, relation avec les Régions...). Pour progresser dans ces domaines, le sport de haut niveau a besoin d'une structure capable d'agir transversalement.

Quand les américains en 1957, confrontés aux premiers succès des russes dans la conquête de l'espace, décident de reprendre la main, ils ne confient pas la mission à l'administration de Washington. Ils créent la NASA, dès 1958, pour regrouper les compétences et les énergies de l'industrie civile et des armées de terre, de mer et de l'air qui auparavant travaillaient chacune de leur côté. La comparaison est osée mais dans les deux cas, il s'agit d'excellence et de confrontation internationale.

### 5.1.2 Qu'est-ce qu'une agence ?

L'étude annuelle 2012 du Conseil d'État consacrée aux agences estime leur nombre à 103, pour un budget de 72,8 milliards d'euros (hors caisses nationales de sécurité sociale) et à 145 000 emplois, soit 8 % des effectifs de la fonction publique de l'État

Le Conseil d'État définit l'agence comme : « *un organisme autonome qui exerce une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique nationale* ». Ces deux critères cumulatifs, l'autonomie et le rôle structurant sur une politique publique fondent l'agence<sup>107</sup>. Le Conseil d'État considère que ni l'appellation ni le statut juridique ne sont pertinents pour définir les agences. Aussi, selon sa classification on trouve dans la liste des agences des structures à statuts très divers : établissement public administratif (EPA), établissement public industriel et commercial (EPIC), groupement d'intérêt économique (GIE), groupement d'intérêt public (GIP), société anonyme (SA), association, service à compétence nationale (SCN). Pour le Conseil d'État une autorité administrative indépendante (AAI) n'est pas une agence, car l'agence n'est pas indépendante mais autonome.

L'agence n'est donc ni indépendante ni inscrite dans le cadre hiérarchique traditionnel. Elle agit avec une autonomie large pour mettre en œuvre une politique publique élaborée par les pouvoirs publics avec des exigences de résultats.

Le second trait distinctif de l'agence réside dans le rôle structurant qu'elle exerce dans la mise en œuvre d'une politique publique nationale. Il est aujourd'hui reconnu que tout en

---

<sup>107</sup> Les agences une nouvelle gestion publique, étude annuelle, Conseil d'État, septembre 2012. .

agissant dans le cadre d'un contrat d'objectifs, l'agence n'est pas uniquement un opérateur de l'État selon la distinction classique<sup>108</sup> qui différencie d'un côté la conception des politiques publiques et de l'autre leur mise en œuvre. Le Conseil d'État préconise<sup>109</sup> : « *un partage de ces rôles reposant plutôt sur l'idée d'État responsable. Il faut en effet admettre que le partage pur entre conception et mise en œuvre est illusoire : en situation opérationnelle, les agences constituent des forces de proposition et leur implication dans l'élaboration des politiques publiques est souhaitable* ». L'État central conservant toujours le pouvoir de décision finale.

Cette approche ne positionne donc pas les agences comme de simples opérateurs ou producteurs de service, celles-ci participent pleinement à l'orientation des politiques publiques.

Le Conseil d'État propose de limiter les statuts des agences au SCN, aux GIP, aux EPA et exceptionnellement aux EPIC et de choisir ce statut en fonction de règles simples et des besoins liés aux missions.

### 5.1.3 Les éléments de doctrine sur le recours à l'agence

L'étude annuelle 2012 du Conseil d'État intitulée : « Les agences une nouvelle gestion publique » a émis 25 propositions. La première porte sur les critères justifiant le recours à une agence, le Conseil d'État en énumère quatre :

- *la recherche de l'efficacité accrue dans la mise en œuvre d'une politique publique déterminée (critère de l'efficacité) ;*
- *la nécessité d'une expertise distincte de celle habituellement rencontrée dans les services de l'État (critère de l'expertise) ;*
- *l'opportunité de nouer des partenariats avec des acteurs de la société civile et les collectivités territoriales (critère du partenariat) ;*
- *la nécessité d'éviter l'intervention du pouvoir politique dans les processus récurrents de décision (critère de la neutralité).* »

Cette proposition de doctrine du Conseil d'État, appliquée au cas d'espèce du sport de haut niveau, montre que les quatre critères pour envisager la création d'une agence sont réunis. On en viendrait même à penser que la question de la réorganisation du sport de haut niveau a inspiré le rapporteur.

Le débat sur la pertinence de la création d'une agence est souvent tronqué au motif du démembrement de l'État généré par le transfert de missions et de moyens de l'État vers l'agence. Il convient d'opposer que le recours à une agence ne peut par principe être posé comme mauvais pour l'État comme le rappelle le vice-président du Conseil d'État<sup>110</sup> : « *En permettant une meilleure mobilisation des moyens affectés à la mise en œuvre des politiques publiques, en faisant preuve d'un professionnalisme reconnu et en promouvant une meilleure implication des parties prenantes, le recours à l'agence peut constituer, pour la personne publique, une solution pertinente* ». Une agence ce n'est pas moins d'État, c'est l'État autrement.

---

<sup>108</sup> Théorie du New public management née au début des années 1980 au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, et déployée ensuite dans la plupart des pays de l'OCDE dont les États-Unis, le Canada, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, la Belgique.

<sup>109</sup> Les agences une nouvelle gestion publique, étude annuelle, Conseil d'État, septembre 2012.

<sup>110</sup> Discours d'introduction de Jean-Marc Sauvé, vice-président du Conseil d'État, colloque « Les agences une nouvelle gestion publique ? », 19 octobre 2012.

Dans le prolongement de l'étude annuelle 2012 du Conseil d'État et d'un rapport de l'Inspection générale des finances<sup>111</sup>, le Premier ministre a adressé aux ministres, le 9 avril 2013, une circulaire<sup>112</sup> sur le recours à la formule de l'« agence ».

Cette circulaire demeure dans une approche du recours aux agences qui sont présentées comme un démembrement de l'État, quand le Conseil d'État envisage ce recours comme une opportunité de réforme de l'État. La circulaire demande aux ministres de limiter strictement la création de nouvelles agences et d'engager une démarche de rationalisation de l'ensemble des organismes existants.

La circulaire reprend cependant les quatre critères du Conseil d'État en rajoutant celui de la spécialité : « les missions d'une agence doivent être clairement définies, circonscrites et spécialisées » (critère de spécialité). Ce cinquième critère, comme les quatre premiers, est parfaitement présent dans le cas d'espèce du haut niveau. Cette circulaire énonce également que la forme du SCN ou du recours à une structure déjà existante (autre agence, établissement public) doit être privilégiée. Le GIP n'est évoqué qu'à défaut des autres voies.

Enfin, cette circulaire installe une procédure précise et détaillée qui prévoit, pour la création d'une agence, la réalisation systématique :

- d'une étude d'opportunité au regard des cinq critères de recours et de son articulation avec les organismes existants ;
- d'une étude d'impact fournissant des budgets prévisionnels et les conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'agence.

Ainsi, pour le sport de haut niveau trois voies semblent ouvertes.

Le SCN dont les avantages par rapport à la situation actuelle ne sont pas perceptibles, même avec un SCN placé sous l'autorité directe du ministre. Le SCN ne constitue pas un réel progrès, par exemple dans la participation du secteur privé à la consolidation des moyens du sport de haut niveau ou pour l'implication des collectivités locales ou encore pour associer de l'expertise et agir avec la plus grande neutralité ». Il demeure un outil de gestion très proche du modèle actuel.

L'EPA, le ministère chargé des sports dispose d'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) constitué sous la forme d'un grand établissement au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation : l'INSEP implanté à Paris dans le bois de Vincennes. Il a pour mission de « *participer à la politique nationale de développement des activités physiques et sportives, particulièrement dans le domaine du sport de haut niveau, et de contribuer à la protection de la santé des sportifs et au respect de l'éthique sportive* ». À ce titre c'est un opérateur qui assure des missions listées<sup>113</sup> (préparation des sportifs, suivi du double projet, formation de l'encadrement, animation du réseau des établissements, recherche et relations internationales). Il n'exerce aucun rôle dans le pilotage stratégique du haut niveau, ni dans l'allocation des moyens publics ou dans l'évaluation de l'action des fédérations.

---

<sup>111</sup> Mission « L'État et ses agences » Jean-François Juéry, Victoire Paulhac, Thierry Wahl, septembre 2012.

<sup>112</sup> Circulaire du Premier ministre n° 5647/SG du 9 avril 2013, modalités d'organisation des services de l'Etat ; recours à la formule de l'agence.

<sup>113</sup> Article R. 211-2 du code du sport.

L'option de s'appuyer sur L'INSEP pour créer cette agence peut paraître séduisante. L'établissement existe, sa mission porte essentiellement sur le sport de haut niveau, il n'y aurait qu'à procéder à des évolutions, des ajustements. Le transfert à l'INSEP de compétences en matière de stratégie olympique et paralympique et d'allocation des moyens publics transformerait, de facto, l'INSEP en agence sans création d'une nouvelle structure juridique.

Cependant, les rapporteurs n'ont pas retenu cette option considérant que la taille de l'établissement, plus de 1 000 personnes y exercent en moyenne chaque jour<sup>114</sup>, l'étendue et la charge des missions qui lui sont confiées constituaient déjà un ensemble substantiel et cohérent et qu'en conséquence tout cela s'accordait mal avec le besoin d'une structure légère et stratégique qui manque au sport français. En outre, l'attribution de ce nouveau rôle à l'INSEP entraînerait une confusion inévitable, voire un possible conflit d'intérêts, entre son rôle d'opérateur, au même titre que d'autres établissements publics (CREPS et écoles nationales) et sa responsabilité sur l'ensemble de la stratégie du sport de haut niveau.

À l'inverse, la création d'une nouvelle agence serait une source de progrès pour l'INSEP dont les actions pourraient être mieux pilotées au bénéfice de la performance des équipes de France.

Le CNOSF dans un document<sup>115</sup> intitulé : « Un nouveau modèle pour la haute performance en 2024 » envisage de jouer un rôle plus consistant dans le pilotage du dispositif du sport de haut niveau. Cette revendication est compréhensible mais ne peut-être que progressive comme le souligne la Cour des Comptes dans son rapport de janvier 2013<sup>116</sup> : « *En l'état, il apparaît difficile que le CNOSF puisse concilier sa mission de représentation de l'ensemble des composantes du mouvement sportif, et la gestion déléguée des soutiens de l'Etat au sport de haut niveau, qui impliquera dans les années à venir, compte tenu du contexte budgétaire actuel, une forte sélectivité dans l'attribution de ces soutiens* ».

## 5.2 La création de l'agence

Les inspecteurs généraux proposent que cette agence soit installée sous la forme d'un GIP, structure légère qui apporte la meilleure réponse aux besoins exprimés. L'enjeu de l'agence est de réunir au sein d'une même entité, un ensemble de compétences aujourd'hui éclatées entre différents acteurs principalement publics.

### 5.2.1 Les missions de l'agence

Le recours à une agence pour le sport de haut niveau n'a de sens que s'il permet de marquer une rupture en lui confiant sans réserve mais avec une grande autonomie l'ensemble des leviers publics. Cette agence aura pour objet de : « Définir la stratégie et mettre en œuvre les actions pour favoriser la performance des sportifs français et des équipes de France dans les compétitions sportives majeures ». En s'appuyant sur les fédérations sportives et en

---

<sup>114</sup> En additionnant, les personnels propres à l'INSEP, ceux de l'Éducation nationale, des fédérations sportives, ceux exerçant dans le cadre du partenariat public-privé et sans compter les sportifs qui s'y entraînent.

<sup>115</sup> Un nouveau modèle pour la haute performance en 2024, Denis Masseglia, 2017, 12 pages.

<sup>116</sup> Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorganisation de l'action de l'État, rapport public thématique de la Cour des comptes, janvier 2013, 230 pages.

mobilisant comme le prévoit l'article L. 100.2 du code du sport le concours des collectivités locales et des entreprises intéressées.

Cela suppose de confier explicitement à l'agence les missions suivantes sur l'ensemble des disciplines reconnues de haut niveau :

- la définition et la mise en œuvre de la stratégie française de performance ;
- l'évaluation permanente de chacune des disciplines de haut niveau ;
- la responsabilité de l'allocation de l'ensemble des moyens de l'État aux fédérations (subventions, moyens humains, aides personnalisées) et aux établissements ;
- l'accompagnement des équipes d'encadrement de chaque discipline ;
- la coordination des actions de l'ensemble des établissements de l'État en matière de sport de haut niveau (grand INSEP).

La nouvelle agence se verrait alors confier explicitement les actions suivantes dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens sur quatre ans :

- évaluer et valider le PPF de chacune des disciplines reconnues de haut niveau puis assurer le suivi de sa réalisation par les fédérations ;
- évaluer en permanence les résultats et le potentiel dans chaque épreuve d'une discipline ;
- attribuer à chaque fédération pour les disciplines dont elle a la responsabilité des moyens financiers et humains pour la réussite des sportifs identifiés ;
- proposer au ministre le classement des sportifs dans les listes de sportifs de haut niveau ;
- émettre un avis conforme sur les financements du CNDS en matière de sport de haut niveau ;
- assurer en liaison avec le CGOCTS un suivi de l'encadrement du sport de haut niveau<sup>117</sup> (recrutement, formation, suivi de carrière) et émettre un avis conforme sur les recrutements ;
- mener des programmes d'actions interfédérales (formation, identification des potentiels...);
- identifier des personnes ressources pour leurs compétences en matière d'apport à la performance sportive ;
- identifier les bonnes pratiques et favoriser leur transmission et leur mutualisation ;
- émettre toutes propositions ou recommandations, au ministre des sports, permettant d'améliorer le dispositif du sport de haut niveau.

Le recours à cette agence nécessite une évolution de la DS pour accomplir son rôle de détermination des objectifs et de contrôle. La création d'une agence doit donc s'accompagner d'une réorganisation de la DS dans deux orientations :

- améliorer sa capacité à fixer les objectifs de performance de l'agence, à assurer leur suivi et à les évaluer dans le cadre d'une convention d'objectifs et de moyens

---

<sup>117</sup> Une option plus radicale consisterait à transférer les missions du CGOCTS au sein de l'agence.

pour des périodes de quatre ans (ex : 2018-2021 pour la prochaine olympiade d'hiver) ;

- définir les nouvelles missions de la DS sur le sport de haut niveau : élaboration et suivi du dispositif normatif; contrôle des opérateurs de l'État et des fédérations.

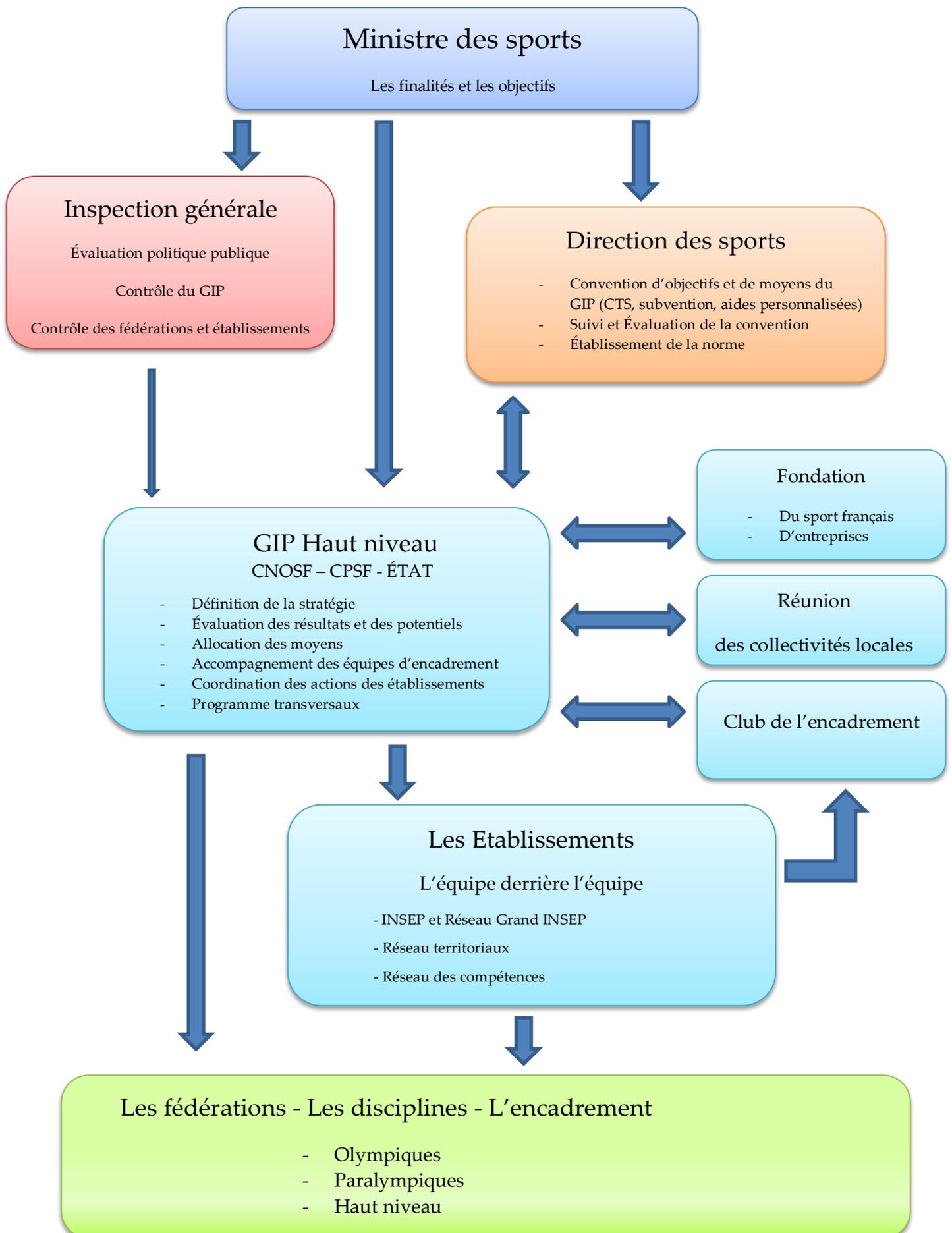
En outre, il conviendrait que les missions de la DS soient, à cette occasion, réorientées vers des champs du sport peu couverts et essentiels: sport pour tous, sport professionnel, économie du sport...

Deux groupes de travail pourraient être installés, de manière pérenne, afin d'épauler le GIP :

- une réunion des collectivités locales afin d'échanger régulièrement avec cet acteur essentiel du sport de haut niveau. Elle est animée par le directeur exécutif ;
- un club de l'encadrement pour favoriser les rencontres et partager les expériences. Il est animée par le directeur de la performance ;

L'IGJS pourrait également être chargée d'une mission systématique de contrôle et d'évaluation qui fournirait des éléments en année préolympique d'hiver et d'été pour optimiser et réorienter le dispositif immédiatement à l'issue des JO.

## LA NOUVELLE ORGANISATION DU SPORT DE HAUT NIVEAU



## 5.2.2 La création de l'agence

Personne morale de droit public dotée de l'autonomie administrative et financière, le GIP est constitué par convention, approuvée par l'État, soit entre plusieurs personnes morales de droit public, soit entre une ou plusieurs personnes morales de droit public et une ou plusieurs personnes morales de droit privé, afin d'exercer ensemble des activités d'intérêt général.

Les GIP sont créés par un arrêté portant approbation de la convention constitutive du groupement d'intérêt public. Cet arrêté est signé par le ministère du budget, celui de la fonction publique et par le ou les autres ministères concernés.

Cet arrêté reprend les termes essentiels de la convention constitutive signée par les membres fondateurs du groupement. Il ne nécessite pas formellement un passage en Comité technique ministériel (CTM).

Un arrêté du ministère du budget fixe les modalités d'exercice du contrôle économique et financier de l'État sur le groupement d'intérêt public.

Le dossier de candidature Paris 2024 prévoit<sup>118</sup> qu'une loi olympique soit adoptée très rapidement après l'obtention des JOP pour : « faciliter la préparation et l'organisation des JOP à Paris ». La création de ce GIP pourrait figurer dans cette loi comme c'est le cas, par exemple, pour les GIP maisons départementales des personnes handicapées dans la loi du 11 février 2005 sur le handicap<sup>119</sup>.

Orientation 8 : Créer par la loi olympique une agence (Groupement d'intérêt public haut niveau) chargée de la conduite de la politique publique du sport de haut niveau.

Les conventions constitutives des GIP commencent souvent par le rappel de la mission d'intérêt général qui lui est confiée. Elle pourrait prendre la forme suivante.

« Les résultats des sportifs français et des équipes de France concourent :

- au rayonnement de la France et à l'action de la diplomatie française ;
- au développement du sport et de l'activité physique et aux bénéfices qu'ils procurent : santé, développement personnel, intégration, vie sociale, éducation ;
- au développement économique dans le champ du sport ;
- à la promotion des valeurs du sport portées par les sportifs de haut niveau.

Dans le cadre des Jeux Olympiques et paralympiques de Paris 2024 l'Etat et le mouvement sportif français ont voulu se doter d'une nouvelle organisation pour atteindre les objectifs suivants :

- classement dans les X premières nations mondiales lors des Jeux Olympiques de Paris 2024 ;
- classement dans les X premières nations mondiales lors des Jeux Paralympiques de Paris 2024 ;
- classement dans les X premières nations lors des Jeux Olympiques d'hiver de 2026 ;

---

<sup>118</sup> Dossier de candidature Paris 2024, phase 2, point 2.2.1, page 16.

<sup>119</sup> Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

- classement dans les X premières nations lors des Jeux Paralympiques d'hiver de 2026 ;
- remporter des titres de champion du monde dans les disciplines non olympiques.

*La responsabilité de ces résultats relève en premier lieu des fédérations sportives.*

*L'État et le mouvement sportif ont aussi fixé comme objectif que chaque sportif français dispose d'un statut qui lui assure une couverture sociale complète et un revenu minimum pour mener à bien son projet sportif et préparer sa seconde carrière.*

*La création du GIP haut niveau a pour objectif de faciliter la mise en œuvre de cette ambition grâce à un partenariat associant le mouvement sportif, les collectivités locales, les entreprises et l'État ».*

### **5.2.3 La gouvernance de l'agence**

Pour donner des perspectives, les rapporteurs ont souhaité préciser quelques éléments sur la gouvernance et la mise en œuvre du GIP tout en sachant que ces sujets nécessiteront une large concertation.

Le GIP est créé pour une période minimum de 10 ans afin de rassurer les partenaires sur la volonté de pérennité et de donner le temps indispensable pour poser une organisation durable.

Le GIP est administré par un conseil d'administration composé de représentants des signataires de la convention constitutive du GIP. Chacun des membres désigne pour le représenter un administrateur disposant des voix correspondantes aux droits mentionnés dans la convention.

Ce conseil d'administration est composé de 12 membres.

- L'État représenté par :
  - o le ministère chargé des sports ;
  - o le Centre national pour le développement du sport (CNDS) ;
  - o le ministère des affaires étrangères.
- Le mouvement sportif représenté par :
  - o le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) ;
  - o Le Comité paralympique et sportif français (CPSF) ;
- La Fondation du sport français « Henri Sérandour » ;
- Le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) ;
- Le Comité d'organisation des Jeux Olympiques Paris 2024.

Et de trois ou quatre personnalités qualifiées désignées par l'État, après avis du CNOSF et du CPSF pour leur connaissance du monde du sport de haut niveau, du monde économique et des collectivités locales. Avec la volonté de faire appel à des personnalités incontestables, diverses, de toutes les générations et motivées par une mission exigeante de six ans.

Le président est choisi par le conseil d'administration parmi les personnalités qualifiées désignées par l'État. Le mandat d'administrateur est de six ans. Il est exercé gratuitement et personnellement. Le premier mandat s'achèvera fin 2024 à l'issue des JOP.

Les conflits d'intérêts devront être anticipés en évitant par exemple la nomination de présidents de fédérations sportives en exercice au sein du conseil. Le conseil d'administration se réunit cinq fois par an, le directeur exécutif et un commissaire du gouvernement<sup>120</sup> participent au conseil.

Une représentation statutaire des entreprises doit être envisagée à terme et confiée à une organisation patronale ou à une entreprise historiquement impliquée dans le monde du sport olympique ou encore à un club d'entreprises associées au GIP.

L'agence est dirigée par un directeur disposant des pouvoirs exécutifs. Ce directeur est nommé par le conseil pour une durée de 6 ans, son mandat ne peut prendre fin qu'en cas de manquement grave. Ce directeur pourrait être également désigné comme délégué interministériel au sport de haut niveau afin de faciliter la mobilisation et l'action des différents départements ministériels.

Le Commissariat à l'énergie atomique<sup>121</sup> et aux énergies alternatives (CEA) est un organisme public de recherche à caractère scientifique, technique et industriel (EPIC). Le CEA intervient dans quatre domaines : la défense et la sécurité, les énergies nucléaire et renouvelables, la recherche technologique pour l'industrie et la recherche fondamentale (sciences de la matière et sciences de la vie). Centré à l'origine sur le nucléaire, le CEA est aujourd'hui un organisme de recherche polyvalent. Le CEA développe de nombreux partenariats avec les autres organismes de recherche, les collectivités locales et les universités.

Il est implanté sur neuf centres répartis dans toute la France et emploie 16 000 techniciens, ingénieurs, chercheurs et collaborateurs. Il est impliqué dans trente pôles de compétitivité et réalise un budget annuel de 4,1 milliards d'euros. En 2016, il a déposé 743 brevets et développé 600 partenariats industriels.

Le CEA a mené et mène des actions dans le domaine du sport (patins de bobsleigh, détection du dopage mécanique en cyclisme, conception de skis et de voiliers).

Il remplit tous les critères pour devenir un acteur primordial de la performance des sportifs français notamment dans les sports à matériel.

#### **5.2.4 La mise en œuvre**

Ce GIP devra prendre un nom qui ne nécessite pas d'explication pour comprendre son objet. Il conviendra dans tous les cas, avant de choisir cette marque, de vérifier sa disponibilité auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) puis de la déposer.

---

<sup>120</sup> Le commissaire du gouvernement dispose d'un droit d'opposition à l'encontre de toutes les décisions qui engagent l'existence ou le bon fonctionnement du groupement.

<sup>121</sup> Créé en 1945 pour mettre en œuvre un projet politique majeur : développer toutes les applications issues des sciences de l'atome.

Le GIP doit être opérationnel, au plus tard, au deuxième trimestre 2018. Une préfiguration peut être envisagée dès le début de l'année 2018.

Les transferts de responsabilité entre la DS et le GIP s'étaleront sur les exercices 2018 et 2019. Des modalités de fonctionnement entre la DS et le GIP devront être formalisées, elles doivent prévenir les risques potentiels de conflit sur une politique publique qui gardera des zones partagées.

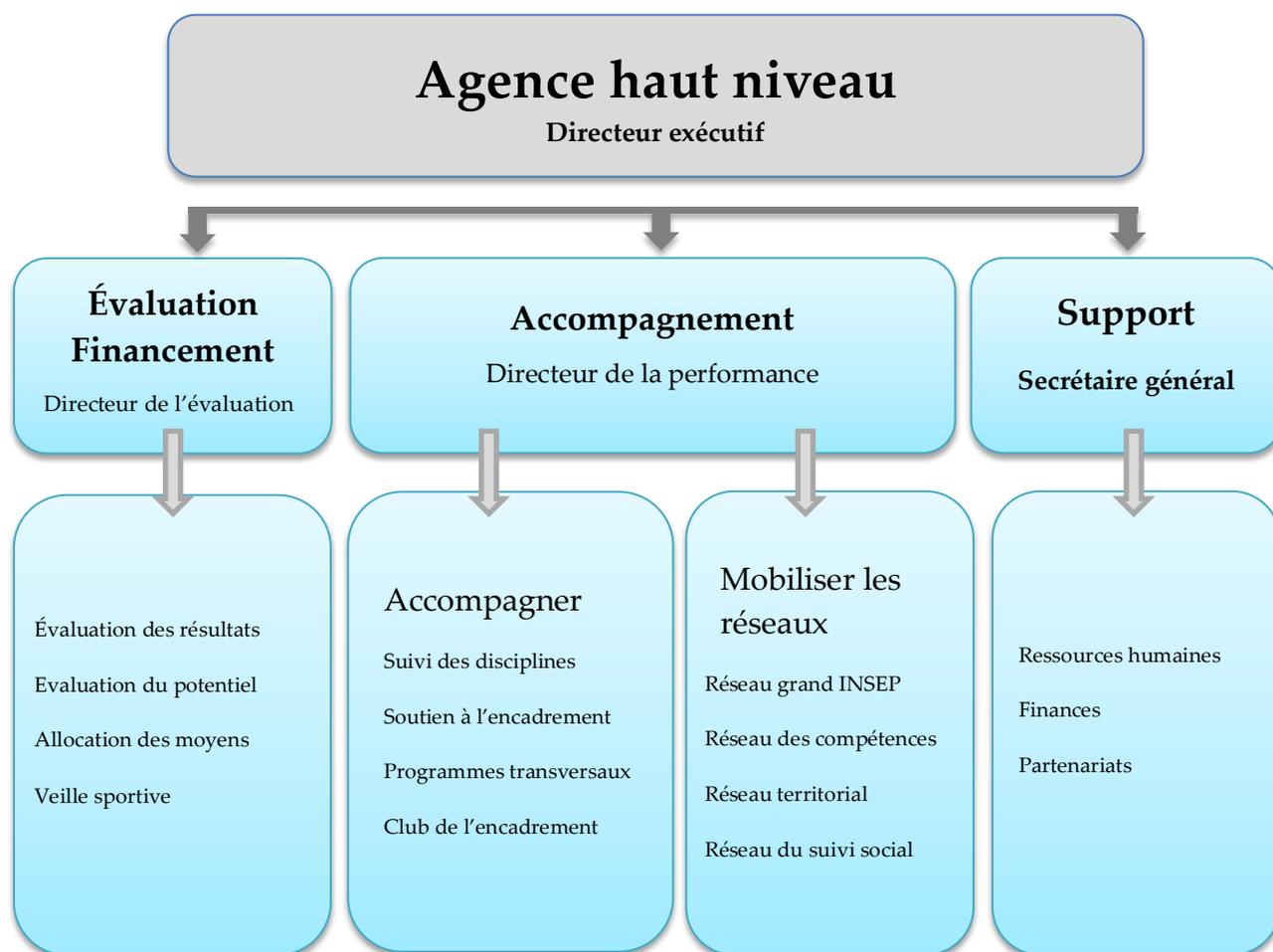
La montée en puissance du GIP sera donc progressive. En 2019, les services du GIP devraient comprendre environ 40 personnes dont le recrutement constitue le paramètre essentiel de la réussite. Ce recrutement doit s'opérer à moyens constants pour le ministère des sports en procédant à des transferts de postes. Le GIP peut aussi bénéficier de la mise à disposition de personnel, de la part de ses membres notamment.

Cette démarche sera évidemment contrainte par l'obligation de recruter à titre principal parmi les agents de l'État dans la limite d'un schéma d'emplois et de rémunérations encadrées. Dans cette phase de création, il est souhaitable d'utiliser les compétences d'un cabinet de recrutement.

La constitution du GIP et l'étendue de ses responsabilités n'entraînent pas le transfert de la gestion courante des moyens dont il a la responsabilité. Cette gestion courante doit rester mutualisée au sein de la DS (gestion des conventions d'objectifs et des personnels). Le GIP doit simplement maîtriser des procédures qui lui permettent d'exercer pleinement sa responsabilité d'allocation des moyens. L'arsenal administratif est suffisamment outillé pour y puiser les bonnes méthodes (mandat de gestion, désignation du GIP comme opérateur de l'État et unité opérationnelle rattachée à la mission sport, désignation comme ordonnateur secondaire, autorisations de programme et crédits de paiement...).

Les principaux services du GIP seraient constitués selon le schéma suivant.

## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'AGENCE HAUT NIVEAU



Un service d'accompagnement des équipes de France, dirigé par un directeur de la performance (23 ETP). Il exerce dans deux domaines :

- Le suivi des disciplines et l'accompagnement des équipes d'encadrement (sports d'hiver, sports d'été, olympiques et paralympiques, sports non olympiques) ;
- la mobilisation des réseaux du sport de haut niveau (Grand INSEP, compétences, services territoriaux), l'ensemble de ces réseaux constitue l'équipe qui soutient les équipes de France, c'est l'équipe derrière l'équipe.

Un service d'évaluation des performances et de l'allocation des moyens dirigé par un directeur de l'évaluation (12 ETP).

Un service support pour la gestion des partenariats et des moyens humains et financiers du GIP dirigé par un secrétaire général (5 ETP).

Depuis juin 2013, une mission d'optimisation de la performance (MOP) des fédérations nationales olympiques et paralympiques a été installée au sein de l'INSEP. Elle était placée directement sous l'autorité du directeur de l'INSEP et constituée de dix personnes en majorité anciens entraîneurs, directeurs du haut niveau ou DTN des fédérations olympiques.

Il est nécessaire que l'expérience acquise par la MOP soit intégrée dans la nouvelle organisation afin d'éviter comme trop souvent par le passé des pertes de culture et de méthode.

La MOP avait pour objet d'accompagner les équipes d'encadrement de chacune des fédérations. Pour atteindre ces objectifs, la MOP en relation avec la DS et après avoir rencontré chacune des directions techniques nationales, a mené cinq missions principales.

- Constituer et actualiser en permanence des listes de sportifs en fonction de leurs statuts vis-à-vis des JOP (sélectionnables, sélectionnés, objectifs médailles, objectif or) afin de cibler les aides sur les plus performants pour améliorer leurs situations socio professionnelle et leurs conditions d'entraînement.
- Apporter des réponses rapides et efficaces aux questions des directions techniques nationales. Cette procédure baptisée « process d'optimisation de la performance » a mobilisé les services de l'INSEP, du Grand INSEP et des ressources externes, plus d'une centaine d'actions ont ainsi été menées.
- Apporter de l'expertise à la DS sous des formes variées : rapports trimestriels, notes d'alerte ou thématiques, avis sur l'allocation des moyens, bilan des JOP d'hiver et d'été, évaluation des PPF, analyse des systèmes de performance étrangers...
- Accompagner les équipes d'encadrement : construction des PPF, bilan des JOP, partage d'expériences, présence sur les manifestations de référence, veille thématique...
- Entretenir une collaboration quotidienne et apaisée avec le CNOSF et le CPSF pour placer les délégations françaises aux JOP dans les meilleures conditions de réussite (participation à la rédaction des textes de sélection et aux comités de sélection, participation à la répartition des accréditations olympiques, co-organisation des réunions des équipes d'encadrement... Ces actions ont été facilitées par le regroupement à l'INSEP, au sein d'un même bâtiment, de la MOP, de la mission Grand INSEP, du département haut niveau du CNOSF, du CPSF et de l'Association des DTN.

Pour conduire ces missions la MOP a développé plusieurs outils qui permettent de partager des informations et de suivre les actions menées :

- le Portail de Suivi Quotidien des Sportifs (PSQS), il permet le regroupement et la consolidation de données techniques sur les sportifs et l'encadrement, autrefois éparpillés dans différentes bases de données (ministère, INSEP, établissements du Grand INSEP) ;
- une interface spécifique MOP a été développée au sein du PSQS pour assurer un suivi ciblé des « médaillables » aussi bien sur le plan sportif (palmarès, couloirs de performance,...) que pour le suivi socio-professionnel (CIP, pacte de performance,...) ;
- une d'évaluation trimestrielle des fédérations qui permet à partir d'indicateurs (politique, financier, management du projet et résultats sportifs) d'établir un baromètre trimestriel sur l'avancée du projet olympique ou paralympique ;
- un suivi longitudinal des performances des sportifs (couloir de la performance) en lien avec l'Institut de recherche biomédicale et d'épidémiologie du sport (IRMES).

La réussite sportive des équipes de France lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 passe par une profonde réforme de notre modèle, les nations à succès ont dû à un moment de leur histoire effectuer cette transition, comme le Royaume-Uni il y a 25 ans ou l’Australie il y a 35 ans.

Le changement est toujours malaisé, il ouvre un espace que personne ne maîtrise, il inquiète. Il bouscule les intérêts particuliers et enchevêtrés du « système », ceux des hommes et des organismes en place, chacun tentant de préserver ses intérêts et d’imaginer sa place dans la nouvelle organisation.

Au-delà de cette difficulté inhérente à tout changement conséquent, la réussite aux JOP de Paris 2024 impose de maîtriser très rapidement trois exigences parfois paradoxales.

- Bousculer fondamentalement nos habitudes et nos croyances tout en préservant notre capital, notre patrimoine et en respectant le travail accompli par les « anciens ».
- Associer tous les acteurs car personne n’aime les changements qui sont dictés de l’extérieur. Mais cette association même la plus ambitieuse ne peut se cristalliser qu’à l’issue d’un acte politique, une forte impulsion venue d’en haut.
- Agir vite pour mettre en place la réforme et garder le cap le temps qu’elle déploie son efficacité.

Enfin, chacun dans le respect de ses prérogatives, de ses compétences et au regard de sa plus-value doit se mettre au service du projet du sportif. Le sportif est l’auteur, l’acteur et le responsable d’un projet exceptionnel qui mérite le soutien de toutes les parties prenantes.



## ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Désignation des rapporteurs

Annexe 3 : Extrait du dossier des mesures d'héritage Paris 2024 portées par l'État

Annexe 4 : Axes stratégiques de l'English institute of sport pour Tokyo 2020

Annexe 5 : Tableau des fédérations agréées et des groupements reconnus par l'État

Annexe 6 : Disciplines reconnues de haut niveau en septembre 2017

Annexe 7 : Récapitulatif des propositions du rapport sur l'évaluation des dispositifs mis en place par les ministères chargés des sports et de l'éducation nationale visant à la formation des sportifs de haut niveau

Annexe 8 : Programme des Jeux Olympiques de Tokyo 2020

Annexe 9 : Note relative au salariat et au statut du sportif de haut niveau

Annexe 10 : Proposition de découpage des disciplines par fédération olympique et paralympique

Annexe 11 : Tableau récapitulatif des résultats des français par épreuve aux JO d'été depuis 2000

Annexe 12 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 13 : Bibliographie

Annexe 14 : Glossaire



## Annexe 1 - Lettre de mission



MINISTÈRE DES SPORTS

*La Ministre*

*Paris, le* 18 JUIL. 2017

Monsieur le chef de service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports,

Le prochain congrès du Comité international olympique qui se déroulera à Lima désignera, le 13 septembre 2017, la ville hôte des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 et probablement celle retenue pour 2028.

Ainsi, selon toute vraisemblance Paris organisera l'une de ces deux éditions. Il adviendra ainsi que trois défis majeurs devront alors être relevés par notre pays : réussir l'organisation des Jeux, obtenir à cette occasion les plus hauts résultats sportifs jamais obtenus jusqu'alors et contribuer à dynamiser durablement notre pays.

Aussi, nous souhaitons que l'Inspection Générale puisse apporter par son expertise des éléments d'orientation pour une nouvelle forme d'organisation du sport de haut niveau olympique et paralympique, dans l'objectif d'obtenir lors des Jeux de Paris des résultats exceptionnels dans le plus grand nombre de disciplines sportives.

Ce travail s'effectuera en deux étapes :

- La première étape s'achèvera, le 14 septembre 2017, par l'annonce des grandes orientations pour la réussite des équipes olympiques et paralympiques françaises.

En conséquence, j'attends que les deux inspecteurs généraux désignés me remettent, fin juillet, une première expertise qui couvre l'ensemble du champ du sport de haut niveau olympique et paralympique. Après examen de cette ébauche, une version définitive du rapport d'inspection générale sera remise, fin août, sous une forme à la fois exhaustive et synthétique.

- La deuxième étape, du mois de septembre au mois de décembre 2017, qui prendra la forme d'une mission d'appui de l'inspection générale, consistera, en fonction des orientations retenues, à préciser au moyen de livrables à définir les modalités de mise en œuvre, notamment financière, de ce projet.

Je tiens à souligner que ce projet doit chercher, sans réserve, toutes les voies de progrès, tout en prenant en compte :

- le rôle central joué par le sportif et son équipe d'encadrement ;
- la fiabilisation de l'évaluation ex ante des projets de performance fédéraux et ex post des résultats ;

.../...

- le respect du rôle et des missions de toutes les parties prenantes ;
- la nécessité d'une association plus systémique avec le secteur privé et les collectivités locales

Enfin, je souhaite que les sports olympiques d'hiver dont les résultats sont essentiels pour notre pays soient totalement intégrés dans vos réflexions. Pour la conduite de ces travaux, je vous demande de vous appuyer sur les expertises et ressources disponibles notamment celles qui ont mobilisé beaucoup d'énergie collective (Bilan des Jeux de 2016, Rapport sur les États généraux du sport de haut niveau, études de benchmark international) et celles qui existent à l'IGJS (rapports d'inspection générale)

Je vous invite également à solliciter, quand vous l'estimerez utile, toutes les personnes ou les structures et ressources, en France et à l'international, et à participer à toutes les opérations qui sont en lien avec vos travaux.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le chef de service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports, l'expression de ma considération distinguée.



**Laura FLESSEL**

## Annexe 2 - Désignation des rapporteurs



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
MINISTÈRE DES SPORTS

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le **20** JUIL. 2017

*Le Chef du service*  
IGJS/NS/n° **17 - 1 4 8**

NOTE

à l'attention de

Madame Chantal DE SINGLY  
Directrice du cabinet

OBJET : Mission d'appui relative à une nouvelle forme d'organisation du sport de haut niveau olympique et paralympique.

REF. : Lettre de mission en date du 18 juillet 2017.

Je souhaite porter à votre connaissance que j'ai désigné M. Frédéric JUGNET et M. Hervé MADORÉ, inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports, pour effectuer la mission d'appui mentionnée dans la lettre de mission rappelée ci-dessus en référence relative à une nouvelle forme d'organisation du sport de haut niveau olympique et paralympique dans l'objectif d'obtenir lors des Jeux de Paris des résultats exceptionnels dans le plus grand nombre de disciplines sportives.

Les inspecteurs généraux cités ci-dessus sont ceux qui avaient été désignés, au titre du programme de travail 2017, pour réaliser la mission relative au modèle français du sport de haut niveau dont l'aboutissement est par conséquent fusionné avec la première étape décrite dans la lettre de mission.

Hervé CANNEVA

Copie pour information :  
M. Pierre DANTIN,  
Conseiller spécial

M. Dimitri GRYGOWSKI,  
Directeur adjoint du cabinet

Mme Laurence LEFEVRE,  
Directrice des sports



### Annexe 3 - Extrait du dossier des mesures d'héritage Paris 2024 portées par l'Etat

#### MESURE N°9 :

*Améliorer les résultats paralympiques de la France en créant une cellule de la haute performance paralympique à l'INSEP*

Les résultats obtenus aux Jeux Paralympiques de Rio, en 2016, ont permis de stabiliser le classement de la France au tableau des médailles. Pour autant, on ne peut que constater une baisse importante du nombre de médailles remportées par l'équipe de France paralympique en comparaison des Jeux Paralympiques précédents (-17 notamment par rapport aux Jeux de Londres en 2012).

La nécessité d'optimiser la performance paralympique française en y associant des moyens dédiés a constitué l'un des principaux constats dressés à l'issue des Etats Généraux du sport de haut niveau en décembre 2016. L'importance de créer des synergies entre les athlètes et les entraîneurs du mouvement paralympique mais également olympique afin de mutualiser l'expertise et de favoriser le partage d'expérience a été souligné. Dans cette perspective, le Ministère des sports est attaché à encourager une plus grande intégration du sport paralympique dans l'environnement olympique.

En France, l'INSEP est le siège, depuis mars 2016, de l'unité géographique regroupant l'ensemble des entités chargées du haut niveau nommé « lieu unique ». Il permet désormais une collaboration opérationnelle renforcée au profit des athlètes, des entraîneurs, des DTN et des fédérations. En cela, il favorise une nouvelle et puissante dynamique au service de la haute performance sportive, dans la quête de l'or olympique et paralympique.

Dans le cadre du présent programme, une enveloppe spécifique a été consacrée, dès 2017, à la mise en place d'un plan d'optimisation de la haute performance paralympique. Elle répond ainsi au retard qu'accuse la France vis-à-vis de ses concurrents internationaux et vise à optimiser la préparation et la performance des sportifs paralympiques français, qui exigent une approche et une expertise spécifiques.

En effet, au-delà du talent individuel, la réussite au plus haut niveau est conditionnée par une préparation sportive et technique de pointe, qui nécessite notamment un accompagnement précis et expert dans les domaines de la veille sportive, du suivi médical et de la recherche scientifique et technologique notamment. En cela, l'INSEP représente le lieu d'excellence au sein duquel les sportifs paralympiques français doivent pouvoir gagner de nouveau en compétitivité à l'échelle mondiale. Cette ambition doit aujourd'hui se concrétiser par la mise en place d'une cellule dédiée à la performance paralympique en son sein.

Des résultats des sportifs de haut niveau procèdent inmanquablement d'un souffle positif sur l'ensemble des sports paralympiques français. C'est pourquoi l'implication de l'Etat dans le haut niveau paralympique s'inscrit pleinement dans une politique visant à développer la mixité de la pratique par la mixité des compétitions, accroître l'offre des clubs et fédérations en direction des personnes en situation de handicap et œuvrer en faveur d'une accessibilité renforcée des infrastructures.

## INDICATEURS :

- La France classée parmi les huit meilleures nations mondiales au tableau des médailles des Jeux Paralympiques en 2024.

## MESURE N°14 :

*Favoriser la réussite professionnelle des sportifs de haut niveau*

Le modèle français du sport de haut niveau s'est construit autour du concept de double-projet des sportifs, qui est bâti sur deux axes d'intervention complémentaires et indissociables : la recherche de l'excellence sportive et la réussite scolaire, universitaire et professionnelle. De nombreux acteurs (Etat, fédérations, clubs, collectivités territoriales, syndicats...) mobilisent des dispositifs spécifiques au service de l'accompagnement socio-professionnel des sportifs de haut niveau.

Bien que les sportifs de haut niveau soient souvent contraints de mettre entre parenthèses leur formation pour répondre aux exigences de leur sport, ils développent incontestablement, au cours de leur carrière sportive, des compétences spécifiques transposables au milieu professionnel (discipline, ténacité, autonomie, maîtrise de soi, maturité, respect des autres, aptitude au leadership et à la gestion des conflits, esprit d'équipe, sens des responsabilités, capacité d'adaptation...). Pour autant, le système éducatif et la culture « académique », qui valent aujourd'hui en France, s'accommodent mal d'une reconnaissance de ces acquis de l'expérience « non formels ».

Cette problématique ancienne trouve dans le contexte du sport de haut niveau une acuité particulière, dans la mesure où la haute performance implique souvent une pratique ponctuellement exclusive peu compatible avec un projet de formation, et se caractérise par la rapidité des carrières et leur fin précoce. C'est notamment dans le but d'apporter des réponses à ce besoin de reconnaissance de la spécificité des carrières sportives qu'a été construite la loi du 27 novembre 2015 visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale.

Dans ces conditions, il apparaît indispensable de formaliser par un livret de compétences les savoir-faire et savoir-être acquis par les sportifs dans leur pratique sportive. Ce référentiel de compétences des sportifs leur permettra ainsi de faire reconnaître leurs qualités au titre de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et de compléter les dispositifs de formation et d'accès à l'emploi déjà mis en œuvre à destination de ce public particulier. Ce livret de validation des acquis de l'expérience sera valorisé dans le cadre de la recherche d'emploi ou de l'acquisition d'unités capitalisables pour certaines formations universitaires afin de favoriser l'insertion ou la reconversion professionnelle des sportifs.

## INDICATEUR :

- Permettre à l'ensemble des sportifs de haut niveau de valoriser leurs compétences transversales d'ici 2024 par la normalisation d'un livret de compétences spécifique.

## MESURE N°21 :

*Valoriser les territoires ultramarins en prenant en compte leur spécificité*

Les sportifs originaires de l'outre-mer sont très représentés dans les équipes de France et participent à leurs bons résultats. Ainsi, aux Jeux de Rio 2016, 18 des 96 médaillés olympiques (soit 19 %) étaient des Français d'outre-mer. Cette contribution des sportifs ultramarins aux résultats français n'est ni conjoncturelle ni ponctuelle. Les territoires d'outre-mer sont un vivier de jeunes sportifs à très fort potentiel dans la majorité des disciplines.

Il convient ainsi de créer les conditions pour que cette contribution aux résultats internationaux de la France soit durable et se renforce tout en prenant en compte les spécificités propres aux territoires ultramarins et les problématiques particulières que rencontrent les Français d'outre-mer.

**INDICATEUR :**

- Renforcer la détection et l'accompagnement des sportifs de haut niveau ultramarins et inciter les fédérations olympiques et paralympiques sportives à « délocaliser » un ou plusieurs événements sportifs d'envergure nationale dans ces territoires chaque année.



## Annexe 4 - Axes stratégiques de l'English institute of sport pour Tokyo 2020

At the heart of the English Institute of Sport (EIS) Tokyo strategy (the four year cycle to 2020) is the drive to ensure that our service provision is specifically tailored to achieve maximum performance impact for each World Class Programme (WCP) and is delivered as effectively and efficiently as possible. With this goal in mind we conducted an extensive consultation process engaging our staff, the sports and our partner organisations which has resulted in the following strategic priorities for the Tokyo cycle.

- World Class Delivery – deliver and develop world leading front line support to achieve ‘What it Takes to Win’ (WITTW).
- Prioritising Athlete Health – contribute to optimal athlete well-being and availability for preparation and performance by supporting risk management of sports’ most prevalent injuries and illnesses.
- Performance Innovation – cultivate an environment that enables athletes to gain a performance advantage through novel application of ideas.
- Exceptional Development – work in partnership with sports to attract, inspire and retain exceptional people to excel in the high performance system.
- Partnering with Coaches – partner with coaches to enable them to effectively utilise science, medicine, data and technology.
- Managing Targeted Sports – in partnership with National Governing Bodies (NGBs) provide effective and efficient performance leadership and governance to targeted WCPs.
- Operational Excellence – provide robust and agile support to performance through operational excellence and strong governance.
- Organisational Health – optimise organisational performance through rigorous focus on organisational health and continuous improvement.
- Data and Analytics Driven – accelerate the adoption of data and analysis to inform decisions that improve performance.

There are several risks that are actively being managed, with the primary ones being :

- risks around staff retention and the loss of talent due to restrictions on pay increases ;
- risks around recruitment and the challenges attracting new practitioners of the required standard ;
- risks associated with practice going beyond boundaries of ethical acceptability ;
- risks associated with failing to meet the performance expectations and requirements of the sports to whom we provide services ;
- Risks around the changing environment that we operate in, for example risks to staff safety, such as travel for training and competition to countries at risk of terrorist activity.



## Annexe 5 - Tableau des fédérations agréées et des groupements reconnus par l'Etat

DSA1 - CC - 18/04/2017

### LES 116 FEDERATIONS SPORTIVES ET 21 GROUPEMENTS NATIONAUX

91 fédérations unisport agréées				25 fédérations multisports agréées	21 groupements nationaux
74 fédérations unisport délégataires				Handicapés et paralympiques (2) FF handisport FF du sport adapté	- Académie des sports - Association française pour un sport sans violence et pour le fair-play - Association nationale des centres écoles et foyers de ski de fond - FF des clubs omnisports - Association française du corps arbitral multisports - F nationale des joinvillais - F des médaillés de la jeunesse et des sports - F nationale des offices municipaux des sports - Comité français Pierre de Coubertin - F des internationaux du sport français - Association française des collectionneurs olympiques sportifs (AFCOS) - ANDES - APPELS - Association des écrivains sportifs - Association transforme - Le Trimaran - Les Glénans - LICRA - Raid aventure - F des parcs naturels régionaux de France - Sport et citoyenneté
56 fédérations dont au moins l'une des disciplines est reconnue de haut niveau					
36 fédérations olympiques	20 fédérations avec au moins une discipline de haut niveau non olympiques	18 fédérations sans disciplines reconnues de haut niveau	17 fédérations agréées non délégataires	Affinitaires (18)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- FF d'athlétisme</li> <li>- FF d'aviron</li> <li>- FF de badminton</li> <li>- FF de basket-ball</li> <li>- FF de baseball, softball</li> <li>- FF de boxe</li> <li>- FF de canoë-kayak</li> <li>- FF de cyclisme</li> <li>- FF d'équitation</li> <li>- FF d'escrime</li> <li>- FF de football</li> <li>- FF des sports de glace</li> <li>- FF de golf</li> <li>- FF de gymnastique</li> <li>- FF d'haltérophilie, musculation</li> <li>- FF de handball</li> <li>- FF de hockey</li> <li>- FF de hockey sur glace</li> <li>- FF de judo-jujitsu et disciplines associées</li> <li>- FF de karaté et disciplines associées</li> <li>- FF de lutte</li> <li>- FF de la montagne et de l'escalade</li> <li>- FF de natation</li> <li>- FF de pentathlon moderne</li> <li>- FF de roller sports</li> <li>- FF de rugby</li> <li>- FF de ski</li> <li>- FF de surf</li> <li>- FF de taekwondo et disciplines associées</li> <li>- FF de tennis</li> <li>- FF de tennis de table</li> <li>- FF de tir</li> <li>- FF de tir à l'arc</li> <li>- FF de triathlon</li> <li>- FF de voile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FF d'aéronautique</li> <li>- FF de billard</li> <li>- FF de bowling et sport de quilles</li> <li>- FF de course d'orientation</li> <li>- FF danse</li> <li>- FF d'études et sports sous marins</li> <li>- FF de football américain</li> <li>- FF de motocyclisme</li> <li>- FF de parachutisme</li> <li>- FF de pelote basque</li> <li>- FF de pétanque et jeu provençal</li> <li>- FF de rugby à XIII</li> <li>- FF de savate, boxe française et disciplines associées</li> <li>- FF de sauvetage et secourisme</li> <li>- FF de ski nautique et wakeboard</li> <li>- FF du sport automobile</li> <li>- FF du sport boules</li> <li>- FF de squash</li> <li>- FF de vol à voile</li> <li>- FF de vol libre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FF d'aéromodélisme</li> <li>- FF d'aérostation</li> <li>- FF de ball trap</li> <li>- FF de char à voile</li> <li>- FF de course camarguaise</li> <li>- FF de cyclotourisme</li> <li>- FF de giravation</li> <li>- FF de joute et sauvetage nautique</li> <li>- FF de kick boxing, muay thai et disciplines associées</li> <li>- FF de longue paume</li> <li>- FF de motonautique</li> <li>- FF des pêches sportives</li> <li>- FF de planeur ultra léger motorisé</li> <li>- FF de polo</li> <li>- FF de la randonnée pédestre</li> <li>- FF de spéléologie</li> <li>- FF des sports de traîneau, de ski pulka et de cross canin</li> <li>- FF de twirling bâton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FF d'aikido, d'aikibudo et affinitaires</li> <li>- FF d'aikido et de budo</li> <li>- F des arts énergétiques et martiaux chinois</li> <li>- FF de jeu de ball au tambourin</li> <li>- FF de ballon au poing</li> <li>- FF de la course landaise</li> <li>- F de double dutch</li> <li>- FF des échecs</li> <li>- F de force</li> <li>- FF de javelot tir sur cible</li> <li>- F flying disc France</li> <li>- FF jeu de paume</li> <li>- FF de pêche sportive au coup (agrément jusqu'au 31/12/2016)</li> <li>- FF des pêcheurs de mer (agrément jusqu'au 31/12/2017)</li> <li>- FF de pêche à la mouche et au lancer (agrément jusqu'au 31/12/2016)</li> <li>- FF de pulka et traîneau à chiens</li> <li>- F nautique de pêche sportive en apnée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FF des clubs alpins et de montagne</li> <li>- FF d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV)</li> <li>- FF sports pour tous (ex FFEPMM)</li> <li>- FF de la retraite sportive</li> <li>- FF du sport travailliste</li> <li>- F des clubs de la défense</li> <li>- F nationale du sport en milieu rural</li> <li>- Union française des oeuvres laïques d'éducation physique (UFOLEP)</li> <li>- Union nationale des centres sportifs de plein air (UCPA)</li> <li>- F sportive et culturelle de France</li> <li>- F sportive et gymnique du travail (FSGT)</li> <li>- F sportive de la police nationale</li> <li>- FF omnisports des personnes de l'éducation nationale et jeunesse et sports (2F OPEN-JS)</li> <li>- FF du sport en entreprise</li> <li>- Union nationale sportive Léo Lagrange</li> <li>- F sportive des ASPTT</li> <li>- FF des sports populaires</li> <li>- FF culturelle et sportive Maccabi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FF du sport universitaire</li> <li>- Union générale sportive de l'enseignement libre (UGSEL)</li> <li>- Union nationale des clubs universitaires (UNCU)</li> <li>- Union nationale du sport scolaire (UNSS)</li> <li>- Union sportive de l'enseignement du premier degré (USEP)</li> </ul>



## Annexe 6 - Disciplines reconnues de haut niveau en septembre 2017

Fédération française de	Discipline	Olympique /NO	JOP hiver/été
Aéronautique	Voltige aérienne	NO	
Athlétisme	Athlétisme (disciplines olympiques)	olympique	été
Aviron	Aviron	olympique	été
Badminton	Badminton	olympique	été
Base ball et softball	Baseball	olympique	été
	Softball	NO	
Basket-ball	Basket-ball	olympique	été
	Basket 3x3	olympique	été
Billard	Carambole 3 bandes	NO	
Bowling et de sports de quilles	Bowling	NO	
Boxe	Boxe anglaise	olympique	été
Canoë-kayak	Course en ligne	olympique	été
	Slalom	olympique	été
	Descente	NO	
	Kayak-Polo	NO	
	Marathon	NO	
	Para-canoë	paralympique	été
Course d'orientation	Course d'orientation à pied	NO	
Cyclisme	Trial	NO	
	Enduro	NO	
	Cyclisme sur route	olympique	été
	Cyclisme sur Piste	olympique	été
	VTT Cross-country	olympique	été
	BMX Bicross	olympique	été
	Cyclo-cross	NO	
	VTT Descente	olympique	été
Danse	Sports de danse de couple	NO	
Equitation	Concours complet d'équitation	olympique	été
	Dressage	olympique	été
	Saut d'obstacles	olympique	été
	Para-dressage	paralympique	été
	Endurance	NO	
	Voltige équestre	NO	
Escrime	Escrime	olympique	été
Etudes et sports sous-marins	Nage avec palmes en piscine et en eau libre	NO	
Football	Football	olympique	été
	futsal	NO	
Football américain	Football américain	NO	
Golf	Golf	olympique	été
Gymnastique	Gymnastique artistique	olympique	été
	Gymnastique rythmique	olympique	été
	Aérobic	NO	
	Trampoline,tumblig, double mini trampoline	olympique	été
Haltérophilie, musculation	Haltérophilie	olympique	été
Force	Force athlétique	NO	

Fédération française de	Discipline	Olympique /NO	JOP hiver/été
Handball	Handball	olympique	été
Handisport	Para-athlétisme	paralympique	été
	Para-aviron	paralympique	été
	Para-badminton	paralympique	été
	Para-basket	paralympique	été
	Para-cyclisme	paralympique	été
	Para-escrime	paralympique	été
	Para-football à 7	NO	
	Cécifoot	paralympique	été
	Goalball	paralympique	été
	Para-haltérophilie	paralympique	été
	Para-natation	paralympique	été
	Para-tennis de table	paralympique	été
	Para-tir à l'arc	paralympique	été
	Para-ski alpin *	paralympique	hiver
	Para-ski nordique (fond, biathlon) *	paralympique	hiver
	Boccia	paralympique	été
Para-rugby	paralympique	été	
Hockey	Hockey sur gazon	olympique	été
Hockey sur glace	Hockey sur glace *	olympique	hiver
Judo, jujitsu, kendo et disciplines associées	Judo	olympique	été
	Jujitsu	NO	
	Para-judo	paralympique	été
Karaté et disciplines associées	Karaté	olympique	été
	Wushu	NO	
Lutte	Lutte olympique (libre, gréco romaine, féminine)	olympique	été
	Sambo	NO	
Montagne et escalade	Escalade	olympique	été
	Ski alpinisme	NO	
Motocyclisme	Motocross	NO	
	Enduro	NO	
	Trial	NO	
	Course sur route	NO	
Natation	Natation course	olympique	été
	Natation eau libre	olympique	été
	Natation synchronisée	olympique	été
	Plongeon	olympique	été
	Water polo	olympique	été
Parachutisme	Disciplines artistiques	NO	
	Pilotage sous voile	NO	
	Précision d'atterrissage	NO	
	Voile contact	NO	
	Vol relatif	NO	
	Voltige individuelle	NO	
Pelote basque	Disciplines de pelote basque	NO	
Pentathlon moderne	Pentathlon moderne	olympique	été
Pétanque et jeu provençal	Triplette	NO	
	Tir de précision	NO	

Fédération française de	Discipline	Olympique /NO	JOP hiver/été
Roller Sports	Skateboard	NO	
	Course	NO	
	Roller hockey	NO	
Rugby	Rugby à XV	NO	
	Rugby à 7 (selon règles FFR)	olympique	été
Rugby à XIII	Rugby à XIII	NO	
Sauvetage et de secourisme	Disciplines d'eau plate	NO	
	Disciplines côtières	NO	
Savate, boxe française et disciplines associées	Savate boxe française assaut	NO	
	Savate boxe française combat	NO	
Ski	Ski alpin *	olympique	hiver
	Ski de fond *	olympique	hiver
	Biathlon *	olympique	hiver
	Saut à ski *	olympique	hiver
	Combiné nordique *	olympique	hiver
	Ski freestyle *	olympique	hiver
	Surf des neiges *	olympique	hiver
Ski nautique et wakeboard	Ski nautique classique	NO	
	Wakeboard	NO	
Sport adapté	Para-athlétisme-adapté	paralympique	été
	Para-basketball-adapté	paralympique	été
	Para-cyclisme-adapté	paralympique	été
	Para-football-adapté	paralympique	été
	Para-natation-adapté	paralympique	été
	Para-tennis de table-adapté	paralympique	été
	Para-ski alpin-adapté *	paralympique	hiver
	Para-ski nordique-adapté(fond, biathlon) *	paralympique	hiver
Sport automobile	Sport automobile	NO	
	Karting	NO	
Sport boules	Sport boules (Boules Lyonnaise)	NO	
Sports de glace	Bobsleigh *	olympique	hiver
	Curling *	olympique	hiver
	Danse sur glace *	olympique	hiver
	Luge *	olympique	hiver
	Patinage artistique *	olympique	hiver
	Patinage de vitesse *	olympique	hiver
	Skeleton *	olympique	hiver
Squash	Squash	NO	
Surf	Surf	olympique	été
	Bodyboard	NO	
	Longboard	NO	
Taekwondo et disciplines associées	Taekwondo	olympique	été
	Para-taekwondo	paralympique	été
Tennis	Tennis	olympique	été
	Para-tennis	paralympique	été

Fédération française de	Discipline	Olympique /NO	JOP hiver/été
Tennis de table	Tennis de table	olympique	été
Tir	Carabine	olympique	été
	Pistolet	olympique	été
	Plateau	olympique	été
	Para-tir	paralympique	été
Tir à l'arc	Tir à l'arc	olympique	été
Triathlon	Triathlon olympique	olympique	été
	Triathlon longue distance	NO	
	Triathlon sprint	NO	
	Triathlon relais	NO	
	Duathlon courte distance	NO	
	Para-triathlon	paralympique	été
Voile	Voile olympique	olympique	été
	Voile haut niveau (course au large HN, course en flotte HN, match racing HN, funboard slalom et vague HN)	NO	
	Kiteboard (glisse aérotractée nautique)	NO	
	Para-voile	NO	
Vol à voile	Vol à voile	NO	
Vol libre	Parapente de distance	NO	
	Kite (Glisses terrestre aérotractées hors char à voile)	NO	
Volley-ball	Volley ball	olympique	été
	Volley ball de plage (Beach Volley)	olympique	été
	Para-volley	paralympique	été

Total : 59

Total : 160

## **Annexe 7 - Récapitulatif des propositions du rapport sur l'évaluation des dispositifs mis en place par les ministères chargés des sports et de l'éducation nationale visant à la formation des sportifs de haut niveau.**

Mai 2012.

<b>Bernard André</b>	Inspecteur général de l'éducation nationale
<b>Philippe Graillet</b>	Inspecteur général de l'éducation nationale
<b>Christian Florek</b>	Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
<b>Béatrice Cormier</b>	Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
<b>Frédéric Jugnet</b>	Inspecteur général de la jeunesse et des sports

Proposition 1 : proposer un nouveau texte qui fusionnera les propositions de la circulaire du premier août 2006 et de l'instruction du 19 février 2009.

Proposition 2 : redéfinir les listes des sportifs de haut niveau concernés par la scolarité au collège et au lycée, la formation dans l'enseignement supérieur en incluant les espoirs, les partenaires d'entraînement et les sportifs des centres de formation des clubs professionnels.

Proposition 3 : regrouper le plus possible les pôles afin d'avoir des effectifs compatibles avec les exigences d'entraînement et les objectifs du sport de haut niveau. La labellisation de ces pôles doit répondre à un cahier des charges précis selon une stratégie définie par le ministère des sports.

Proposition 4 : donner toute sa place au groupe de pilotage quant à son rôle d'harmonisation et de prise en compte des spécificités liées aux spécialités sportives et à son rôle dans la mission d'évaluation des centres de formation des clubs professionnels notamment.

Proposition 5 : clarifier la position de la catégorie « espoirs » souvent source de confusion sur le niveau sportif des jeunes recrutés en pôles. Cette catégorie doit bénéficier de moyens spécifiques ciblés.

Proposition 6 : intégrer les centres de formation des clubs professionnels dans les parcours d'excellence sportive, condition préalable à leur validation par le ministère.

Proposition 7 : permettre l'entrée dans un pôle sans justifier une sélection scolaire autre que celle qui serait exigée pour tout élève entrant dans la section où la filière considérée.

Proposition 8 : ouvrir les pôles dans des secteurs qui permettent une offre de formation complète (voies d'enseignement et filières).

Proposition 9 : labelliser les établissements scolaires et les établissements de l'enseignement supérieur impliqués dans le double projet.

Proposition 10 : activer les comités de suivi des conventions nationales, en assurer l'évaluation annuelle.

Proposition 11 : laisser une autonomie maximale aux établissements dans le choix des aménagements proposés, dans le cadre de la réglementation.

Proposition 12 : favoriser la création d'internats adaptés et spécifiques à la scolarité des jeunes sportifs de haut niveau avec la prise en compte du rythme de vie d'un jeune sportif (accueil du week-end, éloignement familial).

Proposition 13 : rendre obligatoire la présence d'un coordonnateur par pôle et par établissement regroupant plusieurs pôles afin qu'il coordonne les actions complexes des différents intervenants et assure un suivi individuel permanent des élèves.

Proposition 14 : rendre obligatoire la présence d'un conseiller principal d'éducation chargé d'assurer le suivi des sportifs de haut niveau au plan de la vie scolaire.

Proposition 15 : proposer l'emploi de coordonnateur comme une solution de réadaptation à des enseignants d'EPS qui connaissent des problèmes de santé physique, dans une optique de gestion des ressources humaines.

Proposition 16 : rendre lisible les procédures d'orientation dans chaque académie en associant les services du rectorat au groupe de pilotage académique.

Proposition 17 : engager une stratégie spécifique à la voie professionnelle pour permettre aux élèves sportifs de haut niveau, dans le cadre de conventions et de partenariats avec le monde des entreprises, d'effectuer leur période de formation en milieu professionnel grâce à un aménagement horaire adapté.

Proposition 18 : associer le ministère de l'enseignement supérieur à l'écriture d'un nouveau texte, d'un nouveau décret.

Proposition 19 : renforcer le groupe de pilotage académique ou régional par la présence des représentants du ministère des sports, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

Proposition 20 : valider les ECTS (European Credits Transfer System), à l'université, au fur et à mesure de leurs réussites et les comptabiliser pour l'obtention des licences, masters et doctorats. Adopté en biologie à l'université de Grenoble et à l'INSA de Lyon, ce système permet de belles réussites sportives et universitaires.

Proposition 21 : s'appuyer sur tous les dispositifs mis en œuvre dans le cadre de la réforme du lycée notamment l'accompagnement personnalisé et le tutorat qui permettent une nouvelle organisation du temps et de l'espace.

Proposition 22 : favoriser la présence d'un chef d'établissement au groupe de pilotage, représentant d'un réseau d'établissements concernés par la scolarisation des sportifs de haut niveau.

Proposition 23 : organiser une coordination et un suivi spécifique des élèves sportifs de haut niveau au sein de l'établissement.

Proposition 24 : nommer au sein des établissements scolaires des chefs d'établissement formés et sensibilisés à l'accueil des sportifs de haut niveau.

Proposition 25 : développer l'enseignement à distance (type CNED) et généraliser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au sein des établissements pour accompagner les sportifs de haut niveau.

Proposition 26 : certifier les élèves sportifs de haut niveau en appliquant un contrôle en cours de formation, dans toutes les filières, dès que c'est possible.

Proposition 27 : valider les acquis de l'expérience en particulier dans le domaine de la préprofessionnalisation ou de la professionnalisation sportive.

Proposition 28 : intégrer dans les modalités de formation scolaire la formation ouverte et à distance afin de permettre des allègements de cursus de formation au sein de la classe (plus d'individualisation).

Proposition 29 : désigner un enseignant d'EPS, référent des élèves sportifs de haut niveau, dans chaque établissement concerné et désigner un référent académique du sport de haut niveau au sein de chaque rectorat.

Proposition 30 : définir un projet de performance du sportif de haut niveau qui prenne en compte l'instruction, la formation, l'entraînement et la récupération plutôt qu'un double ou triple projet.

Proposition 31 : veiller au coût résiduel pris en charge par les familles afin de ne pas éliminer un sportif talentueux pour des raisons financières.

Proposition 32: permettre, selon la spécificité des sports, l'entrée en pôle avant 12 ans par dérogation du ministre des sports et après l'avis de la commission nationale du sport de haut niveau. Cette dérogation devrait spécifier, par écrit et contractuellement entre toutes les parties concernées, les volumes horaires maximum d'entraînement autorisé, les modalités du suivi médical, l'organisation scolaire du jeune sportif. Une évaluation annuelle est obligatoire.

Proposition 33 : définir clairement le statut de l'élève sportif de haut niveau en tant qu'élève à besoins particuliers sans le marginaliser dans le système éducatif.



## Annexe 8 - Programme des Jeux Olympiques de Tokyo 2020



OFFICIAL PROGRAMME OF THE OLYMPIC GAMES TOKYO 2020										
SPORTS	QUOTAS			MEN'S EVENTS	WOMEN'S EVENTS	MIXED/OPEN EVENTS	TOTAL			
	M	W	T							
<b>AQUATICS</b>	<b>664</b>	<b>746</b>	<b>1410</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>49</b>			
<i>Diving</i>	68	68	136	3m Springboard 10m Platform Synchronised 3m Springboard Synchronised 10m Platform	3m Springboard 10m Platform Synchronised 3m Springboard Synchronised 10m Platform					
<i>Marathon Swimming</i>	25	25	50	10km Marathon Swimming	10km Marathon Swimming					
<i>Swimming</i>	439	439	878	50m Freestyle 100m Freestyle 200m Freestyle 400m Freestyle 800m Freestyle 1500m Freestyle 100m Backstroke 200m Backstroke 100m Breaststroke 200m Breaststroke 100m Butterfly 200m Butterfly 200m Individual Medley 400m Individual Medley 4 x 100m Freestyle Relay 4 x 200m Freestyle Relay 4 x 100m Medley Relay	50m Freestyle 100m Freestyle 200m Freestyle 400m Freestyle 800m Freestyle 1500m Freestyle 100m Backstroke 200m Backstroke 100m Breaststroke 200m Breaststroke 100m Butterfly 200m Butterfly 200m Individual Medley 400m Individual Medley 4 x 100m Freestyle Relay 4 x 200m Freestyle Relay 4 x 100m Medley Relay	4x100m Mixed Medley Relay				
<i>Synchronised Swimming</i>	-	104	104		Duets Teams					
<i>Water Polo</i>	132	110	242	12-team tournament	10-team tournament					
<b>ARCHERY</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>128</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>			
				Individual competition Team competition	Individual competition Team competition	Mixed Team				
<b>ATHLETICS</b>	<b>988</b>	<b>912</b>	<b>1900</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>48</b>			
				100m 200m 400m 800m 1,500m 5,000m 10,000m 110m Hurdles 400m Hurdles 3,000m Steeplechase 4 x 100m Relay 4 x 400m Relay High Jump Pole Vault Long Jump Triple Jump Shot Put Discus Throw Hammer Throw Javelin Throw Decathlon 20km Race Walk Marathon 50km Race Walk	100m 200m 400m 800m 1,500m 5,000m 10,000m 100m Hurdles 400m Hurdles 3,000m Steeplechase 4 x 100m Relay 4 x 400m Relay High Jump Pole Vault Long Jump Triple Jump Shot Put Discus Throw Hammer Throw Javelin Throw Heptathlon 20km Race Walk Marathon	4x400m Mixed Relay				
<b>BADMINTON</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>172</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>			
				Singles Doubles	Singles Doubles	Mixed Doubles				
<b>BASKETBALL</b>	<b>176</b>	<b>176</b>	<b>352</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>4</b>			
<i>3x3</i>	32	32	64	8-team tournament	8-team tournament					
<i>Basketball</i>	144	144	288	12-team tournament	12-team tournament					
<b>BOXING</b>	<b>206</b>	<b>80</b>	<b>286</b>	<b>8</b>	<b>5</b>		<b>13</b>			
				<b>Eight weight categories to be confirmed</b>	Fly (51kg) Feather (57kg) Light (60 kg) Welter (69 kg) Middle (75 kg)					

MODERN PENTATHLON	36	36	72	1		1			2
					Individual competition		Individual competition		
ROWING	263	263	526	7		7			14
					Single Sculls (1x) Pair (2-) Double Sculls (2x) Four (4-) Quadruple Sculls (4x) Eight (8+) Lightweight Double Sculls (2x)		Single Sculls (1x) Pair (2-) Double Sculls (2x) Four (4-) Quadruple Sculls (4x) Eight (8+) Lightweight Double Sculls (2x)		
RUGBY	144	144	288	1		1			2
<i>Rugby Sevens</i>					12-team tournament		12-team tournament		
SAILING	175	175	350	5		4	1		10
					RS:X - Windsurfer Laser - One Person Dinghy Finn - One Person Dinghy (Heavyweight) 470 - Two Person Dinghy 49er - Skiff		RS:X - Windsurfer Laser Radial - One Person Dinghy 470 - Two Person Dinghy 49er FX - Skiff	Nacra 17 Foiling - Mixed Multihull	
SHOOTING	180	180	360	6		6	3		15
					50m Rifle 3 Positions 10m Air Rifle 25m Rapid Fire Pistol 10m Air Pistol Trap Skeet		50m Rifle 3 Positions 10m Air Rifle 25m Pistol 10m Air Pistol Trap Skeet	10m Air Rifle Mixed Team 10m Air Pistol Mixed Team Trap Mixed Team	
TABLE TENNIS	86	86	172	2		2	1		5
					Singles Team		Singles Team	Mixed Doubles	
TAEKWONDO	64	64	128	4		4			8
					- 58 kg - 68 kg - 80 kg + 80 kg		- 49 kg - 57 kg - 67 kg + 67 kg		
TENNIS	86	86	172	2		2	1		5
					Singles Doubles		Singles Doubles	Mixed Doubles	
TRIATHLON	55	55	110	1		1	1		3
					Individual competition		Individual competition	Mixed Team Relay	
VOLLEYBALL	192	192	384	2		2			4
<i>Beach Volleyball</i>	48	48	96		24-team tournament		24-team tournament		
<i>Volleyball</i>	144	144	288		12-team tournament		12-team tournament		
WEIGHTLIFTING	98	98	196	7		7			14
					Seven weight categories to be confirmed		48 kg 53 kg 58 kg 63 kg 69 kg 75 kg + 75 kg		
WRESTLING	192	96	288	12		6			18
<i>Freestyle</i>	96	96		6	57kg 65kg 74kg 86kg 97kg 125kg	6	48kg 53kg 58kg 63kg 69kg 75kg		
<i>Greco-Roman</i>	96			6	59kg 66kg 75kg 85kg 98kg 130kg				
<b>TOTAL (28)</b>	<b>5440</b>	<b>5176</b>	<b>10616</b>	<b>156</b>		<b>147</b>		<b>18</b>	<b>321</b>
Gender Balance	51.2%	48.8%		48.6%		45.8%		5.6%	

<b>CANOE</b>	<b>164</b>	<b>164</b>	<b>328</b>	<b>8</b>		<b>8</b>			<b>16</b>
<i>Slalom</i>	41	41	82		Kayak (K-1) Canoe Single (C-1)		Kayak (K-1) Canoe Single (C-1)		
<i>Sprint</i>	123	123	246		Kayak Single (K-1) 200m Kayak Single (K-1) 1,000m Kayak Double (K-2) 1,000m Kayak Four (K-4) 500m Canoe Single (C-1) 1,000m Canoe Double (C-2) 1,000m		Kayak Single (K-1) 200m Kayak Single (K-1) 500m Kayak Double (K-2) 500m Kayak Four (K-4) 500m Canoe Single (C-1) 200m Canoe Double (C-2) 500m		
<b>CYCLING</b>	<b>300</b>	<b>228</b>	<b>528</b>	<b>11</b>		<b>11</b>			<b>22</b>
<i>BMX Freestyle</i>	9	9	18		Park		Park		
<i>BMX Racing</i>	24	24	48		Race		Race		
<i>Mountain Bike</i>	38	38	76		Cross-Country		Cross-Country		
<i>Road</i>	130	67	197		Road Race Individual Time Trial		Road Race Individual Time Trial		
<i>Track</i>	99	90	189		Team Sprint Sprint Keirin Team Pursuit Omnium Madison		Team Sprint Sprint Keirin Team Pursuit Omnium Madison		
<b>EQUESTRIAN</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>					<b>6</b>	<b>6</b>
<i>Dressage</i>			60						Team Competition Individual Competition
<i>Eventing</i>			65						Team Competition Individual Competition
<i>Jumping</i>			75						Team Competition Individual Competition
<b>FENCING</b>	<b>106</b>	<b>106</b>	<b>212</b>	<b>6</b>		<b>6</b>			<b>12</b>
					Individual Foil Individual Epée Individual Sabre Team Sabre Team Foil Team Epée		Individual Foil Individual Epée Individual Sabre Team Sabre Team Foil Team Epée		
<b>FOOTBALL</b>	<b>288</b>	<b>216</b>	<b>504</b>	<b>1</b>		<b>1</b>			<b>2</b>
					16-team tournament		12-team tournament		
<b>GOLF</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>1</b>		<b>1</b>			<b>2</b>
					Individual Stroke Play		Individual Stroke Play		
<b>GYMNASTICS</b>	<b>114</b>	<b>210</b>	<b>324</b>	<b>9</b>		<b>9</b>			<b>18</b>
<i>Artistic</i>	98	98	196		Team competition Individual All-Around competition Floor Exercise Pommel Horse Rings Vault Parallel Bars Horizontal Bar		Team competition Individual All-Around competition Floor Exercise Uneven Bars Beam Vault		
<i>Rhythmic</i>		96	96				Individual All-Around competition Group All-Around competition		
<i>Trampoline</i>	16	16	32		Individual competition		Individual competition		
<b>HANDBALL</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>336</b>	<b>1</b>		<b>1</b>			<b>2</b>
					12-team tournament		12-team tournament		
<b>HOCKEY</b>	<b>192</b>	<b>192</b>	<b>384</b>	<b>1</b>		<b>1</b>			<b>2</b>
					12-team tournament		12-team tournament		
<b>JUDO</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>386</b>	<b>7</b>		<b>7</b>		<b>1</b>	<b>15</b>
					- 60kg - 66kg - 73kg - 81kg - 90kg - 100kg + 100kg		- 48kg - 52kg - 57kg - 63kg - 70kg - 78kg + 78kg		Mixed Team

TOKYO 2020 OCOG PROPOSAL SPORTS									
SPORTS	QUOTAS			MEN'S EVENTS	WOMEN'S EVENTS	MIXED/OPEN EVENTS	TOTAL		
	M	W	T						
BASEBALL/SOFTBALL	144	90	234	1	1		2		
				Baseball	Softball				
KARATE	40	40	80	4	4		8		
<i>Kata</i>	10	10	20	Kata	Kata				
<i>Kumite</i>	30	30	60	Three weight categories to be confirmed	Three weight categories to be confirmed				
SKATEBOARDING	40	40	80	2	2		4		
				Park	Park				
				Street	Street				
SPORT CLIMBING	20	20	40	1	1		2		
				Bouldering, Lead & Speed Combined	Bouldering, Lead & Speed Combined				
SURFING	20	20	40	1	1		2		
				Shortboard	Shortboard				
<b>TOTAL (5)</b>	<b>264</b>	<b>210</b>	<b>474</b>	<b>9</b>	<b>9</b>		<b>18</b>		
<b>Gender Balance</b>	<b>55.7%</b>	<b>44.3%</b>		<b>50.0%</b>	<b>50.0%</b>				

## Annexe 9 - Note relative au salariat et au statut du sportif de haut niveau

Paris, le 12 décembre 2016

INSPECTION GENERALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Hervé Madoré

### Note relative au salariat et au statut du sportif de haut niveau

Dans le sport de haut niveau, la voie du salariat des sportifs n'a pas été choisie. Seuls quelques sports dits professionnels (football, tennis, rugby...) ont pris, petit à petit, cette option à partir des années 1960.

Depuis 1964, et la publication de l'Essai de doctrine du sport, la doctrine du recours au salariat sportif est incroyablement stable. Cet Essai formule que le sportif ne peut être un sportif d'Etat (cf. ex pays de l'Est) ni un sportif commercial (cf. sportifs américains financés par des partenaires ou leur université). Il propose « *la création, parallèlement au maintien des catégories déjà existantes des amateurs et des professionnels, d'une troisième catégorie d'athlètes contrôlés par les fédérations, participant aux compétitions organisées par elles et « autorisés » à gagner de l'argent en contrepartie de leur prestation sportive* ». L'Essai baptise cette troisième catégorie les « Athlètes non amateurs ».

Le concept de double projet est né, ces « Athlètes non amateurs » doivent pour être rémunérés « *avoir terminé la scolarité légalement obligatoire et apprendre ou exercer un métier.* »

La France imagine alors sa troisième voie sportive, ni Etat, ni entreprises, mais aménagement des études puis de l'emploi pour répondre aux exigences de la performance sportive. Cette doctrine conçue au début des années 1960 prévaut encore aujourd'hui.

Ainsi, depuis cinquante ans les dirigeants sportifs (présidents de fédération et du CNOSF) et les ministres successifs se fondent sur la doctrine constante de « l'aménagement de la situation du sportif de haut niveau (SHN) » qui consiste à trouver des palliatifs (aides personnalisées, dispositif retraite, dispositif AT-MP, CIP) à l'absence d'un salariat et d'un réel statut. Nous sommes dans le refus de salarier un sportif pour ce qu'il fait à titre principal, c'est-à-dire s'entraîner et disputer des compétitions.

Le salariat est rejeté car il fait peur (comité d'entreprise, syndicalisation, licenciement...) et qu'il existe toujours une barrière culturelle pour s'engager résolument dans ce sens<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Thèse de doctorat, Sophie Javerliac, Pouvoir et vouloir se former Les Sportifs de Haut Niveau face au processus de reconversion : « *Le sport et les sportifs français de haut niveau, à l'exception des sports professionnels, se trouvent, aujourd'hui, comme hier, dans une sorte d'entre deux qui ne correspond ni à une gestion réellement libérale du sport de haut niveau, ni à un système purement étatique. Si ce modèle « à la française » (Faure, Suaud, 2004) de soutien et d'accompagnement des SHN s'est construit récemment, et plus particulièrement à partir des années 1960, les hésitations dont il témoigne, encore aujourd'hui, reflètent les débats idéologiques qui ont opposé les tenants du*

La solution du travailleur indépendant paraît bien fragile, le SHN n'est pas indépendant (programme d'entraînement, de compétition, règles de sélection et bientôt convention fédération/sportif prévue par la loi du 27 novembre 2015). En outre, ce statut est moins protecteur que celui du salariat.

Aussi, est-il nécessaire d'afficher la voie du salariat comme prioritaire<sup>123</sup> et de travailler parallèlement sur les spécificités de la position du salarié sportif pour concevoir un statut complet et particulier.

Avant l'obstacle financier, nous avons à affronter une barrière culturelle qui suppose d'aborder frontalement trois sujets :

- accepter de payer un sportif pour ce qu'il fait, c'est-à-dire être sportif ; sans abandonner le concept de double projet et de reconversion ;
- convaincre les dirigeants sportifs de devenir employeur avec les responsabilités que cela impose aux fédérations et aux clubs avec le concours des entreprises et des collectivités locales. Les entreprises doivent toujours être mobilisées (CIP et pacte de performance) mais les freins rencontrés ne sont pas les mêmes que ceux du monde sportif ;
- organiser à défaut de syndicat, une représentation permanente des SHN, afin que les principaux bénéficiaires s'expriment et se prennent en charge<sup>124</sup>.

Ces sujets préalables posés et résolus, beaucoup de sportifs pourraient être salariés, en additionnant les dispositifs du mécénat, les moyens de l'Etat (Aides personnalisées et convention d'emplois) 17,7 M€ en 2017<sup>125</sup>, les moyens des collectivités locales, les moyens du mouvement sportif, parfois des partenaires et souvent de la famille. Le choix de cette option se traduirait immédiatement, pour de nombreux sportifs, par une couverture sociale complète et un minimum de revenus.

Au-delà du simple salariat et des dispositions de droit commun, la situation spécifique du sportif de haut niveau (précocité, fin de contrat imprévisible, peu de congés, travail de week-end, charge de travail, médecine du travail, contrôle anti-dopage) doit faire l'objet de dispositions particulières et d'exception au droit commun. Des dispositions existent déjà pour les sportifs professionnels et certaines catégories de travailleurs (domaine artistique, hôtellerie, restauration...).

La qualité de la gestion des listes de haut niveau et leur ancienneté permettent de bénéficier d'un outil fiable et maîtrisé (durée de présence en liste, petit nombre de sportifs, disciplines concernées) pour revendiquer raisonnablement des mesures dérogatoires. Le croisement des niveaux de listes (élite, senior, relève, reconversion) et de la durée d'inscription des sportifs sur ces listes autorisent de nombreuses combinaisons pour négocier ces dérogations et éviter des dérapages financiers.

Il est intéressant de procéder à un état des lieux de la situation du SHN non salarié, au regard de sa couverture de sécurité sociale. La première partie présente les domaines de sécurité sociale couverts par dérogation au droit commun, la deuxième les domaines à priori couverts

---

*sport amateur à ceux du sport professionnel, les tenants d'une éducation physique à ceux du sport, les tenants du sport spectacle à ceux d'un sport loisir et pour tous ».*

<sup>123</sup> Extrait du rapport de JP Karaquillo : « Enfin, il est pertinent d'inciter au développement de l'accès des sportifs de haut niveau à des « statuts » reconnus et, en particulier et en priorité, au salariat afin de répondre aux deux objectifs précédemment évoqués que sont l'accès à plus de revenus et à une couverture sociale la plus complète possible ».

<sup>124</sup> La commission des athlètes du CNOSF est peu active et mal positionnée étant installée sous l'autorité de son quasi employeur.

<sup>125</sup> Aides personnalisées 9,5 M€; assurance vieillesse 1,7 ; AT-MP 3,6 M€ en année pleine ; conventions d'insertion 2,9.

par le droit commun, et la troisième les domaines non couverts. Cette ébauche sommaire d'Etat des lieux doit être approfondie par des spécialistes du droit du travail et de la sécurité sociale.

## 1. Les domaines couverts pour les SHN par dérogation au droit commun

Aujourd'hui, le sportif non salarié bénéficie de quatre mesures réservées habituellement au seul salarié. Le premier de ces bénéfices, l'assurance vieillesse, a été obtenu en 2012<sup>126</sup> et les trois autres par la loi, n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, « *visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale* ».

### 1.1. L'assurance vieillesse, une couverture limitée

Les périodes d'inscription sur la liste ministérielle des sportifs de haut niveau, autorisent l'ouverture de droits à pension dans le cadre du régime général d'assurance vieillesse (régime de base). L'État compense les trimestres non cotisés par les sportifs de haut niveau à certaines conditions :

- appartenance aux catégories élite, senior, relève et reconversion ;
- limitation à 16 trimestres maximum (consécutifs ou non) ;
- ressources limitées à 7 % du plafond de la SS, soit 28 000 euros en 2014 ;
- être âgé de plus de 20 ans.

Le ministère chargé des sports prend en charge le coût de la mesure pour un montant de 1,7 M€ en 2012.

### 1.2. Le risque accident du travail – maladie professionnelle

La couverture de ce risque prend en charge :

- l'accident du travail ;
- l'accident du trajet entre le lieu de travail et le domicile ou à l'occasion d'une mission effectuée pour le compte de l'employeur ;
- la maladie professionnelle.

L'accident du travail, l'accident du trajet ou la maladie professionnelle entraîne pour la victime une prise en charge totale par la sécurité sociale des soins et des actions de rééducation fonctionnelle et professionnelle. Les indemnités journalières sont plafonnées (1,8 smic et fonction du salaire<sup>127</sup>). En cas de réduction définitive de la capacité de travail, la victime a droit un capital (en fonction du taux d'incapacité). En cas de décès les ayants-droit perçoivent une rente.

La loi prévoit que le DTN remplit les obligations de l'employeur, sauf le versement des cotisations qui est effectué par le ministère chargé des sports pour un montant de 1,8 M€ en 2016<sup>128</sup>.

En outre, la loi prévoit que la fédération de chaque sportif doit souscrire à son bénéfice une assurance du risque dommage corporel<sup>129</sup>.

---

<sup>126</sup> Loi de financement de la Sécurité sociale (LFSS) pour 2012 et circulaire de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) du 27 décembre 2013.

<sup>127</sup> Quel est le mode de calcul de l'indemnité pour les sportifs non salariés ?

<sup>128</sup> Coût sur 6 mois car mesure nouvelle en 2016.

### 1.3. Le bénéfice de la VAE

La procédure de validation des acquis de l'expérience prévue à l'article L. 613-3 du code de l'éducation est étendue aux sportifs de haut niveau.

### 1.4. L'accès au contrat d'apprentissage

L'accès des sportifs de haut niveau aux contrats d'apprentissage est adapté aux spécificités de leur carrière sportive (dérogations à la limite d'âge de 25 ans et à la durée du contrat).

Ces quatre éléments réservés aux salariés (retraite, AT/MP, VAE et apprentissage) complètent des dispositions multiples acquises au fil des années (dérogation pour l'accès aux concours de la fonction publique, accès réservé au professorat de sport, accès dérogatoire à certaines formations, possibilité d'aménagement des études secondaires, droit d'un soutien à la réalisation du double projet, attribution d'aides personnalisées, obligation de suivre un programme de surveillance médicale...).

Cependant, cet ensemble ne constitue que l'ébauche d'un statut car de nombreux droits du salarié échappent aux sportifs et d'autres dispositions ne relèvent que de la bonne volonté des acteurs qui peuvent passer outre (ex aménagement universitaire).

Enfin, il faut signaler que les évolutions législatives récentes (obligation de prise d'une assurance en dommage corporel, convention systématique fédération/sportifs, couverture du risque AT – MP, attribution d'avantages en nature et de prime de performance) nous font franchir un pas vers la qualification de cette relation en contrat de travail.

## 2. Les domaines couverts par le droit commun

L'assurance maladie et les prestations familiales bénéficient aux sportifs de haut niveau même non-salariés par application du droit commun. Cependant, il faut noter que dans ces deux cas le statut de salarié apporterait des prestations supérieures.

### 2.1. La prise en charge de l'assurance maladie.

Lorsque le sportif n'est pas salarié, elle peut être obtenue au titre de sa position d'étudiant ou de la Protection universelle maladie (PUMA). Il serait cependant utile que les fédérations soient explicitement chargées de s'assurer que chaque sportif de haut niveau bénéficie :

- d'une couverture maladie (salarié, étudiant ou demande de PUMA) ;
- d'une mutuelle (CMU-C ou autre).

Les risques encourus par les SHN mériteraient de faire appel à une offre de mutuelle allant au-delà du simple complément santé pour couvrir également les compléments de soin à l'étranger, la prévoyance, l'assistance en France et à l'étranger ...Le partenariat avec une grande mutuelle pourrait être étudié, le coût d'une telle couverture peut être estimé pour les 3026 sportifs élite et senior à environ 1,26 millions d'euros<sup>130</sup> en prix public. UK sport au Royaume-Uni a mis en place ce type de partenariat avec la société BUPA<sup>131</sup>.

---

<sup>129</sup> Art. L. 321-4-1. - Les fédérations sportives délégataires souscrivent des contrats d'assurance de personnes au bénéfice de leurs licenciés inscrits sur la liste des sportifs de haut niveau

<sup>130</sup> Estimation du coût 34,75 euros/mois pour 3026 sportifs

<sup>131</sup> BUPA international, 84 000 salariés présence dans 190 pays.

## 2.2. Les prestations familiales

Les prestations familiales sont attribuées à toutes les personnes françaises ou étrangères résidant en France, ayant à leur charge un ou plusieurs enfants (moins de 20 ans ou 21 ans suivant les aides) Le SHN est donc bénéficiaire de ces aides comme n'importe quel autre ayant-droit.

La "branche Famille" de la Sécurité sociale gère les prestations familiales sous deux modes :

- des aides financières versées aux familles sous forme de compléments de revenus pour l'accueil du jeune enfant, les familles nombreuses, le logement et les familles monoparentales ;
- d'action sociale, par exemple l'accompagnement des familles par des travailleurs sociaux ou l'aide financière pour des projets familiaux.

Cependant certaines prestations sont liées à des conditions d'activité salariée antérieure au cours d'une période de référence. Il conviendrait donc d'établir la liste de ces prestations soumises à conditions et donc inaccessibles aux SHN non-salariés.

## 3. Les domaines non couverts

L'établissement d'un véritable statut passe par le salariat, qui ouvrirait aux SHN le bénéfice d'une couverture sociale décente, et notamment par l'accès aux dispositions en matière de formation et de chômage.

### 3.1. Les allocations chômage et les droits du chômeur.

Le travailleur SHN est confronté plus que d'autres travailleurs à l'interruption brutale de sa carrière sans qu'il soit toujours préparé à exercer un autre métier. S'il n'est salarié, il ne peut être au chômage. En revanche, le sport professionnel est parfaitement rompu à l'utilisation des allocations chômage.

En outre, de nombreux dispositifs de formation et de retour à l'emploi sont liés à la situation de travailleur inscrit à Pole Emploi. Pôle Emploi est le second plus important financeur de la formation professionnelle (21 %) derrière les Régions (53 %) et devant les OPCA (10 %).

En sus du bénéfice du régime général du chômage, un accord entre Pole Emploi et le ministère chargé des sports pourrait permettre d'installer, au sein du Grand INSEP une structure commune (3 à 4 emplois), dédiée et spécialisée au conseil et au suivi des 6 000 SHN.

### 3.2. Le droit à la formation.

Le statut de salarié ouvre droit à de nombreux dispositifs de formation qui s'avèreraient très utiles pour la conduite du double projet du SHN pendant ou après sa carrière sportive. L'inventaire des possibles est délicat vu l'étendue des dispositifs, on peut cependant citer : le congé individuel de formation (CIF), le compte personnel de formation (CPF), le bilan de compétences, le plan de formation de l'entreprise, le statut d'étudiant salarié...

La position de salarié ouvre l'éligibilité à des financements de formation par les OPCA, les OPCAIF, la CNAV, l'Etat, les Régions, Pôle Emploi et par l'AGEFIPH pour l'insertion professionnelle des handicapés.

Le nouveau dispositif du compte personnel d'activité (CPA) entrera en vigueur le 1er janvier 2017. Il regroupe les droits issus du compte personnel de formation (CPF), du compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P) et d'un nouveau dispositif : le compte engagement citoyen (CEC). Le CPA permettra d'utiliser les droits acquis sur ces différents comptes afin de sécuriser le parcours professionnel du salarié. L'engagement des SHN, prévu dans la loi du 27 novembre 2015, en matière de citoyenneté pourrait être reconnu au titre du CEC.

Le nouveau dispositif du CPF (loi du 8 août 2016) pourrait être très intéressant pour les SHN sur deux points :

- en les rendant éligibles aux droits ouverts en faveur des publics les moins qualifiés (heures de formation doublées, plafond du CPF étendu jusqu'à 400 heures) et des jeunes sortis du système scolaire sans diplôme qui peuvent reprendre une formation sans limitation d'heures ;
- en utilisant l'accès au financement de bilan de compétences, à l'accompagnement, à la création ou à la reprise d'entreprise.

Le salariat permettrait donc aux SHN d'obtenir automatiquement l'accès à ces dispositions de droit commun. Cependant, un aménagement du droit commun au vu des spécificités de leur travail et de leur carrière pourrait leur ouvrir des droits supplémentaires réservés à certaines catégories de travailleurs (pénibilité, publics les moins qualifiés, échec scolaire).

Enfin, l'absence d'un salariat spécifique au sport de haut niveau interdit la création d'une branche professionnelle qui pourrait être, d'ores et déjà installée, pas tant en termes d'organisation que de rencontre d'acteurs collectifs (syndicat, patronat) en vue de la négociation de branche. A ce titre, un rapprochement des acteurs du sport de haut niveau avec l'Union nationale des footballeurs professionnels (UNFP), créée dès 1961, serait très profitable.

#### 4. Des mesures à prendre

Il n'est pas raisonnable d'imaginer que l'extension du salariat et le renforcement d'un statut particulier puissent voir le jour dans un délai de quelques mois. Cependant, l'ambition pourrait être annoncée et assortie du plan de mesures ci-dessous :

- commander une étude sur l'ensemble des droits communs ouverts aux différentes catégories de salariés qui pourraient à terme bénéficier aux SHN. Inventorier les dispositions spéciales existantes qui pourraient être étendues aux SHN en s'appuyant sur du droit existant (Code du travail, de la défense, du handicap) ou des régimes particuliers (intermittents du spectacle, Opéra de Paris) (voir par exemple annexe 1) ;
- réaliser un inventaire permanent (sur le site du ministère) accessible aux entraîneurs et aux sportifs de l'ensemble des dispositions déjà existantes (accès aux formations, Aides personnalisées, dérogation d'accès aux concours, retraite, assurance dommage corporel, AT- MP, concours du professorat de sport...) dans l'objectif de faire connaître tout ce qui existe déjà et qui est peu ou pas connu par les principaux intéressés ;
- réaliser une enquête auprès de l'ensemble des sportifs de haut niveau sur leur situation sociale et financière ;
- faire une simulation sur la base de la liste des sportifs de haut niveau des impacts des mesures en croisant les niveaux de liste et la durée d'inscription sur la liste (exemple avoir été 4 ans en liste élite ou senior pour bénéficier d'une mesure) ;

- examiner la situation particulière des SHN en situation de handicap.

A l'heure où le sport génère de tels flux financiers, il est indécent de laisser certains sportifs de haut niveau, quasiment sans revenu et sans une couverture sociale complète. Les exigences de la performance de haut niveau ne sont pas conciliables pour les SHN les plus engagés avec la poursuite des études ou l'accomplissement d'un autre métier. Le salariat doit être promu, sans modélisation, en laissant chaque discipline sportive utiliser les meilleures voies au regard de son histoire et de son modèle économique.

L'Etat et la représentation nationale qui imposent aux sportifs d'être exemplaires, de faire rayonner la France à travers le monde et de participer au développement de la pratique doivent dans un équilibre responsable, accorder aux sportifs un statut à la hauteur de ces ambitions.

## Annexe 1 : La reconversion professionnelle des militaires

La reconversion des militaires dans la fonction publique est facilitée par cinq dispositifs inscrits dans le code de la défense. La plupart des reclassements se font par le biais du contrat, de l'article L4139-2 pour les militaires ayant plus de dix ans de service et des « emplois réservés ».

Environ 20 % des reclassements des militaires se font vers la fonction publique. Plusieurs procédures de recrutement sont ouvertes aux militaires pour accéder à la fonction publique (détachement-intégration et emplois réservés). Certaines relèvent du droit commun, d'autres sont spécifiques aux militaires. On distingue 5 dispositifs.

1. Le concours (article L4139-1 du code de la défense): 3,32 % des reclassements des militaires dans la fonction publique.
2. Le détachement-intégration (article L4138-8) : le militaire est placé hors de son corps d'origine, sans perdre différents droits liés à ce dernier (avancement, pension de retraite notamment) : 5,76 % des reclassements dans la fonction publique.
3. Le recrutement sur contrat : 33,58 % des reclassements.
4. L'accès prévu par l'article L4139-2 du code de la défense. Les militaires comptant plus de 10 ans de service ont accès à des postes des trois catégories hiérarchiques A, B et C, après sélection sur dossier et entretien avec leur futur employeur public. 32,2 % des reclassements dans la fonction publique.
5. Les emplois réservés (article L4139-3 du code de la défense) : 25,1 % des reclassements dans la fonction publique. « En cas d'intégration ou de titularisation, la durée des services effectifs du militaire est reprise en totalité dans la limite de dix ans pour l'ancienneté dans le corps ou le cadre d'emploi d'accueil de catégorie C. Elle est reprise pour la moitié de la durée des services effectifs dans la limite de cinq ans pour l'ancienneté dans le corps ou le cadre d'emploi de catégorie B (article L4139-3, al.2) ».

En 2014, on compte 2 435 intégrations de militaires (gendarmes compris) dans les trois fonctions publiques (+ 4,8 % par rapport à 2013). Pour le seul périmètre Défense (hors gendarmerie), le nombre est de 2 135 (+ 10,6 % par rapport à 2013). Source : ministère de la Défense.

## Annexe 10 - Proposition de découpage des disciplines par fédération olympique et paralympique (Tokyo 2020)

Fédération	Disciplines	Epreuves/ fédérations	Epreuves/ disciplines	Epreuves F	Epreuves H	Epreuves M	Olympique	Paralympique	Eté	Hiver
Athlétisme		48	48	23	24	1	X		X	
Aviron		14	14	7	7		X		X	
Badminton		5	5	2	2	1	X		X	
Baseball		2								
	Softball F		1	1			X		X	
	Baseball H		1		1		X		X	
Basket-ball		4								
	Basket 5 X 5 F		1	1			X		X	
	Basket 5 X 5 H		1		1		X		X	
	Basket 3 X 3 F		1	1			X		X	
	Basket 3 X 3 H		1		1		X		X	
Boxe		13	13	5	8		X		X	
Canoë		25								
	Course en ligne		12	6	6		X		X	
	Slalom		4	2	2		X		X	
	Para-canoë		9	4	5			X	X	
Cyclisme		22								
	BMX		4	2	2		X		X	
	Route		4	2	2		X		X	
	Piste		12	6	6		X		X	
	VTT		2	1	1		X		X	
Equitation		17								
	Complet		2			2	X		X	
	Dressage		2			2	X		X	
	Saut obstacles		2			2	X		X	
	Para-dressage		11			11		X	X	
Escalade		2	2	1	1		X		X	
Escrime		12	12	6	6		X		X	
Football		2								
	Football f		1	1			X		X	
	Football H		1		1					
Golf		2	2	1	1		X		X	
Gymnastique		18								
	Artistique		14	6	8		X		X	
	Rythmique		2	2			X		X	
	Trampoline		2	1	1		X		X	
Haltérophilie		14	14	7	7		X		X	
Handball		2								
	Handball F		1	1			X		X	
	Handball M		1		1		X		X	
Handisport		533								
	Para-athlétisme		160	70	89	1		X	X	
	Para-Aviron		4	1	1	2		X	X	
	Para-badminton		14	6	7	1		X	X	
	Para-basket		2	1	1			X	X	
	Para-Cyclisme		50	20	28	2		X	X	
	Para-escrime		16	8	8			X	X	
	Cécifoot		1	1				X	X	
	Goalball		2	1	1			X	X	
	Para-haltérophilie		20	10	10			X	X	
	Para-natation		138	63	72	3		X	X	
	Para-tennis de table		29	14	15			X	X	
	Para-tir à l'arc		9	3	3	3		X	X	
		Para hiver		80	37	39	4		X	
	Boccia		7			7		X	X	
	Para-rugby		1			1		X	X	
Hockey sur gazon		2								
	Hockey F		1	1			X		X	
	Hockey H		1		1		X		X	
Hockey sur glace		2								
	Hockey F		1	1			X			X
	Hockey H		1		1		X			X

Fédération	Disciplines	Epreuves/ fédérations	Epreuves/ disciplines	Epreuves F	Epreuves H	Epreuves M	Olympique	Paralympique	Eté	Hiver
Judo		28								
	Judo		15	7	7	1	X		X	
	Para-judo		13	6	7			X	X	
Karaté		8								
	Combat		6	3	3		X		X	
	Kata		2	1	1		X		X	
Lutte		18								
	Gréco		6		6		X		X	
	Libre		12	6	6		X		X	
Natation		49								
	Eau libre		2	1	1		X		X	
	Course		35	17	17	1	X		X	
	Plongeon		8	4	4		X		X	
	Synchro		2	2			X		X	
	Water-polo F		1	1			X		X	
	Water-polo h		1		1		X		X	
Pentathlon		2								
Rugby VII		2								
	Rugby VII F		1	1			X		X	
	Rugby VII H		1		1		X		X	
Skateboard		4								
Ski		61								
	Alpin		11	5	5	1	X			X
	Fond		12	6	6		X			X
	Biathlon		11	5	5	1	X			X
	Saut		4	1	3		X			X
	Combiné		3	3			X			X
	Acrobatique		10	5	5		X			X
	Surf		10	5	5		X			X
Sport adapté		18						X	X	
	Athlétisme		8	4	4					
	Natation		8	4	4					
	Tennis de table		2	1	1					
Sport de glace		39								
	BLS		9	3	4	2	X			X
	Curling		3	1	1	1	X			X
	Artistique		5	1	1	3	X			X
	Short track		8	4	4		X			X
	Vitesse		14	7	7		X			X
Surf		2								
Taekwondo		14								
	Taekwondo		8	4	4		X		X	
	Para-taekwondo		6	3	3			X	X	
Tennis		11								
	Tennis		5	2	2	1	X		X	
Tennis de table	Para-tennis		6	2	2	2		X	X	
			5	2	2	1	X		X	
Tir		28								
	Carabine		5	2	2	1	X		X	
	Pistolet		5	2	2	1	X		X	
	Plateaux		5	2	2	1	X		X	
	Para-tir		13	3	3	7		X	X	
Tir à l'arc		5								
Triathlon		9								
	Triathlon		3	1	1	1	X		X	
Voile	Para-triathlon		6	3	3			X	X	
	Voile		10							
Volley-ball		6								
	Volley 6 X 6 F		1	1			X		X	
	Volley 6 X 6 H		1		1		X		X	
	Volley 3 X 3 F		1	1			X		X	
	Volley 3 X 3 H		1		1		X		X	
	Para-Volley		2	1	1			X	X	
<b>Total</b>		<b>1058</b>	<b>1058</b>	<b>469</b>	<b>519</b>	<b>70</b>	<b>1058</b>			

## Annexe 11 - Tableau récapitulatif des résultats des français par épreuve aux JO d'été depuis 2000

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Athlétisme	Vitesse	100 m	F	13	10	17	11		10
Athlétisme	Vitesse	100 m	H	28	15	14	16	7	7
Athlétisme	Haies	100 m haies	F	6	14	13	22	17	6
Athlétisme	Fond	10000 m	F						
Athlétisme	Fond	10000 m	H	30	8				8
Athlétisme	Haies	110 m haies	H	17	8	4	16	3	3
Athlétisme	Demi fond	1500 m	F		24		35		24
Athlétisme	Demi fond	1500 m	H	4	25	3	18	29	3
Athlétisme	Marche	20 km marche	F	22				13	13
Athlétisme	Marche	20 km marche	H	33			8	49	8
Athlétisme	Vitesse	200 m	F	13		9	7		7
Athlétisme	Vitesse	200 m	H		12		6	3	3
Athlétisme	Steeple	3000 m steeple	F			25			25
Athlétisme	Steeple	3000 m steeple	H	14	7	2	2	3	2
Athlétisme	Relais	4 x 100 m Relais	F	4	3	DSQ	16	11	3
Athlétisme	Relais	4 x 100 m Relais	H	5	14	10	3	11	3
Athlétisme	Relais	4 x 400 m Relais	F	4	13	9	6	10	4
Athlétisme	Relais	4 x 400 m Relais	H	4		10		9	4
Athlétisme	Vitesse	400 m	F					11	11
Athlétisme	Vitesse	400 m	H	17	7	5			5
Athlétisme	Haies	400 m haies	F					27	27
Athlétisme	Haies	400 m haies	H		3				3
Athlétisme	Marche	50 km marche	H	14	21	28	9	8	8
Athlétisme	Fond	5000 m	F	25	11				11
Athlétisme	Fond	5000 m	H	25			DSQ		25
Athlétisme	Demi fond	800 m	F		17	24		44	17
Athlétisme	Demi fond	800 m	H		13		11	4	4
Athlétisme	Epreuves combinées	Décathlon	H	19	7	4	15	2	2
Athlétisme	Epreuves combinées	Heptathlon	F	19	7	12	5	11	5
Athlétisme	Lancer disque	Lancer du disque	F	13	30	7	5	2	2
Athlétisme	Lancer disque	Lancer du disque	H						
Athlétisme	Lancer javelot	Lancer du javelot	F	14				24	14
Athlétisme	Lancer javelot	Lancer du javelot	H		31				31
Athlétisme	Lancer marteau	Lancer du marteau	F	11	15	3	9	11	3
Athlétisme	Lancer marteau	Lancer du marteau	H	11			14		11
Athlétisme	Lancer poids	Lancer du poids (ol)	F	11	15				11
Athlétisme	Lancer poids	Lancer du poids (ol)	H			21			21

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Athlétisme	Fond	Marathon	F		15	20			15
Athlétisme	Fond	Marathon	H	8	36	57			8
Athlétisme	Saut perche	Saut à la perche	F	13	6	9	10	18	6
Athlétisme	Saut perche	Saut à la perche	H	13	18	7	1	2	1
Athlétisme	Saut hauteur	Saut en hauteur	F			16	9		9
Athlétisme	Saut hauteur	Saut en hauteur	H		28	14	14		14
Athlétisme	Saut longueur	Saut en longueur	F		29		8		8
Athlétisme	Saut longueur	Saut en longueur	H	13	12	20	23	8	8
Athlétisme	Saut triple saut	Triple saut	F			14		19	14
Athlétisme	Saut triple saut	Triple saut	H	DNS	10	29	6	10	6
Aviron	Toutes catégories couple	Deux de couple	F		7			5	5
Aviron	Toutes catégories couple	Deux de couple	H		1	5	10	6	1
Aviron	Poids léger couple	Deux de couple poids léger	F						
Aviron	Poids léger couple	Deux de couple poids léger	H	3	2	11	4	1	1
Aviron	Toutes catégories pointe	Deux de pointe sans barreur	F		10	8		12	8
Aviron	Toutes catégories pointe	Deux de pointe sans barreur	H	1		9	2	5	1
Aviron	Toutes catégories huit	Huit	F						
Aviron	Toutes catégories huit	Huit	H		6				6
Aviron	Toutes catégories couple	Quatre de couple	F						
Aviron	Toutes catégories couple	Quatre de couple	H		13	3	10		3
Aviron	Toutes catégories pointe	Quatre de pointe sans barreur	H	1		3		11	1
Aviron	Poids léger pointe	Quatre de pointe sans barreur poids léger	H			4	7	3	3
Aviron	Toutes catégories couple	Un de couple (skiff)	F			12			12
Aviron	Toutes catégories couple	Un de couple (skiff)	H						
Badminton	Double	Double	F	17					17
Badminton	Double	Double	H	17					17
Badminton	Double	Double	M		17				17
Badminton	Simple	Simple	F		17	5	9	27	5
Badminton	Simple	Simple	H			9	17	14	9
Basketball	Basketball 5x5	Par équipes	F	5			2	4	2
Basketball	Basketball 5x5	Par équipes	H	2			6	6	2

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Boxe	Boxe	+91Kg (Super Heavy )	H				9	1	1
Boxe	Boxe	46-49 kg (Fly light)	H	1	17	9	17		1
Boxe	Boxe	48-51kg F (Fly )	F					2	2
Boxe	Boxe	52Kg (Fly )	H	3	2	17	5	9	2
Boxe	Boxe	56kg (Bantam )	H		17	2			2
Boxe	Boxe	57-60kg F (Light )	F					1	1
Boxe	Boxe	60Kg (Light )	H		9	2	17	2	2
Boxe	Boxe	64Kg (Light Welter )	H	9	5	3		9	3
Boxe	Boxe	69-75KG F (Middle )	F						
Boxe	Boxe	69Kg (Welter )	H		9	9	5	3	3
Boxe	Boxe	75Kg (Middle )	H	6		17		5	5
Boxe	Boxe	81Kg (Light Heavy )	H	5				3	3
Boxe	Boxe	91Kg (Heavy )	H	6				9	5
Canoë Kayak	Slalom Canoë	C1	H	1	1	9	1	1	1
Canoë Kayak	Course en ligne Canoë	C1 1000 m	H	4		7	5	10	4
Canoë Kayak	Course en ligne Canoë	C1 200 m	H	15			7	8	7
Canoë Kayak	Slalom Canoë	C2	H	7	5	4	4	3	3
Canoë Kayak	Course en ligne Canoë	C2 1000 m	H		11	12			11
Canoë Kayak	Slalom Kayak	K1	F	2	4	7	1	18	1
Canoë Kayak	Slalom Kayak	K1	H	8	1	2	7	8	2
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K1 1000 m	H	7	12		12	13	7
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K1 200 m	F		16			5	5
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K1 200 m	H		7		4	2	2
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K1 500 m	F						
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K2 1000 m	H	5		6		10	5
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K2 200 m	H	4			4	7	4
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K2 500 m	F		10	3			3
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K4 1000 m	H	11				7	7
Canoë Kayak	Course en ligne Kayak	K4 500 m	F				8	12	8

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Cyclisme	VTT	Cross Country	F	23		17	1	23	1
Cyclisme	VTT	Cross Country	H	1	1	1	11	4	1
Cyclisme	BMX	Individuel	F			1	4	8	1
Cyclisme	BMX	Individuel	H			19	11	18	11
Cyclisme	Route	Individuel contre la montre	F	3	14	4	15	24	3
Cyclisme	Route	Individuel contre la montre	H	5	11	20	29	29	5
Cyclisme	Piste Sprint	Keirin	F				4	17	4
Cyclisme	Piste Sprint	Keirin	H	1	4	6	8	8	1
Cyclisme	Piste Endurance	Omnium	F				14	10	10
Cyclisme	Piste Endurance	Omnium	H				2	5	2
Cyclisme	Piste Endurance	Poursuite par équipes	F						
Cyclisme	Piste Endurance	Poursuite par équipes	H	4	7				4
Cyclisme	Route	Route	F	6	10	13	8	26	6
Cyclisme	Route	Route	H	5	19	13	20	4	4
Cyclisme	Piste Sprint	Sprint	F	1		5	13	12	1
Cyclisme	Piste Sprint	Sprint	H	2	4	3	2	7	2
Cyclisme	Piste Sprint	Sprint par équipes	F				6	6	6
Cyclisme	Piste Sprint	Sprint par équipes	H	1	3	2	2	3	1
Equitation	Concours complet	Individuel	O	4	4	6	17	2	2
Equitation	Dressage	Individuel	O		16	20	31	25	16
Equitation	Saut d'obstacles	Individuel	O	28	25		12	16	12
Equitation	Concours complet	Par équipes	O	10	1	11	8	1	1
Equitation	Dressage	Par équipes	O			6		8	6
Equitation	Saut d'obstacles	Par équipes	O	4	19		12	1	1
Escrime	Epée	Epée individuelle	F	3	2	7	9	4	2
Escrime	Epée	Epée individuelle	H	2	4	2	7	3	2
Escrime	Epée	Epée par équipes	F	2	3			7	2
Escrime	Epée	Epée par équipes	H	5	1	1		1	1
Escrime	Fleuret	Fleuret individuel	F	4	7	11	10	5	4
Escrime	Fleuret	Fleuret individuel	H	18	1	7	10	13	1
Escrime	Fleuret	Fleuret par équipes	F				4		4
Escrime	Fleuret	Fleuret par équipes	H	1	5		8	2	1
Escrime	Sabre	Sabre individuel	F		6	19	17	4	4
Escrime	Sabre	Sabre individuel	H	2	11	2	18	6	2
Escrime	Sabre	Sabre par équipes	F			4		8	4
Escrime	Sabre	Sabre par équipes	H	2	1	1			1

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Football	Football	Par équipes	H						
Football	Football	Par équipes	F				4	6	4
Golf	Individuel	Individuel	F					39	39
Golf	Individuel	Individuel	H					21	21
Gymnastique	Artistique	Anneaux	H		5	5	36	7	5
Gymnastique	Artistique	Barre fixe	H	2	19	8	17	23	2
Gymnastique	Artistique	Barres asymétriques	F	8	1	23	17	17	1
Gymnastique	Artistique	Barres parallèles	H	6	6	12	3	17	3
Gymnastique	Artistique	Cheval d'arçons	H	2	28	37	5	4	2
Gymnastique	Rythmique Ensemble	Compétition de groupe	F	9					9
Gymnastique	Artistique	Concours général individuel	F	24	7	19	23	15	7
Gymnastique	Artistique	Concours général individuel	H	15	17	3	16	21	3
Gymnastique	Rythmique Individuel	Concours général individuel	F	5			13	10	5
Gymnastique	Trampoline	Individuel	F					14	14
Gymnastique	Trampoline	Individuel	H	4	8	12	7	10	4
Gymnastique	Artistique par équipe	Par équipes	F	7	6	7	11	11	6
Gymnastique	Artistique par équipe	Par équipes	H	9	9	8	8	12	8
Gymnastique	Artistique	Poutre	F		17	26	21	4	4
Gymnastique	Artistique	Saut de cheval	F		8			47	8
Gymnastique	Artistique	Saut de cheval	H		9	2		62	2
Gymnastique	Artistique	Sol	F		17	20	39	23	17
Gymnastique	Artistique	Sol	H		49	25	10	44	10
Haltérophilie	Haltérophilie	+105 kg	H						
Haltérophilie	Haltérophilie	+75 kg	F						
Haltérophilie	Haltérophilie	105 kg	H						
Haltérophilie	Haltérophilie	48 kg	F	8		6	10		6
Haltérophilie	Haltérophilie	53 kg	F		7				7
Haltérophilie	Haltérophilie	56 kg	H	14					14
Haltérophilie	Haltérophilie	58 kg	F						
Haltérophilie	Haltérophilie	62 kg	H	12	6				6
Haltérophilie	Haltérophilie	63 kg	F						
Haltérophilie	Haltérophilie	69 kg	F						
Haltérophilie	Haltérophilie	69 kg	H		7	2	DNF	7	2
Haltérophilie	Haltérophilie	75 kg	F					8	8
Haltérophilie	Haltérophilie	77 kg	H						
Haltérophilie	Haltérophilie	85 kg	H			4	DNF	10	4
Haltérophilie	Haltérophilie	94 kg	H					12	12

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Handball	Handball	Par équipes	F	6	4	5	5	2	2
Handball	Handball	Par équipes	H	6	5	1	1	2	1
Hockey	Hockey sur gazon	Par équipes	F						
Hockey	Hockey sur gazon	Par équipes	H						
Judo	Judo	+100 kg	H	1	21	3	1	1	1
Judo	Judo	+78 kg	F	5	15	7	17	1	1
Judo	Judo	-48 kg	F	7	2	19	9	9	2
Judo	Judo	48-52 kg	F	17	5	19	3	17	3
Judo	Judo	52-57 kg	F	7	5	5	3	7	3
Judo	Judo	57-63 kg	F	1	7	2	3	2	1
Judo	Judo	-60 kg	H	17	17	5	5	17	5
Judo	Judo	60-66 kg	H	2	21	2	9	9	2
Judo	Judo	63-70 kg	F			16	1	9	1
Judo	Judo	66-73 kg	H	7	5		3	17	3
Judo	Judo	70-78 kg	F	2	5	3	3	2	2
Judo	Judo	73-81 kg	H	5	21	21	9	17	5
Judo	Judo	81-90 kg	H	3	9	5	17	7	3
Judo	Judo	90-100 kg	H	3	7	21	9	3	3
Lutte	Libre	125kg	H						
Lutte	Gréco-romaine	130kg	H		6	3			3
Lutte	Libre	48kg	F		4	7			4
Lutte	Libre	53kg	F						
Lutte	Libre	57kg	H		3		11		3
Lutte	Libre	58kg	F						
Lutte	Gréco-romaine	59kg	H	12		13	9		9
Lutte	Libre	63kg	F						
Lutte	Libre	65kg	H						
Lutte	Gréco-romaine	66kg	H	11		1	3		1
Lutte	Libre	69kg	F		3	5			3
Lutte	Libre	74kg	H					8	8
Lutte	Gréco-romaine	75kg	H	15		3	8		3
Lutte	Libre	75kg	F			14	12	16	12
Lutte	Gréco-romaine	85kg	H		16	5	5		5
Lutte	Libre	86kg	H		20				20
Lutte	Libre	97kg	H			18			18
Lutte	Gréco-romaine	98kg	H						

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Natation	Sprint court brasse	100 m Brasse	F			29	32		29
Natation	Sprint court brasse	100 m Brasse	H	17	3	3	17		3
Natation	Sprint court dos	100 m Dos	F	4	3	7	12		3
Natation	Sprint court dos	100 m Dos	H	9	16	25	4	5	4
Natation	Sprint court Nage libre	100 m Nage libre	F		4	9	20	15	4
Natation	Sprint court Nage libre	100 m Nage libre	H	17	10	1	4	14	1
Natation	Sprint court papillon	100 m Papillon	F	17	9	9	38	23	9
Natation	Sprint court papillon	100 m Papillon	H	9	11	16	30	6	6
Natation	Eau libre	10km Freestyle	F			21	6	DSQ	6
Natation	Eau libre	10km Freestyle	H			15	11	3	3
Natation	Endurance Nage libre	1500 m Nage libre	H	17	11	13	14	7	7
Natation	Course 4 N	200 m 4 nages - Individuel	F			12		30	12
Natation	Course 4 N	200 m 4 nages - Individuel	H	17					17
Natation	Sprint long brasse	200 m Brasse	F	9		30			9
Natation	Sprint long brasse	200 m Brasse	H	7	25	3			3
Natation	Sprint long dos	200 m Dos	F	2	27	15	7		2
Natation	Sprint long dos	200 m Dos	H	17	6	17	24		6
Natation	Sprint long nage libre	200 m Nage libre	H		25	10	1	17	1
Natation	Sprint long nage libre	200 m Nage libre	F	17	3	7	2	8	2
Natation	Sprint long papillon	200 m Papillon	F	9	11	6		18	6
Natation	Sprint long papillon	200 m Papillon	H	8	15	17		25	8
Natation	Sprint long 4 N	400 m 4 nages individuel	F			19	18	22	18
Natation	Sprint long 4 N	400 m 4 nages individuel	H	17		22			17
Natation	Sprint long nage libre	400 m Nage libre	F	17	1	4	1	8	1
Natation	Sprint long nage libre	400 m Nage libre	H	17	12	14		8	8
Natation	Sprint court nage libre	50 m Nage libre	F		2	12	10		2
Natation	Sprint court nage libre	50 m Nage libre	H	DNS	10	2	1	2	1
Natation	Endurance nage libre	800 m Nage libre	F		2	12	7		2
Natation	Synchronisée	Duo	F	3	5	11	10	8	3
Natation	Plongeon Individuel	Haut vol 10 m	F	17	33	21	24	19	17
Natation	Plongeon Individuel	Haut vol 10 m	H	17				4	4
Natation	Synchronisée	Par équipes	F	4					4
Natation	Waterpolo	Par équipes	F						
Natation	Waterpolo	Par équipes	H					11	11

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Natation	Plongeon synchro	Plongeon synchronisé haut vol 10 m	F	7					7
Natation	Plongeon synchro	Plongeon synchronisé haut vol 10 m	H	8					8
Natation	Plongeon synchro	Plongeon synchronisé tremplin 3 m	F						
Natation	Plongeon synchro	Plongeon synchronisé tremplin 3 m	H	6					6
Natation	Relais 4 N	Relais 4 x 100 m 4 nages	F		14	11	14		11
Natation	Relais 4 N	Relais 4 x 100 m 4 nages	H	7	5	9	10	10	5
Natation	Relais nage libre	Relais 4 x 100 m Nage libre	F		5	6		7	5
Natation	Relais nage libre	Relais 4 x 100 m Nage libre	H	7	7	2	1	2	1
Natation	Relais nage libre	Relais 4 x 200 m Nage libre	F	8	10	5	3	10	3
Natation	Relais nage libre	Relais 4 x 200 m Nage libre	H		7	10	2	13	2
Natation	Plongeon Individuel	Tremplin 3 m	F	17			22		17
Natation	Plongeon Individuel	Tremplin 3 m	H	17			15	23	15
Pentathlon moderne	Individuel	Individuel	F	10	11	9	18	2	2
Pentathlon moderne	Individuel	Individuel	H	4	15	23	17	4	4
Rugby	Rugby à 7	Par équipes	F					6	6
Rugby	Rugby à 7	Par équipes	H					7	7
Taekwondo	Taekwondo	+67 kg	F		2		2	5	2
Taekwondo	Taekwondo	+80 kg	H	3	3	11		7	3
Taekwondo	Taekwondo	-49 kg	F					5	5
Taekwondo	Taekwondo	-57 kg	F		11		3		3
Taekwondo	Taekwondo	-58 kg	H						
Taekwondo	Taekwondo	-67 kg	F	17		3		2	2
Taekwondo	Taekwondo	-68 kg	H						
Taekwondo	Taekwondo	-80 kg	H		9				9
Tennis	Double	Double	F	5	5	17	17	17	5
Tennis	Double	Double	H	9	5	4	2	17	2
Tennis	Double	Double	M					9	9
Tennis	Simple	Simple	F	9	2	9	5	17	2
Tennis	Simple	Simple	H	3	5	5	17	5	3
Tennis de table	Par équipes	Par équipes	F						
Tennis de table	Par équipes	Par équipes	H	3				12	3
Tennis de table	Simple	Simple	F	33		33	17	9	9
Tennis de table	Simple	Simple	H	9	17	33	17	17	9

Fédération	Groupes	Epreuve	Genre	Résultat 2000	Résultat 2004	Résultat 2008	Résultat 2012	Résultat 2016	Meilleur résultat
Tir	Carabine	10 m Carabine à air comprimé	F	20		7	26		7
Tir	Carabine	10 m Carabine à air comprimé	H	18	7	40	6	26	6
Tir	Pistolet	10 m Pistolet	F		30	23	2	10	2
Tir	Pistolet	10 m Pistolet	H	1	20	6	18		1
Tir	Pistolet	25 m Pistolet	F		10	15	14	26	10
Tir	Pistolet	25 m Pistolet vitesse	H					2	2
Tir	Carabine	50 m Carabine position couchée	H	8		6	22	9	6
Tir	Pistolet	50 m Pistolet	H	12	24	24	21		12
Tir	Carabine	50m Carabine 3 Positions	F	17	9	13	18	20	9
Tir	Carabine	50m Carabine 3 Positions	H	22		7	4	3	3
Tir	Plateau	Double Trap	H	14					14
Tir	Plateau	Fosse olympique	F	2	12	13	3		2
Tir	Plateau	Fosse olympique	H	8	9	17	19		8
Tir	Plateau	Skeet	F			16	10		10
Tir	Plateau	Skeet	H	9	9	3	17	7	3
Tir à l'arc	Individuel	Individuel	F	48	34	10	8		8
Tir à l'arc	Individuel	Individuel	H	8	38	35	9	2	2
Tir à l'arc	Par équipes	Par équipes	F		4	3			3
Tir à l'arc	Par équipes	Par équipes	H	11	10		8	5	5
Triathlon	Individuel	Distance olympique	F	7	44	12	9	30	7
Triathlon	Individuel	Distance olympique	H	7	5	10	4	7	4
Voile	Dériveur	470	F		10	11	4	3	3
Voile	Dériveur	470	H	14	5	3	7	7	3
Voile	Skiff	49er	H	14	11	10	6	5	5
Voile	Skiff	49er FX	F					6	6
Voile	Dériveur	Finn	H	5	8	3	3	14	3
Voile	Dériveur	Laser	H		15	8	10	5	5
Voile	Dériveur	Laser Radial	F		11	5	16	21	5
Voile	Catamaran	Nacra 17	M					6	6
Voile	Planche à voile	RS:X	F	9	1	11	8	1	1
Voile	Planche à voile	RS:X	H	12	9	2	5	3	2
Volley ball	Beach volley	Par équipes	F						
Volley ball	Beach volley	Par équipes	H	19	19				19
Volley ball	Volley ball	Par équipes	F						
Volley ball	Volley ball	Par équipes	H		9			9	9



## Annexe 12 - Liste des personnes rencontrées

Amir Tahmasseb Babâk : Chargé de mission auprès du directeur général de l'INSEP  
Assmann Emmanuelle : Présidente du CPSF  
Avdibegovic Denis : Directeur Général Adjoint de l'INSEP (administration générale)  
Cuvillier Nathalie : Adjointe à la directrice des sports, ministère des sports  
Fauquet Claude : DTN de la Fédération française de natation de 2001 à 2008  
Fox Richard : Entraîneur de l'équipe australienne de canoë (1998 - 2016) et de l'équipe de France depuis 2017  
Graille Philippe : Délégué ministériel à la haute performance sportive, ministère des sports  
Latterrade Dominique : Directeur de la MOP  
Lefèvre Laurence : Directrice des sports au ministère des sports  
Minier Jean : DTN de la Fédération française handisport  
Mourin Cyril : Conseiller sport, JO 2024, engagement associatif au cabinet du Président de la République  
Normand Bénédicte : Déléguée générale du CPSF  
Pérusin Audrey : Directrice Générale Adjointe de l'INSEP (politique sportive)  
Ranvier Patrick : DTN de la Fédération française d'aviron  
Rousseau Florian : Directeur adjoint de la mission d'optimisation de la performance, INSEP  
Thèves Catherine : Directrice du CGOCTS, ministère des sports  
Thobois Etienne : Directeur général du comité de candidature Paris 2024  
Yalouz Ghani : Directeur général de l'INSEP  
Zielinski Daniel : Conseiller technique jeunesse et sports au cabinet du Premier ministre

Le CNOSF sollicité par les rapporteurs a transmis un document signé de son président et intitulé : « Un nouveau modèle pour la haute performance en 2024 » (12 pages).

### Remerciements :

- aux personnels de la DS et de la MOP qui ont toujours accueilli nos sollicitations avec bienveillance et se sont efforcés d'y répondre au mieux.
- au personnel de l'inspection générale pour sa disponibilité et son efficacité.



## Annexe 13 - Bibliographie

### Bilans et rapports publics

- Bilans des JO et JP établis par la mission d'optimisation de la performance (MOP) à l'issue des Jeux de Rio 2016 et de Sotchi 2014.
  - o JOP Sotchi, 2014.
  - o JOP Rio 2016, rapport statistique, avril 2017, 406 pages.
  - o Et tous les bilans systématiquement réalisés depuis 1998 par les structures de préparation olympique et auparavant par la revue Education physique et sport (EPS).
- Bilan des JO de Séoul 1988, Inspection générale de la jeunesse et des sports, Jacques Grospeillet, octobre 1988, 67 pages.
- Essai de doctrine du sport, Premier ministre et Haut comité des sports, avril 1964, 121 pages.
- Pour une France 100 % sport, constats, enjeux et préconisations des ateliers, Assemblée du sport, janvier 2011, 173 pages.
- Rapports établis mais non diffusés à l'issue des États généraux du sport de haut niveau de 2016.
  - o Tome 1, décembre 2016, 142 pages.
  - o Conclusion des ateliers transversaux, décembre 2016, 118 pages.
  - o Conclusion des États généraux, décembre 2016, 4 pages.
- Les agences une nouvelle gestion publique, étude annuelle, Conseil d'État, septembre 2012, 296 pages.
- Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorganisation de l'action de l'État, rapport public thématique de la Cour des comptes, janvier 2013, 230 pages.
- Le statut des sportifs, rapport du professeur Jean-Pierre Karaquillo, février 2015, 126 pages.
- Rapport sur l'évaluation des dispositifs mis en place par les ministères chargés des sports et de l'éducation nationale visant à la formation des sportifs de haut niveau, rapport conjoint des inspections générales de l'éducation nationale et de la jeunesse et des sports, mai 2012, 107 pages.
- Évolution de l'organisation des sports de glace, rapport de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports Frédéric Jugnet et Hervé Madoré, novembre 2014, 90 pages.

### Comparaisons internationales et analyse du modèle du haut niveau au Royaume-Uni

- Le sport de haut niveau, une comparaison internationale, Helmut Digel, Verena Burk et Marcel Fahrner, édition sport international, 2006, 111 pages.

- Comparative elite sport development, Mick Green et Barrie Houlihan, Routledge édition, février 2016, 316 pages.
- Sport under communism, behind the East German 'Miracle', Jonathan Grix et Mike Dennis, Palgrave Macmillan editions, 2012, 261 pages.
- Success and failure of countries at the Olympic Games, Danyel Reiche, Routledge editions, 2017, 182 pages.
- Successful elite sport policies, éditions Meyer et Meyer, université Vrije de Bruxelles, 2015, 400 pages.
- Sporting future, a new strategy for an active nation, gouvernement du Royaume-Uni, décembre 2015, 84 pages.
- The English institute of sport limited, annual report and financial statements for the year ended 31st March 2017, rapport au parlement, juillet 2017, 37 pages.
- Organisation du sport de haut niveau au Royaume-Uni, compte rendu de visite, Hervé Madoré et Vincent Boeswillwald, octobre 2016, 27 pages.

#### Publications du mouvement sportif et ouvrages généraux

- Charte olympique, Comité internationale olympique, version du 2 août 2016, 106 pages.
- Agenda 2020, 40 recommandations pour l'avenir du mouvement olympique, Thomas Bach, Comité international olympique, novembre 2014, 29 pages.
- Rapport d'activités 2016 du Comité national olympique et sportif français, avril 2017, 27 pages.
- Sportifs en danger, la condition des travailleurs sportifs, Sébastien Fleuriet et Manuel Schotté, éditions du croquant, janvier 2008, 110 pages.
- La politique de l'éducation physique sous la V<sup>e</sup> République, Martin Jean-Luc, Paris, PUF, février 1999, 192 pages.
- Optimisation des ressources financières et humaines de l'État en matière de haut niveau, Jean Émile Mazer, mémoire pour le diplôme de l'INSEP, 2003, 173 pages.

## Annexe 14 - Glossaire

AIS : Australian institute of sport  
AOF : Australian olympic foundation  
AP : Aides personnalisées  
BMI : Bundesministerium des Innern, ministère de l'intérieur allemand  
CEA : Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives  
CESER : Conseil économique, social et environnemental régional  
CIO : Comité international olympique  
CGOCTS : Centre de gestion opérationnelle des cadres techniques sportifs  
CIP : Conventions d'insertions professionnelles  
CNDS : Centre national de développement du sport  
CNO : Comité national olympique  
CNOSF : Comité national olympique et sportif français  
CNS : Conseil national du sport  
CNSD : Centre national des sports de la défense  
CNSHN : Commission nationale du sport de haut niveau  
COJO : Comité d'organisation des Jeux Olympiques  
CPSF : Comité Paralympique et Sportif Français  
CREPS : Centre de ressources, d'expertise et de performance sportive  
CSHN : Commission du sport de haut niveau  
CTAP : Conférences territoriales de l'action publique  
CTM : Comité technique ministériel  
CTS : Conseiller technique sportif  
DCMS: Department for digital, culture, media and sport, ministère du sport du Royaume-Uni  
DOSB : Deutsche olympische sportbund, Comité olympique allemand  
DRH : Direction des ressources humaines  
DRJSCS : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale  
DS : Direction des sports  
DTN : Directeur technique national  
EGSHN : États généraux du sport de haut niveau  
EIS : English institute of sport  
EMHM : Ecole militaire de haute montagne  
ENSM : Ecole nationale des sports de montagne  
ENVSM : Ecole nationale de voile et des sports nautiques  
ETPT : Equivalent temps plein travaillé  
EPA : Etablissement public administratif

EPIC : Etablissement public industriel et commercial  
EPSCP : Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
FFBB : Fédération française de basketball  
FFF : Fédération française de football  
FFH : Fédération française handisport  
FFSA : Fédération française du sport adapté  
FFSG : Fédération française des sports de glace  
FI : Fédération internationale  
GIE : Groupement d'intérêt économique  
GIP : Groupement d'intérêt public  
IGJS : Inspection générale de la jeunesse et des sports  
INPI : Institut national de la propriété industrielle  
IRMES : Institut de recherche biomédicale et d'épidémiologie du sport  
IWF : Fédération internationale d'haltérophilie  
JO : Jeux Olympiques  
JOP : Jeux Olympiques et Paralympiques  
JP : Jeux Paralympiques  
IFCE : Institut français du cheval et de l'équitation  
INS : Institut national du sport  
INSEP : Institut national du sport, de l'expertise et de la performance  
IRMES : Institut de recherche biomédicale et d'épidémiologie du sport  
MOP : Mission d'optimisation de la performance  
NBA: National basketball association  
NDPB : Non-departmental public body  
NHL : Ligue nord-américaine de hockey sur glace  
PES : Parcours d'excellence sportive  
PO : Préparation olympique  
POP : Préparation olympique permanente  
PPF : Projet de performance fédéral  
PSQS : Portail de suivi quotidien des sportifs  
SCN : Service à compétence national  
SHN : Sportif de haut niveau  
Sport England : English sports council  
SRADDET : Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires  
UK Sport: United kingdom sports council