



Premier ministre

Délégation interministérielle
aux Jeux Olympiques
et Paralympiques

 MINISTÈRE
DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Liberté
Égalité
Fraternité



ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE HAUTE PERFORMANCE DÉFINIE ET MISE EN ŒUVRE PAR L'AGENCE NATIONALE DU SPORT

Rapport

Février 2025



A propos de l'évaluation

Cette évaluation a été réalisée par le cabinet Mouvens, mandaté par le Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative. Elle s'inscrit dans le prolongement d'une première mission réalisée en 2022 afin de décrire la stratégie Ambition bleue et définir la batterie d'indicateurs utilisée, après quelques ajustements, par la présente évaluation. Cette mission s'inscrit dans le programme d'évaluation des Jeux de Paris 2024 construit par l'Etat, piloté par la Délégation interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP), qui comprend 13 études portant sur une variété de sujets, répartis en trois thématiques principales : le sport, l'impact socio-économique et les sujets environnementaux et territoriaux.

Ce rapport est le résultat d'un travail collectif de plus de 9 mois auquel ont participé activement les membres du comité de pilotage, de l'Agence nationale du Sport, des fédérations, de nombreux athlètes et leurs encadrements, ainsi que les partenaires institutionnels nationaux et régionaux. Que toutes ces personnes, ainsi que celles qui ont apporté leur expertise au cours d'échanges formels et informels, soient ici remerciées.

A propos du cabinet Mouvens

Cabinet de conseil, d'étude et d'évaluation fondé en 2004, il réalise une grande diversité de missions au profit des collectivités locales, de l'Etat et du secteur associatif. Ses champs d'intervention s'articulent autour de 3 pôles : le sport, l'inclusion sociale et la communication. Son objectif est de contribuer, aux côtés de ses clients, à l'intérêt général et de les accompagner vers une plus grande efficience de leurs actions. Cette évaluation a été entièrement conçue et rédigée par les équipes de Mouvens, en totale indépendance. Elle n'engage que ses auteurs.

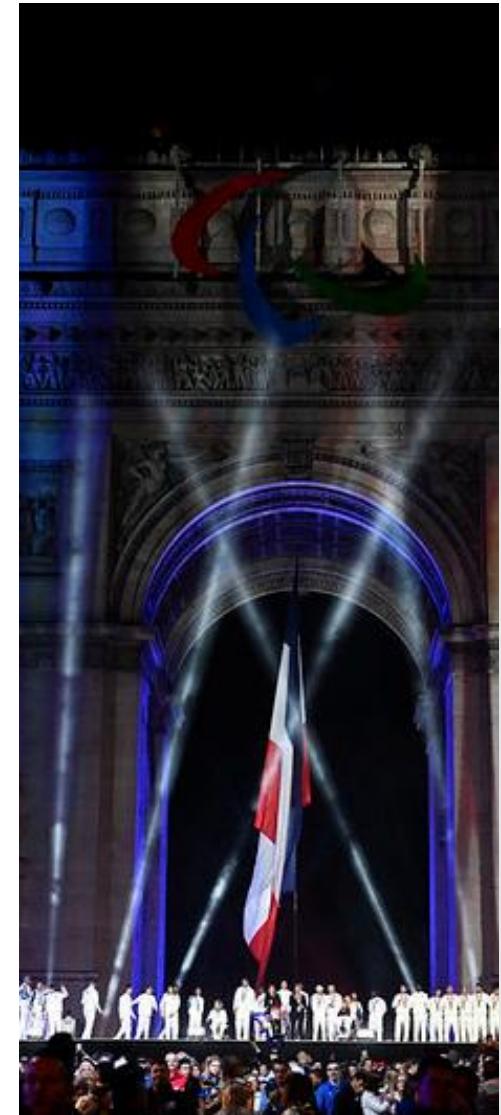
SOMMAIRE

Page 5

1 - La stratégie Ambition Bleue, de quoi parle-t-on ?

« Ambition Bleue », une stratégie en faveur de la haute performance – P6

Description synthétique des dispositifs d'Ambition Bleue – P11



Page 22

2 – Méthodologie de l'étude et précautions de lecture

Contexte et objectifs de l'évaluation de la stratégie Ambition Bleue – P23

Méthodologie déployée & précautions de lecture – P26

Page 33

3 – Les résultats aux Jeux

Jeux Olympiques : des résultats historiques pour la délégation française – P37

Jeux Paralympiques : Des athlètes qui ont « surfé » sur la dynamique de leurs homologues olympiens pour réintégrer le Top 8 ... 24 ans après Sydney – P60

L'effet pays hôte : la France a-t-elle surpassé les standards de surperformance aux Jeux ? – P77

Page 85

4 – L'impact de la stratégie Ambition Bleue et de ses dispositifs

L'accompagnement renforcé des athlètes, au cœur de la stratégie d'Ambition Bleue – P87

Le renforcement de la place des coachs et de leur accompagnement – P109

L'augmentation des moyens alloués aux fédérations dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue – P122

Des moyens spécifiques mobilisés pour « Gagner en France » – P136

Le déploiement sur les territoires d'un accompagnement à la haute performance – P147

Une stratégie transversale liée aux spécificités paralympiques qui permet de rééquilibrer les différences avec les disciplines olympiques – P158

L'innovation et la recherche au service de la performance – P167

SOMMAIRE

Page 180

5 – Portrait des athlètes participant aux Jeux Olympiques et Paralympiques

Profil des athlètes olympiques et paralympiques – P181

Profil des médaillés olympiques et paralympiques – P183

Profil des athlètes finalistes non médaillés – P185

Profil des athlètes non finalistes – P187

Page 189

6 – Gouvernance et ancrage de la stratégie Ambition Bleue

La pertinence de la stratégie globalement soulignée, mais une dynamique qui a été difficile à installer pour l'ensemble des acteurs – P190

Une gouvernance longue à installer et complexe à décliner au niveau national et territorial – P196

Un accompagnement des fédérations par l'ANS qui semble avoir porté ses fruits mais qui appelle à davantage de coopération et de concertation pour engager durablement les parties prenantes – P200

Un manque de visibilité globale qui n'a pas permis une appropriation complète en phase avec les ambitions affichées de la stratégie et de ses différents dispositifs par l'ensemble des parties prenantes – P205

Page 209

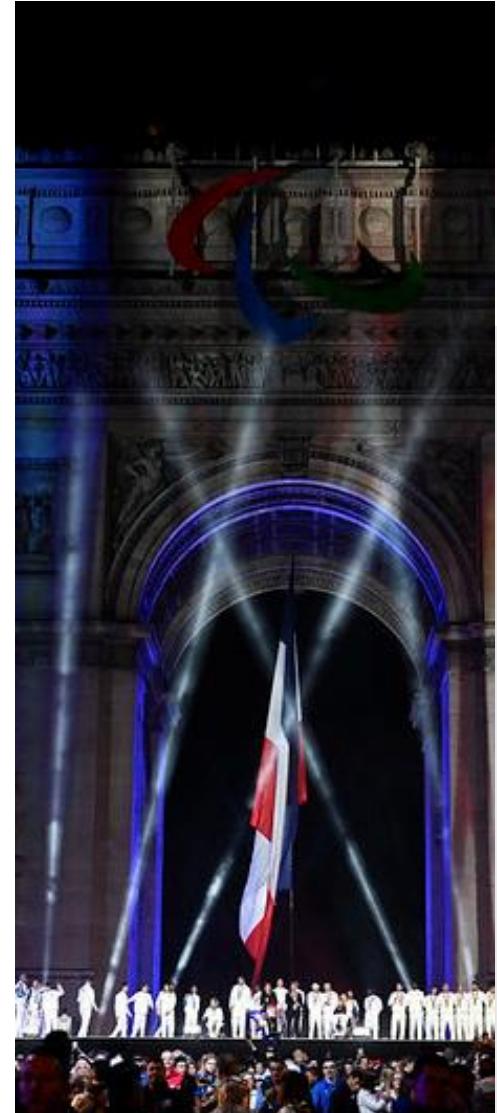
7 – Conclusion

Page 217

8 – Glossaire

Page 220

9 – Annexes





1 PARTIE

LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

1. « AMBITION BLEUE », UNE STRATÉGIE EN FAVEUR DE LA HAUTE PERFORMANCE



1.1 Une politique de haute performance qui prend une nouvelle dimension avec l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris et la création de l'Agence nationale du Sport

Mercredi 13 septembre 2017, la France apprend qu'elle accueillera enfin les Jeux Olympiques et Paralympiques d'été en 2024, cent ans après les derniers Jeux d'été organisés dans la capitale. Dès cette annonce, une réflexion stratégique a été engagée pour garantir le succès de cet événement historique, tant sur le plan organisationnel que celui des performances des athlètes français : comment réunir toutes les conditions pour faire de ces Jeux une réussite ?

Deux rapports de la Cour des comptes, publiés en 2013 et 2018, ont mis en lumière les limites du modèle français de sport de haut niveau, soulignant la concurrence grandissante d'autres nations, alors que les performances françaises peinaient à progresser.

Face à un modèle sportif français basé sur des principes datant des années 1960 et à une stagnation des performances de la délégation française sur la scène internationale, il est alors largement admis qu'une rénovation de la gouvernance du sport est nécessaire.

En 2019, dans le prolongement de la publication d'un rapport sur la nouvelle gouvernance du sport¹ et à la concertation des acteurs, l'Etat décide de créer l'Agence nationale du Sport (ANS)². Cette structure innovante, constituée sous la forme d'un Groupement d'Intérêt Public, réunit l'Etat, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et les acteurs du monde économique. Elle se voit confier deux principales missions :

- le développement des pratiques sportives, avec pour objectif d'augmenter le nombre de pratiquants ;
- la haute performance, avec l'ambition d'accompagner les athlètes et les fédérations vers plus d'excellence.

1 : Laurence Lefèvre et Patrick Bayeux, « Nouvelle gouvernance du sport », 126p., août 2018, https://www.sports.gouv.fr/autres/Gouvernance_Rapport.pdf

2 : Loi n°2019-812 du 1er août 2019 relative à la création de l'Agence nationale du Sport et à diverses dispositions relatives à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 (JORF n° 0178 du 02 août 2019)

1.2 Ambition Bleue, le passage du prêt-à-porter à la haute couture

En octobre 2017, la Ministre des Sports, Laura FLESSEL, confie à Claude ONESTA une mission d'étude sur la haute performance. Le rapport, rendu en janvier 2018, questionne le modèle traditionnel de gestion du sport de haut niveau et pose les bases d'un changement de paradigme : personnaliser l'accompagnement des athlètes, optimiser les structures de préparation, accélérer la coopération entre les acteurs du sport, intégrer les technologies et l'innovation dans la préparation des athlètes, et instaurer une véritable culture de la performance à tous les niveaux, des fédérations aux athlètes.

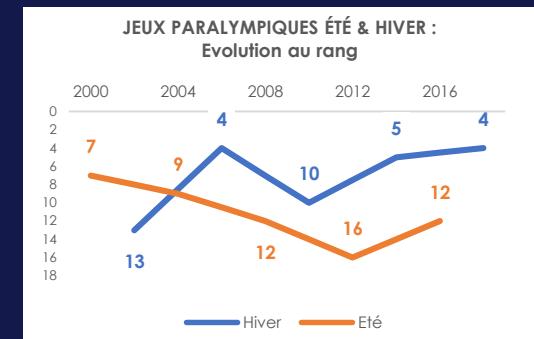
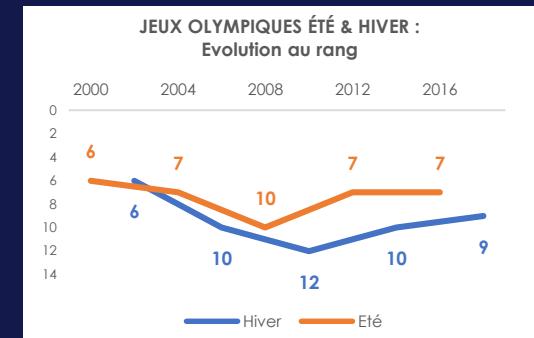
Sur la base d'un long « bilan de santé approfondi » du haut niveau français, le Pôle Haute Performance de l'ANS a passé plusieurs mois à élaborer un projet de transformation du sport de haut niveau pour inscrire la France dans une « culture de la performance durable », avec pour objectif principal de briller lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

En juillet 2020, la stratégie « Ambition Bleue » est lancée pour structurer la haute performance en France³. Elle repose sur des principes clés : des moyens ciblés, l'apport de nouvelles expertises complémentaires, un accompagnement global des athlètes, notamment sur le plan socioprofessionnel, la montée en compétences de l'encadrement, et une approche de proximité. Après les Jeux de Tokyo 2020⁴, une réflexion complémentaire est amorcée afin de générer des gains marginaux et tirer parti de l'organisation des Jeux à domicile. C'est dans cette optique que le dispositif « Gagner en France » sera lancé quelques mois après en 2022, piloté par l'ANS et rassemblant toutes les instances du sport français.

La volonté d'un meilleur alignement des forces et des moyens au service de la performance

Différents constats ont amené l'Agence nationale du Sport à engager une transformation du modèle de performance français, dans le cadre de l'élaboration de l'état des lieux préalable à la finalisation de la stratégie Ambition Bleue. A titre d'exemple, peuvent être cités les éléments suivants :

- depuis une vingtaine d'années, la concurrence internationale s'est intensifiée contribuant à une stagnation des résultats de la France aux Jeux Olympiques et une baisse très significative est par ailleurs observée aux Jeux Paralympiques (cf. ci-contre) ;
- la vocation de l'ensemble des sportifs de haut niveau à bénéficier des aides publiques conduit à une dilution des moyens. Les subventions apparaissent peu ciblées avec un périmètre du sport de haut niveau trop étendu ;
- les dispositifs existent mais ciblent davantage les fédérations et les structures haut niveau que les athlètes et l'absence de coordination des moyens ne permet pas de répondre à l'hétérogénéité des besoins selon les athlètes et les disciplines ;
- le soutien aux athlètes manque de flexibilité et d'agilité, avec une absence de liens entre les moyens attribués et les performances des athlètes.



Source : document de présentation « Ambition Bleue - Pour une France performante aux JOP Paris 2024 » - ANS - 2022

3 : Elle fera l'objet d'une présentation officielle devant les médias le 12 octobre 2020.

4 : Les Jeux de Tokyo 2020 ont été organisés en 2021 suite au report à cause du COVID-19

Ce changement de stratégie dans la gestion de la haute performance sportive en France repose sur l'idée de passer d'une approche uniforme et générique à une approche plus ciblée et individualisée, où chaque athlète bénéficie d'un traitement adapté à ses besoins spécifiques. Il s'agit ainsi de passer d'un service « prêt-à-porter » (standardisé) à un service « haute couture » (sur mesure)⁵.

Tout en s'appuyant sur les principes du modèle français, la stratégie Ambition Bleue s'inspire des politiques mises en place dans des pays comparables, tels le Royaume-Uni, les Pays-Bas, l'Allemagne ou l'Italie. Ces pays, et au premier rang le Royaume-Uni, bien qu'ayant des niveaux de ressources similaires à ceux de la France, ont des résultats plus positifs.

Le nouveau modèle Ambition Bleue a pour objectif d'insuffler une dynamique nouvelle en mettant en place des dispositifs d'accompagnement pour tous les acteurs (fédérations, athlètes, entraîneurs...), afin de leur fournir les moyens nécessaires pour améliorer leurs performances.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, Claude ONESTA, Manager général de la Haute Performance de l'ANS, s'est entouré d'une équipe de « conseillers experts », composée en majorité d'anciens Directeurs Techniques Nationaux (DTN), d'anciens entraîneurs nationaux, d'anciens athlètes ou d'entraîneurs de haut niveau.

“**S'inscrire durablement dans le Top 5 olympique et le Top 8 paralympique**

1.3 Du haut niveau à la haute performance, un changement de terminologie majeur

Avant la création de l'ANS, la France s'appuyait principalement sur le concept de sport de haut niveau, un cadre bien établi dans l'organisation du sport depuis plusieurs décennies, avec des acteurs clairement identifiés :

- l'Etat, à travers le Ministère en charge des Sports ;
- les fédérations sportives, responsables de la détection et de l'encadrement des talents ;
- les structures dédiées aux sportifs de haut niveau, pôles France en priorité, implantés notamment au sein de CREPS et opérateurs publics de l'Etat (OPE) régulièrement réunies dans le cadre du réseau grand INSEP ;
- les clubs sportifs, première étape dans la détection des talents ;
- le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et le Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF), chargés de la préparation et de la conduite de la délégation Olympique et Paralympique aux Jeux.

La France vise l'excellence dans le sport de haut niveau, un objectif qui nécessite une organisation rigoureuse et une collaboration étroite entre tous ces acteurs. Avec la création de l'ANS, un tournant a été opéré dans l'écosystème sportif français. Au-delà de l'ajout d'un nouvel acteur dans la gouvernance du sport, cette évolution s'est accompagnée de l'apparition explicite du concept de haute performance, marquant une transition significative :

- le haut niveau, historiquement, désignait un statut : une reconnaissance officielle d'appartenance à une élite sportive ;
- la haute performance, en revanche, est orientée vers l'atteinte de résultats mesurables, avec une approche plus stratégique et opérationnelle. Elle mobilise un ensemble de moyens – scientifiques, technologiques, humains – pour optimiser la préparation des athlètes et viser l'excellence sur la scène internationale.

Ce passage du « haut niveau » à la « haute performance » n'est pas qu'une évolution de langage. Il marque un véritable changement culturel, caractérisé par une exigence accrue vis-à-vis des résultats.

5 : Source : document de présentation « Ambition Bleue - Pour une France performante aux JOP Paris 2024 » - ANS - 2022



1.4 Concrétiser l'ambition : les différents maillons d'Ambition Bleue autour desquels s'articulent les dispositifs et les actions phares déployés

Conçue principalement pour redéfinir les contours de la haute performance et optimiser l'accompagnement des athlètes français des disciplines d'été et d'hiver des Jeux Olympiques et Paralympiques ainsi que de leurs encadrements, l'Agence a souhaité renforcer le soutien aux athlètes à fort potentiel médaillable, en repensant les méthodes et les outils mis à leur disposition.

La stratégie repose sur une approche novatrice et structurée autour de quatre axes majeurs :

- un ciblage plus précis des athlètes, entraîneurs et fédérations prioritaires ;
- des solutions centrées sur les athlètes et leurs projets, afin de répondre à leurs besoins spécifiques ;
- un enrichissement des expertises, en mobilisant des compétences variées et des approches pluridisciplinaires ;
- une logique de proximité, grâce à un accompagnement renforcé sur le terrain et au plus près des sportifs.

Pour traduire cette philosophie en actions concrètes, plusieurs mesures ont été mises en place :

- un ciblage renforcé des moyens, avec une augmentation des budgets d'Etat / ANS, à partir des concours alloués par le Ministère en charge des Sports ;
- la création des Cellules Performance (Cercle Haute Performance & Cellule Performance) ;
- un accompagnement socioprofessionnel étendu ;
- la (re)valorisation et l'accompagnement des entraîneurs à travers « Plan Coachs » ;
- La méthode Orfèvre ;
- le lancement des Maisons Régionales de la Performance (MRP) ;
- un renforcement du soutien à la haute performance paralympique ;
- une optimisation de la performance avec une approche plus scientifique (Sport Data Hub & recherche) ;
- le lancement de Gagner en France ;
- la création de la Maison de la Performance pendant les Jeux Olympiques.

La stratégie Ambition Bleue peut ainsi être présentée ainsi. Cependant, si cette modélisation offre une vision synthétique de l'approche adoptée, elle ne saurait refléter toute la richesse, l'objectif et l'impact des mesures déployées. Néanmoins, elle met en lumière les spécificités et l'ampleur des actions engagées pour faire rayonner le sport français au plus haut niveau mondial.

Approche synthétique des différents programmes d'Ambition Bleue

	DISPOSITIFS	Athlètes	Encadrement	Fédérations	DEPLOIEMENT
Des sportifs, des entraîneurs et des fédérations mieux ciblés <p>Le choix d'un nombre limité de disciplines et de sportifs reconnus de haut niveau, avec une liste basée sur des critères factuels en lien avec les performances réalisées ces 4 dernières années</p>	Cercle Haute Performance et Cellule Performance	●			2020
	Spécificité paralympique	●	●	●	2020
	Plan Coachs		●		2022
L'athlète et son projet au cœur des solutions <p>Les solutions déployées visent avant tout à répondre prioritairement aux besoins des sportifs ciblés, dans une logique de personnalisation des moyens et des aides</p>	Contrats de performance	●	●	●	2019
	Accompagnement et suivi socioprofessionnel	●			2020
	Gagner en France	●	●	●	2022
La diffusion d'une logique plus simple de proximité <p>Les Maisons Régionales de la Performance ont été créées dans un objectif de déclinaison et de mise en cohérence de la stratégie au niveau territorial. Des coopérations ont été également recherchées avec les clubs professionnels</p>	Maisons Régionales de la Performance	●	●		2022
	Team Ambition Bleue	●	●		2022
Des expertises renforcées et enrichies <p>Un pilotage renforcé des différents dispositifs avec le déploiement de nouveaux outils de suivi et d'analyse, et un effort engagé en matière d'innovation et de recherche</p>	Sport Data Hub	●	●	●	2020
	Méthode Orfèvre		●	●	2020
	Programme de recherche	●	●		2019

2. DESCRIPTION SYNTÉTIQUE DES DISPOSITIFS D'AMBITION BLEUE

Les pages suivantes offrent une présentation succincte des principaux dispositifs, en mettant en évidence leur rôle spécifique et leur contribution à la stratégie Ambition Bleue.

Cette description des programmes ne prétend pas et n'a pas vocation à exposer de manière exhaustive et détaillée l'ensemble des actions déployées par l'ANS, mais vise à rappeler ou à clarifier les fondements essentiels de la stratégie afin de faciliter la lecture et la bonne compréhension de l'évaluation.

LES CONTRATS DE PERFORMANCE⁶

L'ANS finance les fédérations sportives agréées par le Ministère en charge des Sports, qu'elles soient délégataires d'une discipline inscrite aux Jeux Olympiques et Paralympiques ou reconnue comme de haut niveau. Son rôle est d'allouer de manière stratégique les ressources publiques pour maximiser les performances des athlètes français lors des compétitions internationales et accompagner les fédérations dans leurs projets.

L'ANS associe également les fédérations de disciplines reconnues comme de haut niveau à cette dynamique, afin qu'elles contribuent à l'ambition globale d'améliorer le classement de la France au tableau des médailles.

113 M€⁷

Cumulés 2022 – 2024 sur les contrats de performance olympiques et paralympiques des fédérations d'été

Les contrats de performance couvrent 6 domaines clés éligibles au financement de l'ANS :

- 1) Actions sportives
- 2) Accompagnement technique et scientifique
- 3) Soutien aux entraîneurs
- 4) Management, coordination et influence sportive
- 5) Encadrement médical et paramédical
- 6) Surveillance médicale réglementaire

Depuis 2020, les conventions d'objectifs en vigueur jusqu'ici ont été remplacées par les contrats de performance. Cette nouvelle dénomination traduit le changement de vision dans le dialogue entre l'Agence et les fédérations sportives ayant une ou des disciplines de haut niveau reconnues (et déléguées) par le Ministère en charge des sports en mettant l'accent sur la capacité d'une fédération à être performante à court, moyen et long termes. Ils déclinent de manière annuelle les projets de performance fédéraux (PPF) établis pour chaque olympiade.

Deux types de contrats coexistent :

- le contrat de « performance durable » (à long terme), qui priorise le programme Relève et le haut niveau ;
- le contrat de « performance olympique et paralympique » (à court terme), dédié aux collectifs préparant les JOP 2024 ou 2026.

Avec ces contrats, l'ANS instaure une collaboration renforcée avec les fédérations, en alignant les financements sur leurs capacités à produire des résultats mesurables. Ce dispositif reflète la volonté de concentrer les efforts sur les disciplines les plus prometteuses, tout en préparant durablement l'avenir du sport français au plus haut niveau.

6 : Extraits du rapport d'activités 2022 de l'ANS

7 : Source Vis'OR arrêtée au 20/07/2024

CIBLAGE DES ATHLETES⁸

Chaque année, le Ministère en charge des sports identifie entre 5 500 et 6 000 sportifs de haut niveau, issus des disciplines reconnues comme telles. Cependant, pour s'assurer de concentrer les moyens sur les athlètes les plus prometteurs, l'ANS a créé en 2020 une liste plus resserrée, appelée le « Cercle Haute Performance » (CHP). Ce dernier regroupe les athlètes ayant réalisé un podium dans les compétitions de référence de leurs disciplines. Ce nouveau ciblage constitue l'un des piliers centraux, sinon LE pilier, de la stratégie Ambition Bleue.

599

athlètes ciblés Cercle Haute Performance ou Cellule Performance sur les disciplines olympiques / paralympiques d'été en juillet 2024⁹

CRITÈRES D'ENTRÉE

ÉPREUVES AU PROGRAMME OLYMPIQUE ET PARALYMPIQUE
DISCIPLINES ÉTÉ / HIVER

PERFORMANCES DE NIVEAU MONDIAL

/// Vitrine actualisée de l'élite du sport français, le Cercle Haute Performance regroupe les athlètes français ayant réalisé une médaille de moins de 2 ans aux JOP et/ou lors des Championnats du Monde en présence de la concurrence mondiale.

COMPÉTITIONS DE RÉFÉRENCE

/// Jeux Olympiques et Paralympiques ;

/// Championnats du monde ;

/// Cas exceptionnels analysés par la commission du Cercle HP

CRITÈRES DE SORTIE

ARRÊT DE CARRIÈRE

ABSENCE DE PERFORMANCES

/// Sortie du cercle quand il y a une absence de médaille aux JOP / CM de moins de 2 ans.

COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ

/// Faits de dopage, violences ou tout acte contrevenant à l'éthique et à la déontologie

Source : liste du Cercle HP, version au 30 avril 2024
<https://www.agencedusport.fr/ambition-bleue>

Pour répondre à l'objectif de maximisation des chances de médailles grâce à une approche plus ciblée et individualisée, les athlètes sont répartis en plusieurs catégories selon leur niveau et leur potentiel :

- 1) Cercle Haute Performance (CHP) : athlètes ayant obtenu une médaille mondiale ou olympique/paralympique sur les 2 dernières années. Ils sont prioritaires sur l'ensemble des dispositifs.
- 2) Cellule Performance (CP) : athlètes identifiés comme potentiels médaillables aux prochains Jeux Olympiques et Paralympiques 2024/2026.
- 3) Radar : « jeunes » athlètes ayant des progressions exponentielles. Bien que prometteurs, ils ne sont pas encore au niveau de la Cellule Performance mais bénéficient d'un accompagnement similaire.
- 4) Sélectionnables : athlètes identifiés comme potentiels sélectionnables aux prochains Jeux Olympiques et Paralympiques 2024/2026 ;
- 5) Autres sportifs de haut niveau : athlètes qui composent la relève ou qui sont issus de fédérations reconnues de haut niveau. Ces derniers peuvent également bénéficier du soutien de l'Agence nationale du Sport mais dans des conditions de prise en charge différentes.

L'ensemble de ce système est « ouvert » et l'entrée ou la sortie du dispositif repose sur une évaluation régulière de la performance des athlètes sur les grandes compétitions. Les sportifs ciblés par la cellule de la performance (CHP et CP) bénéficient d'un soutien renforcé⁴, comprenant :

- une garantie de 40 000€ de revenu annuel minimum ;
- une priorité dans la prise en charge par les Maisons Régionales de la Performance (MRP) ;
- un soutien financier à la préparation individuelle (préparateurs physiques et mentaux, stages,...) via les contrats de performance ;
- une revalorisation financière et un accompagnement renforcé des entraîneurs (pour le CHP) ;
- un accès privilégié à du matériel (répliques, matériel de récupération ou de musculation...).

A noter qu'après les Jeux de Tokyo 2020, l'ANS a ajusté son approche en transformant le Cercle Haute Performance de 2020 en Cellule Performance, désormais dédiée aux athlètes ayant un potentiel de médaille. Parallèlement, le Cercle HP a été repensé pour cibler les athlètes médaillés sur les différents grands championnats et représentant un très fort potentiel de médailles aux Jeux de Paris 2024.

Remarque : dans le cadre de cette évaluation, bien que l'ANS considère les athlètes du Cercle Haute Performance comme relevant également de la Cellule Performance, le COPIL a choisi, en cohérence avec le référentiel d'évaluation, de les distinguer. Cette distinction vise à mieux identifier les différences de résultats et d'utilisation des dispositifs entre ces deux groupes.

8 : Source : Aider nos athlètes à réussir les Jeux à la maison – ambition, moyens, stratégie, préparation de la délégation tricolore : où nous en sommes sur la haute performance, dossier – mise à jour au 18 juillet 2024

9 : Données communiquées par l'ANS en septembre 2024

ACCOMPAGNEMENT SOCIOPROFESSIONNEL¹⁰

La stratégie Ambition Bleue a conduit à un recentrage des moyens dédiés au soutien individualisé des athlètes au niveau de l'ANS, avec un effort accru porté sur l'accompagnement socioprofessionnel des sportifs. L'accompagnement socioprofessionnel vise à assurer et sécuriser les conditions de vie des athlètes en fonction des réalités de leurs situations. L'Agence nationale du Sport s'est notamment assurée, sur la base d'un recensement et d'une analyse des situations socio-professionnelles, que les athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance bénéficient d'un revenu minimal de 40 000 € par an (tous revenus confondus). Pour atteindre cet objectif, l'ANS a structuré son intervention autour de trois axes principaux :

- Des aides personnalisées, reprises par l'ANS en 2019, et qui ont été recentrées sur le volet socio-professionnel et structurées en quatre volets :
 - ✓ aides sociales : pour les sportifs ayant un revenu annuel inférieur à 40 000 €, en fonction d'un diagnostic socio-professionnel ;
 - ✓ frais de formation : remboursement des coûts liés aux formations ou bilans de compétences, validés par le DTN (Directeur Technique National) ;
 - ✓ manque à gagner employeur : compensation financière versée aux entreprises ou administrations pour le temps libéré des athlètes (jusqu'à 16 000 € par athlète, partagé entre l'ANS et les fédérations) ;
 - ✓ manque à gagner sportif : indemnisation des jours de congés sans solde pris pour les compétitions ou stages, sur validation du DTN.
- Des aides à la formation en finançant des bilans de compétences et des actions de formation et en optimisant l'orientation des sportifs à l'échelle d'un territoire (cellules « OFIRS »¹¹ / convention AFDAS). Ces dispositifs permettent aux athlètes de préparer leur reconversion tout en conciliant études et entraînement.
- Des aides à l'insertion professionnelle à travers des conventions d'insertion professionnelle (CIP) pour les entreprises privées, des contrats d'aménagement d'emploi (CAE) dans le secteur public et tout particulièrement au sein de certains corps ministériels (armées, douanes, police), des contrats d'image (CI) pour initier un lien entre les sportifs et le monde de l'entreprise, et des emplois SHN (à partir de 2022) permettant à des structures associatives (clubs, ligues ou comités) de sécuriser des sportifs de haut niveau en leur garantissant un contrat de travail grâce à une subvention de l'ANS (jusqu'à 25 000€).

10 : Source rapport d'activités 2023 ANS

11 : Cellule OFIRS : Orientation, Formation, Insertion, Reconversion, Suivi – guichet unique d'accueil de toutes demandes socio-professionnelles de sportifs inscrits sur la liste ministérielle SHN

12 : Source Vis'OR arrêtée le 20/07/2024

11,9 M€¹²

En 2023 de crédits dédiés à l'accompagnement socioprofessionnel des athlètes des fédérations olympiques et paralympiques d'été

Cet accompagnement socio-professionnel contribue à la performance sportive des athlètes en leur offrant une stabilité financière et professionnelle. Il renforce également leur transition vers une carrière durable, tout en valorisant leur rôle au sein de la société.

SOUTIEN À L'ENCADREMENT¹³

Le soutien à l'encadrement technique des athlètes constitue un pilier de la stratégie Ambition Bleue, se matérialisant par différents leviers d'actions :

- une évolution des moyens dédiés à l'encadrement dans le cadre des contrats de performance mis en place avec les fédérations ;
- la création du dispositif « Plan Coachs » où les entraîneurs bénéficient d'une amélioration de leurs conditions de rémunération pour les staffs des athlètes inscrits dans le Cercle HP / Cellule Performance (pouvant aller jusqu'à 18 000 € par an) et une mise en réseau des coachs (séminaires, transmission d'expériences, formations...) ;
- le soutien aux Fédérations pour le recrutement d'entraîneurs ou d'experts nationaux ou internationaux, missionnés pour entraîner les sportifs français jusqu'aux JOP de Paris en 2024 ;
- le recours aux emplois SHN pour la professionnalisation des staffs des athlètes ciblés ;
- l'accès aux services déployés par l'ANS en faveur de l'optimisation de la performance et au financement d'actions collectives ou individuelles par les MRP.

163%

Augmentation du budget de l'ANS dédié au soutien à l'encadrement entre 2020 et 2023

13 : Source rapport d'activités 2022 ANS

#Focus sur le Plan Coachs

Lancé en 2022 dans le contexte des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, le « **Plan Coachs** » incarne la volonté de l'Agence de transformer durablement l'encadrement des athlètes de haut niveau en France. L'objectif du Plan Coachs est d'optimiser le potentiel de chaque entraîneur, de les faire monter en compétences. Ce plan repose sur quatre axes stratégiques :

- renforcer les compétences des coachs à travers la mise en place de dispositifs collectifs (partages d'expériences, collaborations avec des clubs professionnels, conférences inspirantes) et individuels (« accompagnements sur mesure ») ;
- recruter des experts internationaux, lorsque cela est nécessaire, qu'ils soient Français ou étrangers, pour apporter une expertise complémentaire ;
- valoriser le travail et l'engagement des coachs à travers une reconnaissance financière pouvant aller jusqu'à 18K€ par an pour les « head coachs » des athlètes ciblés ;
- récompenser, avec l'attribution de primes versées par le Ministère en charge des sports, les résultats des coachs d'athlètes médaillés pour stimuler une dynamique de conquête et d'excellence.

Afin de répondre aux besoins spécifiques des entraîneurs, une **cellule d'accompagnement** composée de référents en haute performance a été créée en 2022 afin de proposer des actions adaptées aux besoins des coachs parmi lesquelles :

- des séminaires biennuels pour fédérer les coachs autour de l'esprit d'« Équipe de France Olympique et Paralympique » grâce à des échanges, partages de pratiques et conférences inspirantes ;
- des webinaires avec des intervenants apportant des perspectives novatrices sur la performance ;
- des formations personnalisées développées en fonction des besoins identifiés, pour répondre aux attentes spécifiques des coachs ;
- un accompagnement individuel pour rechercher et mettre en œuvre des solutions adaptées aux demandes qualifiées.

Des immersions dans des clubs professionnels partenaires pour s'imprégner de méthodes de management et d'encadrement collectif.

LES MAISONS RÉGIONALES DE LA PERFORMANCE¹⁴

Crées en 2021, les Maisons Régionales de la Performance (MRP) visent à offrir un accompagnement complet et individualisé aux athlètes de haut niveau et à leurs entraîneurs, directement sur leurs lieux de vie / de préparation. Cette approche déconcentrée répond au constat que de nombreux sportifs n'étaient pas intégrés aux structures ministérielles classiques comme l'INSEP limitant leur accès aux ressources nécessaires.



2,98 M€¹⁵

engagés par les MRP en 2023, à travers des accompagnements individuels ou collectifs. ce montant est hors Avenant matériel et Avenant Gagner en France

Les MRP, principalement hébergées dans les CREPS, se positionnent comme des guichets uniques et des hubs de services pour les athlètes, en collaboration avec les structures locales et fédérales. Elles sont coordonnées par un(e) Responsable Régional(e) de la Haute Performance (RRHP). Leur mission principale est de décliner le programme Ambition Bleue à l'échelle territoriale afin de :

- soutenir le développement de la performance individuelle et collective ;
- renforcer l'accès aux outils et services essentiels pour la progression sportive ;
- optimiser l'encadrement et les conditions de vie des athlètes ;
- contribuer au rayonnement de la France aux Jeux Olympiques et Paralympiques.

C'est ainsi que les MRP constituent, développent et animent un réseau de compétences et d'expertises afin d'apporter des solutions adaptées et individualisées aux projets de performance des athlètes. Les MRP mettent en œuvre un accompagnement à 360° autour de cinq axes stratégiques :

- optimisation de la performance (physique et mentale) ;
- suivi socioprofessionnel : aide à la gestion des carrières en parallèle de la pratique sportive ;
- accompagnement paralympique : suivi spécifique pour les sportifs en situation de handicap ;
- analyse de la performance : évaluation des structures et des pratiques pour les améliorer ;
- montée en compétences de l'encadrement : formations et partage d'expertises avec les entraîneurs.

Cette déclinaison a vocation à rendre plus opérationnels et efficaces le suivi et l'accompagnement des athlètes dans leur quotidien, pour leur permettre de disposer en proximité, avec flexibilité et agilité, de tous les outils favorisant leur progression sur la scène internationale.

Les MRP accompagnent ainsi les :

- athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance, et leurs entraîneurs ;
- sportifs de Haut Niveau ;
- sportifs du programme d'accession (relève).

14 : Source rapport d'activités 2022 ANS

15 : Source Vis'OR arrêtée le 20/07/2024

TEAM AMBITION BLEUE¹⁶

Les différentes formes de collaborations possibles

Performance sportive :

- expertises matérielles avec l'accès à des équipements spécialisés (préparation physique, espace de récupération cryothérapie ou balnéothérapie, matériel spécifique, etc.) ;
- expertises humaines avec l'intervention de spécialistes (préparateurs physiques et mentaux, nutritionnistes, etc.).

Suivi médical (rééducation et réathlétisation) :

- expertises matérielles avec l'accès à des installations adaptées (espaces de rééducation, matériel spécifique) ;
- expertises humaines avec une prise en charge par des professionnels (préparateurs physiques, kinésithérapeutes, ostéopathes, médecins) ;
- ouverture à un réseau de spécialistes réactifs et compétents.

Accompagnement socioprofessionnel :

- accès à des aménagements scolaires spécifiques ;
- intégration aux dispositifs de formation / reconversion proposés aux joueurs ;
- mise en relation avec des partenaires.

Echanges entre pairs :

- opportunité de partager des méthodologies et des stratégies pour optimiser la gestion de la performance.



Team Ambition Bleue vise à structurer un écosystème d'expertises humaines et matérielles dédié aux athlètes et à leurs coachs, au plus près de leurs lieux d'entraînement.

Ce dispositif s'appuie sur l'implication des clubs professionnels et de leurs réseaux pour enrichir les ressources disponibles, en renforçant le maillage territorial et en élargissant les expertises mobilisables.

A partir de 2022, une vingtaine de projets ont été mis en place associant des clubs professionnels de football, rugby, handball, natation et hockey.

Team Ambition Bleue incarne une approche collaborative, associant expertise sportive et proximité territoriale pour offrir un accompagnement complet et sur mesure aux athlètes français.



LA MÉTHODE ORFÈVRE¹⁷

Développée par l'Agence nationale du Sport dès 2020, la méthode Orfèvre repose sur une approche globale à 360° et s'organise en 12 étapes clés, visant à optimiser la préparation des athlètes dans la quête des médailles olympiques et paralympiques.

Le processus commence par une caractérisation précise des paramètres indispensables pour exceller le jour J. Cette première étape est suivie d'une analyse approfondie :

- étude de la concurrence ;
- identification des forces et faiblesses de l'athlète et de son écosystème ;
- anticipation des facteurs de risque pouvant compromettre la performance.

Ce diagnostic global permet :

- d'identifier les compétences clés à renforcer pour atteindre l'excellence le jour J ;
- de prioriser les leviers d'action, afin de bâtir et de mettre en œuvre un plan stratégique efficace.

La méthode a été conçue par Emilie THIENOT (psychologue et docteur en psychologie du sport) et Yann LEMEUR (spécialiste de la physiologie du sport et de la méthodologie de l'entraînement). L'ANS s'est chargée de déployer cette méthode en formant différents acteurs clés : les directions techniques nationales, les entraîneurs nationaux (Plan Coachs), des référents fédéraux, des référents scientifiques ou encore les ressources humaines présentes dans les Maisons Régionales de la Performance afin que ces dernières puissent à leur tour accompagner des personnes et des structures intéressées par cette méthode.

SPORT DATA HUB¹⁸

Créé en 2020 par l'ANS, l'INSEP, et la Direction des Sports, le Sport Data Hub (SDH) est une plateforme innovante destinée à transformer le sport français de haut niveau grâce à la collecte, l'analyse, et l'exploitation de la data. L'objectif principal est d'optimiser la performance des athlètes et de leurs équipes, grâce aux outils numériques et à la data.

Le SDH poursuit quatre objectifs majeurs :

- 1) Améliorer les performances des sportifs de haut niveau grâce à un suivi individualisé basé sur des données précises issues de l'entraînement et des compétitions.
- 2) Analyser la concurrence internationale via des outils comme l'analyse vidéo et des indicateurs de performance avancés.
- 3) Optimiser l'allocation des financements publics en lien avec les contrats de performance et les dispositifs d'accompagnement (Maisons Régionales de la Performance, suivi socioprofessionnel).
- 4) Renforcer le déploiement des programmes de recherche sur la haute performance.

A partir de 2021, le SDH a mis progressivement à disposition différents outils pour répondre aux besoins des sportifs et des encadrants (cf. ci-contre).

En complément du SDH, le Plan de Transformation Numérique, soutenu par un financement de l'Etat, a permis de renforcer entre 2021 et 2022 la structuration interne des fédérations et accélérer le déploiement des projets data fédéraux dans l'infrastructure du SDH.

Le SDH incarne une évolution numérique, profonde et rapide dans le sport de haut niveau en France. En intégrant données et technologies, il offre aux athlètes et à leurs encadrants des solutions performantes et personnalisées, tout en favorisant une gestion optimisée des ressources et une analyse approfondie des compétiteurs internationaux.

Athlète 360

Solution de suivi des données d'entraînement et d'état physique/psychologique, permettant d'individualiser les programmations et d'éviter les blessures.

France.sport

Lancé en janvier 2024, ce portail numérique centralise toutes les informations sur le sport de haut niveau, en proposant un espace public et une partie réservée aux sportifs. Il simplifie la communication avec les athlètes, regroupe leurs données, et fédère les acteurs autour d'un projet numérique commun.

Médaillabilité

Programme d'analyse des performances individuelles des athlètes en lien avec la concurrence internationale, pour estimer leurs chances de médailles.

PSQS (Portail de Suivi Quotidien du Sportif)

Outil créé par l'INSEP ayant évolué en 2020 et recensant la situation socioprofessionnelle des sportifs, favorisant un suivi complet et adapté.

Vis'OR

Plateforme nationale de suivi regroupant toutes les données relatives aux athlètes, à leurs performances, et aux dispositifs de soutien (financements, contrats de performance, actions territoriales).

PROGRAMMES DE RECHERCHE¹⁹

20 M€

Dotation du PPR « Sport de très haute performance »

Le programme se décline en 9 défis prioritaires, couvrant les aspects clés de la performance sportive :

1. Équilibre de vie et environnement de l'athlète
2. Prévention et traitement des facteurs de risque
3. Cognition et préparation mentale
4. Interactions homme-matériel
5. Apprentissage et optimisation du geste sportif
6. Quantification des charges d'entraînement
7. Big data et intelligence artificielle
8. Performance dans son environnement
9. Spécificités du domaine paralympique

La France a longtemps accusé un retard vis-à-vis de ses concurrents directs sur les questions de recherche, d'innovation et d'utilisation de la data à des fins d'amélioration de la performance sportive. La préparation des Jeux de Paris 2024 a permis un progrès considérable dans l'ensemble de ces champs.

Lancé fin 2019, le Programme Prioritaire de Recherche (PPR) « Sport de Très Haute Performance » représente un tournant majeur dans l'intégration de la recherche, de l'innovation, et de la data pour améliorer la performance sportive en France. Doté de 20 M€ et décidé conjointement par le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et par celui des Sports, ce programme associe des équipes de recherche d'excellence et des fédérations sportives pour accompagner les meilleurs athlètes français.

Opéré pour le compte de l'Etat par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et piloté par le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), le PPR vise à :

- apporter des solutions scientifiques et technologiques aux sportifs de haut niveau pour atteindre la performance optimale ;
- transposer les avancées de la recherche à la préparation des athlètes en s'appuyant sur des projets appliqués et innovants ;
- in fine, réduire le retard de la France vis-à-vis de ses concurrents sur la recherche et l'innovation dans le domaine sportif.

Deux appels à projets ont permis de financer 11 initiatives concrètes, impliquant 21 fédérations olympiques et paralympiques, et poursuivant notamment les objectifs suivants :

- analyse biomécanique du couple athlète-fauteuil pour les sports paralympiques ;
- développement de capteurs innovants pour le cyclisme, l'aviron et la voile ;
- exploitation de la réalité virtuelle pour améliorer les performances motrices ;
- quantification des charges spécifiques en sprint (athlétisme) ;
- études sur les réponses individuelles des athlètes en conditions de stress environnemental ;
- valorisation de la dynamique de groupe comme levier de performance en sports collectifs.

Il convient de souligner que, bien que l'ANS ait rejoint le comité de pilotage de ce Programme Prioritaire de Recherche, elle n'en assure ni la direction ni le financement principal. Par ailleurs, l'ANS a apporté un soutien financier à 2 projets complémentaires : un projet transversal sur l'effet des cycles menstruels sur les performances (EMPOW'HER) (114,4 K€) et un projet en neuro science en lien avec la FF de Badminton (Effets d'un Entraînement d'Aide à la Prise d'Information et de Décision sur la Performance des Badistes en vue des Jeux Olympiques de Paris) (60 K€).

GAGNER EN FRANCE²⁰

En complément de la transformation structurelle engagée par la stratégie Ambition Bleue, les gains marginaux peuvent s'avérer décisifs pour transformer une place en finale en médaille, ou une médaille d'argent en or, dans l'objectif ambitieux de placer la France parmi le Top 5 des nations. C'est dans cette optique qu'a été lancé, en 2022, le projet « Gagner en France », une initiative collaborative visant à identifier et exploiter tous les leviers clés de la performance, aussi bien avant qu'au cours des Jeux. Ces leviers couvrent des aspects variés, qu'ils soient :

- directement liés à la performance : optimisation des infrastructures pour la préparation finale, mobilisation d'un staff élargi pendant les compétitions, etc ;
- indirectement liés à la performance : renforcement de la cohésion au sein de l'Équipe de France, mobilisation du supportérisme, et autres actions favorisant un environnement positif et motivant.

En amont des JOP de Paris 2024

Habillement des établissements et sites d'entraînement : adoption des couleurs de Paris 2024 et de l'équipe de France, logos sur les supports au sein des infrastructures et lieux de préparation.

Equipement des sites d'entraînement avec réplique du matériel des jeux : installation, sur les sites sélectionnés par les fédérations, des équipements officiels utilisés lors des Jeux.

Optimisation des conditions d'accueil sur les sites de préparation : amélioration des services tels que la restauration, l'hébergement, la literie, les espaces de récupération, ainsi que les salles de préparation physique et d'entraînement.

Acclimatation aux sites officiels de compétition : organisation de visites, entraînements et tests sur les lieux officiels, afin de permettre aux athlètes de se familiariser avec les environnements et de mieux appréhender les spécificités des installations.

Visites du village à partir de septembre 2023

Accompagnement en médias et réseaux sociaux : dispositif spécifique pour sensibiliser les athlètes à la gestion des médias et des réseaux sociaux, afin de mieux anticiper et gérer leur impact croissant à l'approche et durant les Jeux.

Partage d'expériences : organisation de témoignages et d'échanges sur les sites d'entraînement, participation de champions ayant une expérience des Jeux ou personnalités inspirantes, organisation d'un cycle national de rencontres avec des intervenants emblématiques.

Week-ends et soirées bleues : organisation de moments d'échanges intergénérationnels dédiés à la transmission d'expériences, à l'information et à la formation, pour permettre aux athlètes et encadrants de mieux se préparer.

Application dédiée : développement d'une plateforme numérique centralisée permettant de partager informations et contenus, et de favoriser la création d'une communauté active

Durant les JOP de Paris 2024

Optimisation des conditions de logement au village olympique/paralympique : sélection prioritaire des bâtiments de la délégation française, avec un aménagement optimisé, une literie adaptée et des services améliorés.

Une Maison de la Performance : création d'un espace dédié exclusivement à la délégation française, à proximité immédiate du village, servant de zone tampon entre les athlètes et le personnel accrédité ou non. Un espace de 9 000 m² comprenant des installations d'entraînement (judo, basket, handball, boxe, escrime...), une salle de musculation, un espace de récupération, un espace médical, des salles de débriefing et d'analyse vidéo...

Un camp de base à l'Insep : dédié à la préparation finale de l'équipe de France, ainsi qu'à son utilisation pendant les JOP. Les services y sont renforcés et adaptés aux besoins des équipes (hébergement, restauration, soins médicaux, récupération, accompagnement à la performance, réplique du matériel, etc.).

Des sites de repli pour l'équipe de France à proximité des lieux de compétition : accompagnement des fédérations dans la recherche de sites proches des lieux de compétition, afin d'optimiser la récupération entre les différentes sessions de compétition.

Un Club France : à La Villette, un espace pour célébrer les médailles, suivre les performances de l'équipe de France, accueillir les proches des athlètes et organiser les points médias.

Une billetterie additionnelle : mise à disposition jusqu'à 4 billets par session de compétition pour chaque athlète français, et en complément, 2 places du programme « Athlete's Friends and Family » offertes aux athlètes.

Devenir supporter de l'équipe de France : après la fin de leur propre compétition, les athlètes sont devenus supporters des autres Français encore en lice. Ils ont pu rester au village olympique ou être logés dans des hôtels à proximité pour vivre les Jeux jusqu'à la cérémonie de clôture.

SPÉCIFICITÉS PARALYMPIQUES²¹

L'Agence nationale du Sport s'est engagée auprès de toutes les fédérations bénéficiant d'une délégation paralympique pour soutenir la préparation des Jeux de Paris 2024. Elle accompagne les fédérations, les athlètes et les équipes encadrantes à travers d'actions variées sur le terrain.

Le pôle haute performance de l'Agence, engagé dans le développement du paralympisme, bénéficie de l'expertise du manager de la performance paralympique et de la conseillère paralympique recrutée en 2022. Tous deux œuvrent activement à la mise en place de dispositifs transversaux, tels que l'accompagnement socio-professionnel, la formation, les contrats de performance et les équipements de haute performance. De plus, des conseillers de fédérations olympiques collaborent régulièrement avec les fédérations paralympiques pour renforcer la présence de l'Agence.

En collaboration avec le CPSF, l'ANS a développé plusieurs partenariats dans des domaines clés liés à la recherche, notamment dans les domaines suivants :

- Recherche et innovation : le programme PARAPERF²² a identifié des axes d'amélioration, notamment concernant l'équipement des athlètes. L'ANS a collaboré avec Airbus Industrie pour adapter les appareillages afin d'optimiser la performance tout en garantissant la sécurité des athlètes.
- Médico-sportif : un partenariat avec l'hôpital de Garches a permis de déployer des protocoles médicaux pour les athlètes en situation de handicap, en élargissant leur portée au niveau territorial. L'accompagnement médical s'effectue notamment via le projet PARAPERF, tout en travaillant à l'individualisation de la préparation sans compromettre la santé des athlètes. L'objectif est également d'adapter la surveillance médicale des sportifs handicapés pour mieux répondre à leurs besoins.

21 : Source rapport d'activités 2023 ANS

22 : Initié en 2020 sous la coordination de l'INSEP, et capitalisant sur une approche interdisciplinaire, Paraperf pour objectif général de comprendre les enjeux spécifiques de la très haute performance paralympique et de proposer des outils au service de l'encadrement et des athlètes afin d'optimiser leur performance jusqu'aux Jeux de Paris 2024. Partenaires (liste non exhaustive) : AtoutNovation, FF de Tir, FF de Badminton, FF Handisport, Université de Toulon, ...

<https://labos-recherche.insep.fr/fr/paraperf>



PARTIE **2**

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ET PRÉCAUTIONS DE LECTURE

1. CONTEXTE & OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE

1.1 Une nouvelle stratégie qui a engendré tant de (r)évolutions qu'il est nécessaire d'en faire une évaluation, notamment pour la préparation des Jeux à venir

Cette évaluation de la stratégie Ambition Bleue s'inscrit dans un programme global d'évaluation piloté par l'Etat, comprenant 13 études portant sur une diversité de thématiques regroupées autour de 3 axes majeurs : le sport, l'impact socio-économique et les enjeux environnementaux et territoriaux. Ces études visent à évaluer à la fois les impacts des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 en tant que tel ainsi que l'éventuel effet de leur organisation en France sur certaines politiques publiques.

Dans ce contexte, cette mission d'évaluation revêt une importance particulière à plusieurs égards, notamment au regard des nombreux changements survenus dans le paysage du sport de haut niveau en France. Plusieurs facteurs clés justifient cette évaluation approfondie :

- l'arrivée d'un nouvel acteur, l'Agence nationale du Sport (ANS), dans l'écosystème du haut niveau, introduisant une dynamique inédite dans la gouvernance et la gestion du sport ;
- une nouvelle stratégie, Ambition Bleue, composée de nouveaux principes et dispositifs tels le ciblage d'athlètes prioritaires, le Plan Coachs, les Maisons Régionales de la Performance, ... qui ont redéfini les modalités d'accompagnement des sportifs et des entraîneurs ;
- une évolution des relations entre acteurs avec notamment des interactions entre l'ANS et les fédérations sportives qui se sont transformées, impactant le pilotage stratégique et la coordination des projets sportifs ;
- un accroissement des moyens avec l'importante mobilisation de ressources nouvelles, financières et humaines, pour préparer au mieux ces Jeux de Paris 2024.

Enfin, après une grande compétition telle que les Jeux, qui plus est à domicile, il est essentiel de tirer des enseignements pour préparer les prochaines échéances Olympiques et Paralympiques. Cette réflexion stratégique devra être fondée sur un bilan à la fois quantitatif et qualitatif que cette étude se propose de fournir.

Ce rapport s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans la haute performance : Ministères, au premier rang desquels le Ministère en charge des sports, fédérations sportives, entraîneurs, sportifs, gestionnaires d'établissements, collectivités territoriales, entreprises, et bien évidemment ANS.

Son contenu se décline en plusieurs dimensions :

- des données chiffrées pour offrir un diagnostic objectif et précis sur les résultats obtenus et les moyens déployés ;
- des avis et perceptions recueillis auprès des principaux acteurs concernés et des principaux bénéficiaires de cette stratégie.



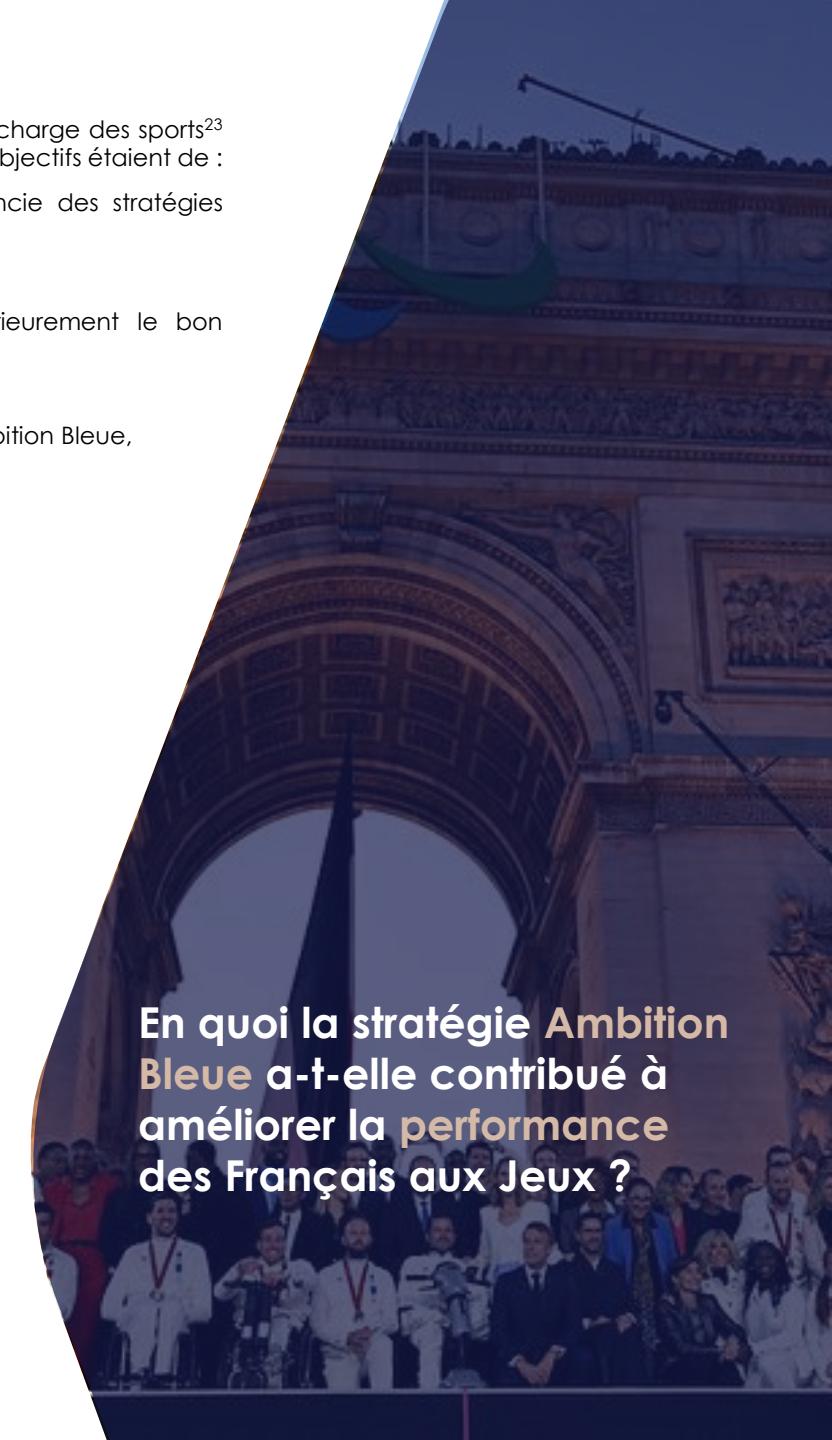
En 2022, les cabinets Olbia et Pluricité ont été mandatés par la DIJOP et le Ministère en charge des sports²³ afin de réaliser le premier volet de l'évaluation de la stratégie Ambition Bleue et dont les objectifs étaient de :

- 1) expliciter la spécificité de la stratégie Ambition Bleue, en quoi elle se différencie des stratégies précédentes ;
- 2) comparer la stratégie française aux stratégies d'autres pays comparables ;
- 3) définir des indicateurs de suivi et de résultats permettant de mesurer ultérieurement le bon déploiement de la stratégie et les résultats sportifs obtenus.

Cette mission a permis d'établir le cadre et le référentiel d'évaluation de la stratégie Ambition Bleue, en les articulant notamment autour des grandes questions évaluatives suivantes :

L'identification et l'adhésion des parties prenantes à Ambition Bleue	<ul style="list-style-type: none">▪ Les dispositifs sont-ils bien connus et compris de tous ?▪ Les rôles et les interlocuteurs sont-ils clairement définis ?▪ Les différents dispositifs proposés ont-ils été utilisés par celles et ceux auxquels ils étaient destinés ?
La mise en place effective des dispositifs	<ul style="list-style-type: none">▪ Les dispositifs mentionnés dans la stratégie ou ses déclinaisons opérationnelles ont-ils été véritablement déployés, et dans quelle mesure ?▪ Toutes les volontés affichées dans Ambition Bleue ont-elles pu se déployer pleinement ou ont-elles fait face à des difficultés, des obstacles, des limites mises en place par d'autres acteurs, qui viendraient impacter le plein déploiement d'Ambition Bleue tel qu'il avait été initialement pensé ?
L'impact d'Ambition Bleue sur les résultats aux Jeux de Paris 2024 (et les suivants)	<ul style="list-style-type: none">▪ Quel a été l'impact d'Ambition Bleue sur les résultats enregistrés par les athlètes lors des Jeux ?▪ Dans quelle mesure les athlètes ciblés Cercle HP et Cellule P ont-ils contribué aux résultats de la France ?▪ Quelle est la part des athlètes bénéficiaires de la stratégie Ambition Bleue parmi les médaillés ?

23 : Etude d'impact portant sur la stratégie « Ambition Bleue », octobre 2022, Pluricité & Olbia Conseil



En quoi la stratégie Ambition Bleue a-t-elle contribué à améliorer la performance des Français aux Jeux ?

1.2 Un référentiel initial de 70 indicateurs qui a été ajusté pour tenir compte des évolutions opérées lors de la mise en œuvre de la stratégie Ambition Bleue

L'étude menée en 2022 a abouti à la définition de 70 indicateurs (dont 50 jugés prioritaires) élaborés en collaboration avec l'ANS et validés par le comité de pilotage de l'étude incluant notamment la DIJOP et la Direction des Sports. Chaque indicateur a été détaillé dans une fiche de présentation précisant :

- nom de l'indicateur
- désagrégation typique
- définition / formule de calcul
- période de comparaison
- dispositif ou thématique concerné
- cible / seuil de réussite
- type d'indicateur
- méthode de mesure
- fréquence de la collecte
- responsable de la collecte
- place dans la chaîne d'impact
(réalisation, résultat, impact)
- précautions d'interprétation

Au lancement de la présente étude d'évaluation initiée en mars 2024, il a été nécessaire de porter un regard critique sur les indicateurs définis deux ans auparavant, notamment pour :

- 1) prendre en compte les évolutions ou ajustements apportés par l'ANS depuis 2022 dans la déclinaison de la stratégie Ambition Bleue ;
- 2) s'assurer de la disponibilité des données requises pour renseigner et analyser les indicateurs identifiés.

Un travail approfondi, mené en concertation avec les membres du Comité de Pilotage²⁴ (COPIL) et enrichi par des échanges avec les responsables des dispositifs de l'ANS entre mars et avril 2024, a abouti à la reformulation ou à l'ajustement de certains indicateurs, mais surtout à la suppression de 7 d'entre eux (liste en annexe 1) et à l'ajout de 6 nouveaux.

Le référentiel d'évaluation, composé de 69 indicateurs, a été validé lors de la réunion du Comité de Pilotage du 29 avril 2024. Il est présenté en annexe 2.

24 : La liste des membres du Comité de Pilotage est présentée en annexe 0.

Exemple d'indicateur reformulé

« Niveau de formation des entraîneurs aux spécificités du paralympisme ».

Modalité de calcul : $(\text{Somme des entraîneurs d'athlètes paralympiques ayant suivi des formations dédiées aux spécificités de l'accompagnement des athlètes paralympiques} / \text{Somme des entraîneurs d'athlètes paralympiques}) * 100$

→ $(\text{Somme des entraîneurs d'athlètes paralympiques ayant suivi des actions mises en place par l'ANS sur les spécificités de l'accompagnement des athlètes paralympiques} / \text{Somme des entraîneurs d'athlètes paralympiques}) * 100$

Exemple d'indicateur supprimé

« Représentation des arbitres et juges français ».

Modalité de calcul : somme des juges et arbitres français qui participent aux JOP.

→ Un risque lié à la recherche d'une corrélation qui se révèlerait erronée entre la performance des athlètes français et la présence d'arbitres et juges français lors des Jeux de 2024. Cet indicateur n'étant pas directement corrélé à la stratégie définie et mise en œuvre à ce stade Ambition Bleue, le COPIL a décidé de le supprimer.

Exemple d'indicateur ajouté

« Niveau de satisfaction des utilisateurs de la Maison de la Performance ».

Modalité de calcul : Part des utilisateurs de la Maison de la Performance se déclarant satisfaits du lieu, des services proposés, de l'accueil...



2. MÉTHODOLOGIE DÉPLOYÉE & PRÉCAUTIONS DE LECTURE

2.1 Une méthodologie basée sur une approche mixte, quantitative et qualitative, qui laisse une grande part à l'expression des principaux bénéficiaires de la stratégie

Pour conduire cette évaluation de manière rigoureuse, une méthodologie combinant des approches quantitatives et qualitatives a été adoptée. Cette démarche s'est appuyée sur le référentiel ajusté et a impliqué plusieurs étapes clés, détaillées ci-dessous :

1. Approche quantitative

L'approche quantitative a reposé sur l'exploitation des données disponibles et la collecte d'informations supplémentaires par les biais d'enquêtes ciblées :

- **analyse documentaire** : une étude approfondie des documents stratégiques de présentation de la stratégie Ambition Bleue, des rapports annuels de l'ANS et d'autres documents de référence pertinents a été menée ;
- **collecte des données** : les informations fournies par les différents responsables de la collecte, parmi lesquelles le MSJVA et l'ANS, ont été exploitées. Des accès à l'outil Vis'OR et à la base de résultats Gracenote ont été ouverts par l'ANS afin de pouvoir consulter un certain nombre de données ;
- **enquêtes ciblées** : des enquêtes ont été réalisées auprès des principaux bénéficiaires de la stratégie Ambition Bleue, à savoir :
 - les fédérations olympiques et paralympiques d'été ;
 - les athlètes, bénéficiaires d'au moins un des dispositifs suivants : aides personnalisées, CIP, CAE, CI, emploi SHN, AFDAS ou d'un accompagnement d'une MRP qui nécessitait un engagement financier ;
 - les entraîneurs des athlètes, qu'ils soient rattachés ou non au Plan Coachs.

2. Approche qualitative

L'approche qualitative a complété et enrichi les résultats quantitatifs grâce à des entretiens approfondis :

- **entretiens exploratoires (avant les JOP)** : réalisés dans un premier temps avec divers acteurs institutionnels, représentants de fédérations et référents des dispositifs de l'ANS. Ces entretiens visaient à :
 - comprendre la stratégie Ambition Bleue, sa structure et ses dispositifs ;
 - identifier et récolter les données nécessaires à l'évaluation des indicateurs définis ;
 - appréhender les évolutions et les apports de la stratégie Ambition Bleue ;
 - contribuer à l'élaboration des enquêtes en amont de leur diffusion.
- **entretiens ciblés (avant et après les JOP)** : une seconde phase d'entretiens a été menée auprès des bénéficiaires de la stratégie Ambition Bleue :
 - les fédérations olympiques et paralympiques d'été ;
 - les athlètes, qu'ils soient ciblés ou non par l'ANS ;
 - les entraîneurs des athlètes, qu'ils soient rattachés ou non au Plan Coachs.

Dans les pages suivantes, sont détaillées les différentes sollicitations des acteurs.



PRÉCISIONS RELATIVES AUX ENTRETIENS MENÉS ET AUX ENQUÊTES RÉALISÉES

	Organisation	Acteurs ciblés	Nombre d'entretiens réalisés	Nombre de répondants
1. Entretiens exploratoires	mars / avril 2024	MSJOP, DIJOP, ANS, CNOSF (élus du CA et de la CAHN), CPSF, INSEP & Réseau Grand INSEP, DRAJES, Fédérations, AS DTN, Paris 2024	28 (cf. annexe 3)	-
2. Entretiens avec des entraîneurs – amont JOP	mai / juin 2024	35 entraîneurs (liste validée par les membres du COPIL) sur la base des critères suivants : H/F, Oly/Para, Plan Coachs/Hors Plan Coachs, Fédérations (président, DTN, directeur de la performance)	31 (cf. annexe 4)	-
3. Enquête auprès des entraîneurs – amont JOP	diffusion le 22 mai / deadline le 24 juillet (5 relances)	entraîneurs du « Plan Coachs 2024 » + entraîneurs liste large Jeux Olympiques → 343 personnes (Pas d'adresses mail fournies pour les entraîneurs relevant des cercles 1 et 2 et pas de liste fournie pour les entraîneurs liste large Jeux Paralympiques)	-	177 (profil des répondants en annexe 5)
4. Enquête auprès des encadrants techniques des fédérations en charge de la haute performance	diffusion le 31 mai / deadline le 15 octobre (5 relances)	34 fédérations olympiques / paralympiques d'été	-	30 (liste des fédérations ayant répondu en annexe 6)
5. Enquête auprès des athlètes	diffusion le 9 septembre / deadline le 15 octobre (4 relances)	Athlètes bénéficiaires d'Ambition Bleue (jeux d'été) + athlètes de la délégation non bénéficiaires d'Ambition Bleue → 3 352 personnes Athlètes bénéficiaires = Bénéficiaires d'au moins un des dispositifs suivants : aides personnalisées, CIP, CAE, CI, emploi SHN, AFDAS ou d'un accompagnement d'une MRP qui nécessitait un engagement financier	-	534 (résultats redressés, cf annexe 7) Profil des répondants en annexe 7
6. Enquête auprès des entraîneurs	diffusion le 9 septembre / deadline le 15 octobre (4 relances)	entraîneurs du « Plan Coachs 2024 » + entraîneurs liste large Jeux Olympiques → 343 personnes (Pas d'adresses mail fournies pour les entraîneurs relevant des cercles 1 et 2 et pas de liste fournie pour les entraîneurs liste large Jeux Paralympiques)	-	154 (profil des répondants en annexe 5)
7. Entretiens post JOP	octobre / novembre 2024	8 « parties prenantes » membre du COPIL « Gagner en France » / 15 fédérations / 12 entraîneurs / 60 athlètes (listes validées par les membres du COPIL) sur la base des critères suivants : H/F, Oly/Para, Plan Coachs/Hors Plan Coachs, athlètes ciblés/athlètes non ciblés, athlètes médaillés/athlètes non médaillés	7 « institutionnels » / 15 fédérations / 12 entraîneurs / 30 athlètes (cf. annexe 8) Les athlètes n'ayant pas répondu à la sollicitation du cabinet Mouvens ont été relancés 4 fois par mail et 1 fois par SMS	-

POINTS DE REPÈRES

59 entretiens menés en amont des JOP

30 fédérations ayant répondu à l'enquête

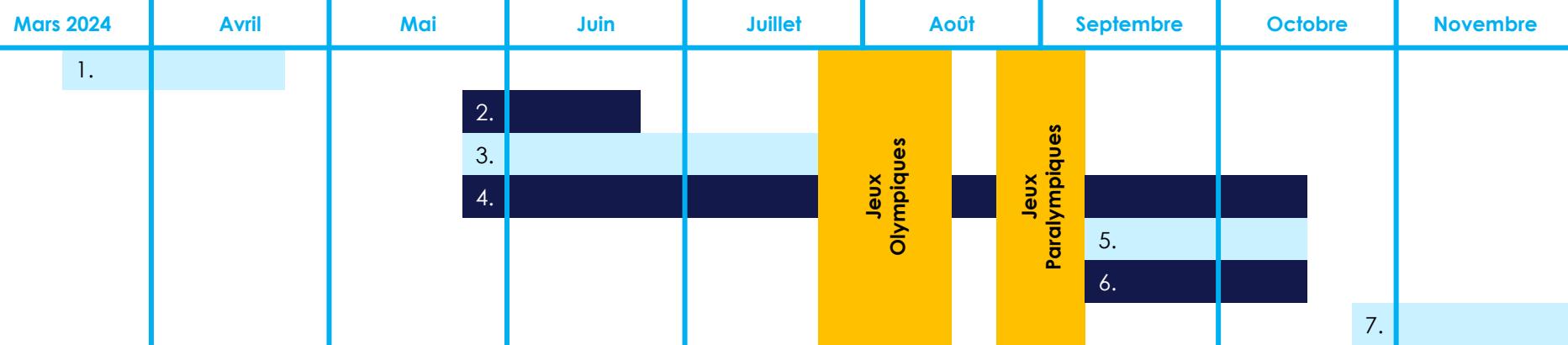
177 entraîneurs ayant répondu à l'enquête en amont des JOP et **154** après

64 entretiens menés après les JOP

534 athlètes ayant répondu à l'enquête



CALENDRIER DES ENTRETIENS MENÉS ET AUX ENQUÊTES RÉALISÉES



COMITOLOGIE

Un comité de pilotage (COPIL) a été mobilisé tout au long de la mission afin d'assurer son bon déroulement (ajuster et valider le référentiel d'évaluation et les indicateurs, échanger sur les enquêtes, valider les personnes à interroger, ...). En complément du comité de pilotage, le cabinet Mouvens a pu s'appuyer sur des échanges réguliers avec :

- le comité technique (COTECH) composé de la DIJOP et de la Direction des Sports ;
- l'ANS, et notamment les conseillers Haute Performance.

Calendrier des comités de pilotage

	COPIL #1	COPIL #2	COPIL #3	COPIL #4	COPIL #5	COPIL #6	COPIL #7	COPIL #8	COPIL #9	COPIL #10	COPIL #11
	01/03/24	02/04/24	30/04/24	31/05/24	25/06/24	18/07/24	20/08/24	13/09/24	16/10/24	22/11/24	31/01/2025
DIJOP	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Direction des Sports	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
CREPS - CPDE	P	P	P	P	P	P	Exc	P	P	P	Exc
CPSF	Exc	P	P	P	P	P	Exc	P	Exc	P	Exc
CNOSF – Elu CA	Exc	Exc	P	Exc	P	P	P	P	Exc	P	P
CNOSF – Elu CAHN	P	P	P	P	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc
CRDS Nouvelle-Aquitaine	Exc	P	Exc	Exc							
INJEP	P	P	P	P	P	P	P	P	Exc	Exc	P
INSEP	Exc	P	P	P	P	Exc	P	P	Exc	P	P
Ville de Paris	Exc	Exc									
Conseil régional Pays-de-la-Loire	Rep	Exc	P	Exc	Exc						
DRAJES	/	Exc	P	Exc	Exc	P	P	P	Exc	P	Exc
MEDEF	Exc	Exc									
Paris 2024	Exc	P	Exc	Rep	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc

P : Présent Exc : Excusé

2.2 Des précautions méthodologiques importantes

Dans le cadre de cette évaluation, plusieurs précautions méthodologiques sont à prendre en compte afin de garantir une analyse précise, malgré certaines contraintes structurelles et conjoncturelles. Ces précautions se déclinent selon les axes suivants :

1. L'exhaustivité des indicateurs

Tous les indicateurs prévus initialement n'ont pas pu être renseignés en raison d'un manque de données, soit indisponibles, soit non fournies. C'est le cas des 5 indicateurs ci-dessous qui n'ont pas été traités pour les raisons suivantes :

Indicateur 4 : part des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance 2024 ayant un double projet²⁵

Cet indicateur repose sur le calcul du nombre d'athlètes du Cercle HP et de la Cellule P 2024 ayant un projet professionnel pérenne avant et après JOP. Cependant, plusieurs questions méthodologiques n'ont pas trouvé de réponse fiabilisée et donc satisfaisante.

Dans le référentiel initial, la notion de « projet professionnel pérenne » est, à l'analyse, assez floue et ne semble se limiter qu'aux dispositifs gérés par l'ANS : « le dispositif de conventions d'insertion professionnelle / le dispositif de soutien à la scolarité / le dispositif emploi SHN / le dispositif AFDAS » (extrait du référentiel de 2022).

Qu'en est-il alors des athlètes évoluant dans des structures professionnelles (rugby, football, basketball, ...) ? Ne disposent-ils pas d'un projet professionnel pérenne bien qu'ils ne mobilisent pas un dispositif géré par l'ANS ? De plus, le caractère « pérenne » du projet professionnel et le terme « après JOP » n'ont pas été qualifiés. Fait-il référence à 1 mois, 3 mois, 6 mois, 1 an, ... après les Jeux ?

La temporalité de l'évaluation, menée dans les 4 mois suivant les Jeux, limite la possibilité d'obtenir une vision réaliste, car nombreux sont les athlètes n'ayant pas encore de visibilité sur leur carrière ou l'olympiade suivante¹⁰. En conséquence, les données nécessaires au renseignement de cet indicateur n'ont pas pu être fournies.

Indicateur 34 : part des coachs recrutés via Plan Coachs. Cet indicateur suppose de rapporter le nombre de coachs recrutés via Plan Coachs au nombre total de coachs en fonction auprès des athlètes au moment des JOP de 2024.

Cependant, aucun acteur, qu'il s'agisse du CNOSF, du CPSF, de l'ANS ou du MSJOP, puis du MSJVA, n'a un accès fiable à ces données. De plus, des questions méthodologiques persistent : qui inclure ? les entraîneurs des équipes nationales ou également les entraîneurs personnels ou de club des athlètes ?

Indicateur 58 : pourcentage des athlètes du Cercle HP ou de la Cellule Performance ayant amélioré leur résultat sportif.

Dans le mode de calcul, il est question d'athlètes ayant amélioré leur résultat sportif d'une compétition internationale à une autre. Il n'y a pas aujourd'hui de définition standardisée de la notion de « compétition internationale » qui peut varier selon les disciplines : pour certains sports, les événements majeurs incluent les championnats du monde ou les coupes du monde. Dans d'autres cas, un championnat d'Europe peut être plus relevé qu'un championnat du monde.

Dans certains sports, il n'y a ni championnats du monde, ni championnats d'Europe. L'identification des compétitions à retenir pour chaque sport implique une concertation avec les fédérations sportives et les experts haute performance de l'ANS. Or, dans le calendrier contraint de cette évaluation, aucune réponse satisfaisante n'a pu être apportée sur ce sujet.

Indicateur 59 : pourcentage de transformation des médailles mondiales en médailles olympiques et paralympiques.

Dans le mode de calcul, il est question de médailles obtenues lors de la dernière compétition mondiale de référence. Pour les mêmes raisons que pour l'indicateur 58, cet indicateur n'a pu être documenté.

Indicateur 64 : qualité de la nouvelle génération (« la relève olympique »).

Dans le mode de calcul, il est précisé que la cible concerne les jeunes athlètes médaillés à une compétition internationale jeune. Il y a là les mêmes limites que pour les indicateurs 58 et 59, avec en plus une absence de définition claire de la notion de « jeunes athlètes ». Selon les sports, la catégorie « relève olympique » peut-être différente (juniors, espoirs, U23...).

A noter que quelques indicateurs ont pu être traités, mais seulement de manière partielle. De plus, plusieurs désagrégations et comparaisons avec des éditions précédentes, bien que prévues initialement, n'ont pu être renseignées.

25 : « Les athlètes olympiques même après un podium, ont du mal à se financer » : les retombées tardent à arriver pour les acteurs de Paris 2024, article L'Equipe publié le 26 novembre 2024 et issu du dossier « Que reste-t-il de Paris 2024 ? »

2. La consultation des acteurs

La consultation des différents acteurs (entraîneurs, fédérations, athlètes) a été impactée par la nécessaire période de stabilisation du référentiel ne permettant pas d'initier les phases d'enquêtes. Ainsi, la sollicitation des entraîneurs et des fédérations a commencé fin mai 2024, à moins de deux mois de la cérémonie d'ouverture, alors que les acteurs étaient pleinement concentrés sur l'atteinte de leurs objectifs sportifs. Bien que les enquêtes aient été conçues pour être peu contraignantes, cette période était peu propice à leur mobilisation. Avant le début des Jeux, moins de la moitié des fédérations avait répondu à l'enquête, pour cette raison, la date limite de réponse a été repoussée au mois d'octobre. Ce délai supplémentaire a toutefois pu introduire un biais dans des réponses, influencées par les résultats sportifs.

Concernant les athlètes, il était initialement prévu de les solliciter avant les JOP pour éviter des biais liés aux résultats. Cependant, à la demande de plusieurs fédérations et de nombreux DTN, cette consultation a été reportée après les Jeux. Le report de la consultation des athlètes a été acté par les membres du COPIL le 31 mai 2024. Ce report a engendré deux difficultés majeures :

- un risque de biais : la perception d'athlète peut être influencée par leur succès ou leur échec ;
- une mobilisation plus limitée après les Jeux : certains athlètes ont eu besoin « de couper » après une préparation intense de plusieurs années, tandis que d'autres ont directement enchaîné avec de nouvelles compétitions.

3. La collecte des données

La collecte des données a été effectuée pour partie, en amont des Jeux, dans une période de fortes charges pour les différents interlocuteurs, très mobilisés sur la bonne organisation des Jeux pour la réussite de la délégation française. Les demandes de remontées des données exprimées par le cabinet Mouvens ont pu venir percuter à leurs missions quotidiennes. Malgré cela, les équipes du MSJOP/MSJVA et de l'ANS se sont fortement mobilisées pour répondre aux sollicitations.

Les difficultés à obtenir certaines données nécessaires pour renseigner les indicateurs tels que définis dans le référentiel, conduisent à constater un manque d'alignement entre des outils de suivi et des systèmes de recueil de données déployés par les MSJOP/MSJVA et l'ANS et des indicateurs préalablement définis. Les données collectées par ces institutions répondaient ainsi logiquement davantage aux objectifs internes de ces acteurs qu'à ceux du référentiel d'évaluation défini. De plus, certains concepts n'ont pas fait l'objet d'une définition réellement partagée et collectivement acceptée et utilisée avant cette évaluation (double projet pérenne, bénéficiaires de la stratégie Ambition Bleue, périmètre des compétitions de référence, ...).

4. Le périmètre de l'évaluation

L'évaluation menée ici ne porte que sur le volet de la stratégie Ambition Bleue mis en place pour les Jeux Olympiques et Paralympiques d'été de Paris 2024. Or, la stratégie Ambition Bleue concerne également les fédérations d'hiver et les fédérations non olympiques, qui ne sont pas incluses ici. Les données présentées dans les pages suivantes portent donc sur les seules disciplines olympiques et paralympiques au programme des Jeux de Paris 2024. Par exemple, les données relatives aux athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance n'intègrent pas les sportifs des disciplines hivernales.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension des indicateurs, les précautions méthodologiques et les sources de données spécifiques à chaque indicateur sont détaillées dans les sections associées.

5. Le périmètre des fédérations paralympiques

Dans l'enquête réalisée auprès des fédérations, les fédérations olympiques délégataires d'une discipline paralympique ont apporté des réponses distinctes pour leurs volets olympique et paralympique. Par conséquent, dans ce rapport, le terme « fédérations paralympiques » englobe non seulement les fédérations handisport et de sport adapté, mais aussi les fédérations olympiques délégataires concernées, comme celles du tir à l'arc ou de l'aviron par exemple.

6. L'interprétation des témoignages

Les citations incluses dans ce rapport ne prétendent pas être une représentation statistique des opinions, mais elles illustrent des perceptions significatives recueillies sur le terrain. Certaines traduisent des ressentis largement partagés, même si une seule voix est mise en avant ; d'autres expriment des points de vue minoritaires mais néanmoins existants, qu'il nous semblait essentiel de relever. Qu'elles soient majoritaires ou isolées, ces paroles reflètent la réalité des acteurs interrogés et participent à une compréhension plus fine des dynamiques en jeu.

7. La validation et les ajustements du rapport

Avant sa finalisation et sa publication, ce rapport a été transmis à l'ensemble des membres du COPIL, ainsi qu'à l'ANS et à son pôle haute performance. Certaines remarques ont été émises et ont fait l'objet de discussions en COPIL afin de décider de leur intégration ou non. En tant qu'évaluateur indépendant, le cabinet Mouvens s'est réservé le droit d'apporter des modifications lorsque cela lui semblait pertinent, tout en maintenant son analyse lorsque cela lui semblait nécessaire.





3

PARTIE

LES RÉSULTATS AUX JEUX

Avant de commencer

Les éléments présentés dans cette section sont issus de l'exploitation de la base de données Gracenote²⁶, fournie par l'ANS. Le cabinet Mouvens souhaite attirer l'attention sur plusieurs points de vigilance :

Erreurs relevées dans l'édition 2024 de la base Gracenote

Lors de l'exploitation de la base en septembre 2024, des divergences ont été observées par rapport aux résultats officiels publiés sur le site internet du CIO :

- ✓ Exemple 1 : Pour le Japon, la base Gracenote indique 12 médailles de bronze, alors que le site du CIO en recense 13. Plus précisément, l'athlète HASHIMOTO Soichi ne se voit pas attribuer sa médaille de bronze en individuel dans la base Gracenote, où apparaît la mention « NULL ».
- ✓ Exemple 2 : Concernant les Pays-Bas, la base Gracenote répertorie 8 médailles d'argent et 11 médailles de bronze, tandis que le CIO en compte respectivement 7 et 12. Par ailleurs, l'athlète HASSAN Sifan figure avec une médaille d'argent au 5 000 mètres, alors qu'elle a terminé 3e lors des Jeux.

Ces erreurs ont été signalées à l'ANS afin qu'elles soient transmises à Gracenote.

Pour pallier ces incohérences, le cabinet Mouvens a apporté directement des corrections pour cette édition 2024, en accordant une attention particulière aux médaillés. L'objectif principal a été de garantir la concordance des données avec celles du CIO. Toutefois, il est possible que des erreurs subsistent concernant des athlètes n'ayant pas accédé au podium.

Incomplétude des données des Jeux Paralympiques

La base de données Gracenote semble incomplète pour certaines éditions passées, notamment les Jeux de Séoul en 1988 et ceux de Barcelone en 1992, rendant les comparaisons difficiles, voire impossibles avec ces périodes.

De plus, des incohérences sont constatées quant à la présence des athlètes. Certains athlètes valides (guides, assistants sportifs, gardiens de but en cécifoot, etc.) sont répertoriés sans pouvoir être clairement identifiés. Par ailleurs, certains ne figurent pas dans la base de données : par exemple, si Christophe MENARD (assistant sportif de son fils Jules en Boccia) y est bien présent, Claudine LLOP (assistante sportive d'Aurélie AUBERT en Boccia) en est absente.

Limites des comparaisons historiques

Dans le cadre de cette évaluation, les comparaisons ne portent pas sur des éditions antérieures à 1988, date des Jeux de Séoul. Par ailleurs, ces comparaisons ne sont pas systématiques : elles dépendent de l'existence et de la qualité des données disponibles pour chaque édition des Jeux. Les éditions pour lesquelles les données sont lacunaires ou peu fiables n'ont pas fait l'objet d'une analyse approfondie sur certains indicateurs, afin de ne pas introduire d'interprétations erronées.

26 : Gracenote est une entreprise spécialisée dans la gestion et l'analyse de données, particulièrement dans les secteurs des médias, du divertissement et du sport. Elle fournit des bases de données et des services d'analyse pour les événements sportifs majeurs dont les Jeux Olympiques et Paralympiques.

Un indicateur spécifique pour comparer la « réussite » indépendamment du nombre d'épreuves réellement disputées

Pour affiner l'analyse comparative des performances des nations indépendamment du nombre d'épreuves disputées, un « **taux de réussite** » basé sur le ratio du nombre de médailles d'or remportées par rapport au nombre d'épreuves disputées a été calculé. Ce taux est exprimé sur une base de 100 épreuves, permettant d'indiquer combien de médailles une nation aurait remporté, en moyenne, si elle avait participé à 100 épreuves. Par exemple, si une nation obtient un taux de réussite de 15%, cela signifie qu'elle aurait remporté 15 médailles d'or pour 100 épreuves disputées. Cet indicateur standardisé facilite les comparaisons directes entre nations, en neutralisant les disparités liées au nombre d'épreuves auxquelles chaque pays a participé.

Il constitue également un outil précieux pour analyser l'évolution des résultats d'un même pays sur plusieurs éditions des Jeux, en neutralisant les variations du nombre total d'épreuves disputées. De plus, il permet d'explorer les dynamiques internes des performances nationales, comme la comparaison entre les résultats des hommes et des femmes, entre les épreuves individuelles et les épreuves collectives ou entre les fédérations. En standardisant les données, cet indicateur offre une perspective objective et homogène pour évaluer les succès dans des contextes différents.



LES JEUX OLYMPIQUES DE PARIS EN CHIFFRES



33ème

édition des
Jeux d'été

204

nations
présentes²⁷



10 842
athlètes

49%
d'athlètes
féminines



329

épreuves

1 044

médailles distribuées



2 020
athlètes médaillés

90
nations
médaillées

56%

des médailles remportées
par les nations du Top 10

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



5 000 000 000

de personnes ont
regardé les Jeux²⁸

27 : Auxquelles s'ajoutent l'Equipe olympique des réfugiés & les Athlètes Individuels Neutres

28 : « Les JO de Paris 2024 suivis par 5 milliards de personnes », article L'Equipe publié le 5 décembre 2024

Répartition de la délégation française aux Jeux Olympiques de Paris 2024 par fédération

	Nombre	%
FF Natation	76	13%
FF Athlétisme	75	13%
FF Football	41	7%
FF Hockey	35	6%
FF Handball	33	6%
FF Basketball	32	6%
FF Volley	32	6%
FF Cyclisme	30	5%
FF Rugby	25	4%
FF Escrime	24	4%
FF Tir	15	3%
FF Gymnastique	14	2%
FF Judo	14	2%
FF Voile	14	2%
FF Canoë-Kayak	13	2%
FF Aviron	12	2%
FF Badminton	9	2%
FF Tennis	9	2%
FF Équitation	9	2%
FF Boxe	8	1%
FF Montagne et Escalade	7	1%
FF Roller et Skateboard	7	1%
FF Tennis de Table	6	1%
FF Tir à l'arc	6	1%
FF Triathlon	6	1%
FF Danse	4	1%
FF Golf	4	1%
FF Pentathlon Moderne	4	1%
FF Surf	4	1%
FF Taekwondo	4	1%
FF Haltérophilie-musculation	4	1%
FF Lutte	3	1%

1. JEUX OLYMPIQUES - DES RÉSULTATS HISTORIQUES POUR LA DÉLÉGATION FRANÇAISE

1.1 Une participation record : plus de Français engagés et qui ont pris part à plus d'épreuves offrant logiquement à la France plus de chances de médailles

Une délégation parmi les plus importantes des Jeux

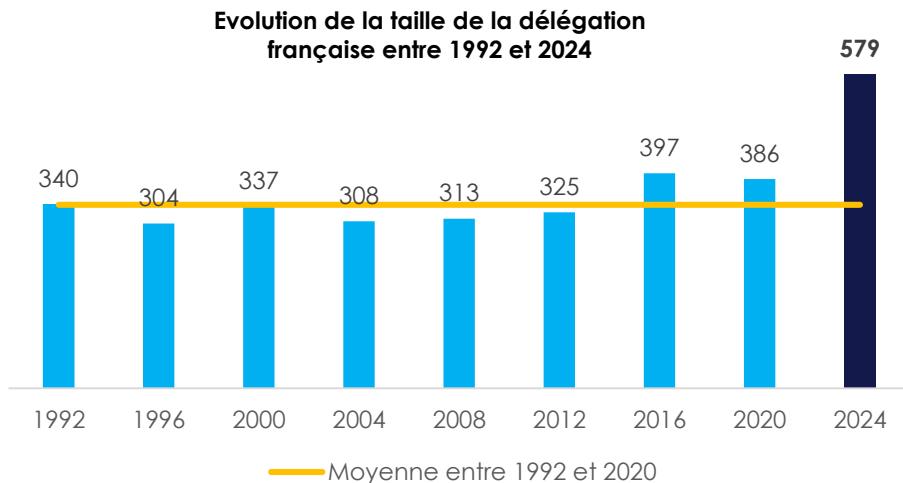
Entre les Jeux de Barcelone en 1992 et ceux de Tokyo en 2021, la délégation française comptait en moyenne 24 fédérations. Si elles étaient déjà 31 aux Jeux de Tokyo, elles étaient encore plus nombreuses à Paris (32). La France engageait au moins un athlète ou un collectif pour chacune des fédérations présentes au programme des Jeux de Paris, du jamais vu sur les 9 éditions précédentes.

En termes d'effectifs, la délégation française a connu une croissance impressionnante. Alors qu'elle comptait en moyenne 339 athlètes, entre les Jeux de Barcelone en 1992 et ceux de Tokyo en 2020, elle en regroupait 579 aux Jeux de Paris, soit une augmentation de +71%.

Là encore, la délégation française n'a jamais été aussi importante, portée notamment par la natation et l'athlétisme qui représentent à elles deux plus d'un quart des effectifs.

Preuve de son importance, aux Jeux de Paris, seuls les Etats-Unis disposaient d'une délégation plus importante avec 601 athlètes présents. A titre de comparaison, les nations figurant dans le Top 10 au tableau des médailles (France exclue) comptaient en moyenne 382 athlètes.

579
athlètes français
présents aux JO
de Paris



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Cette forte augmentation de la taille de la délégation française aux Jeux de Paris s'explique en partie par l'utilisation des quotas réservés au pays hôte. Ce dispositif permet au pays organisateur d'obtenir des places dans certaines disciplines, garantissant ainsi une participation minimale à des épreuves clés, même sans remplir les critères habituels de qualification. Ces quotas, cependant, restent limités pour préserver l'équité et ne s'appliquent pas à toutes les épreuves d'une édition.

Parmi les 579 athlètes français présents aux Jeux de Paris, 40% d'entre eux ont bénéficié des quotas pays hôtes pour se qualifier. Il s'agit notamment des équipes de France masculines et féminines de basketball, de football, de hockey, de handball et de volleyball, ou encore par exemple des « par équipe » de tennis de table et de tir à l'arc. Même si certains de ces athlètes ou de ces équipes auraient probablement décroché leur qualification sans ces quotas, leur impact sur la taille de la délégation est indéniable.

Une délégation plus paritaire et un record d'épreuves disputées par la France

La délégation française se caractérise par une quasi-parité entre les femmes et les hommes. En effet, pour l'édition parisienne, les femmes représentaient un peu plus de 49% de la délégation française, contre 36% seulement en 1996. Leur nombre a progressé de 107% par rapport à la moyenne des Jeux entre 1996 et 2020, comparé à une augmentation de 41% pour les hommes.

Enfin, en termes de participation, si 46% des athlètes français ont pris part à des épreuves individuelles à Paris, ils sont 72% à avoir été engagés dans des épreuves collectives (double, mixte, équipes).

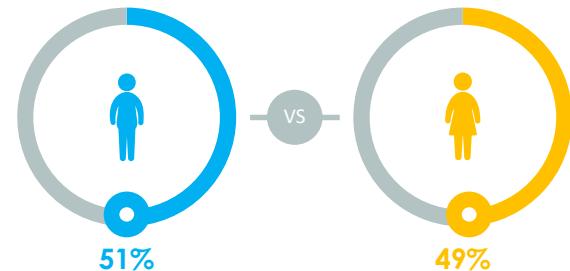
L'utilisation des quotas pays hôte et l'augmentation du nombre d'athlètes dans la délégation se traduisent nécessairement par une augmentation du nombre d'épreuves disputées par la France. En effet, si la délégation française prenait part en moyenne à 197 épreuves sur les éditions précédentes (67% du programme en moyenne), aux Jeux de Paris, elle en a participé à 263 soit à 80% des épreuves (indicateur 52). Ces 66 épreuves disputées en plus (+33%) représentent autant de chances supplémentaires de décrocher des médailles.

Lors de ces Jeux, seuls les Etats-Unis ont pris part à plus d'épreuves que la France, avec 267 épreuves disputées (81%). Les autres nations du Top 10 (France exclue) ont disputé en moyenne 201 épreuves (61% du programme). A titre d'exemple, les Pays-Bas, qui terminent juste derrière la France au tableau des médailles, n'ont pris part qu'à 44% des épreuves (118 épreuves de moins). De son côté, la Corée du Sud, classée 8^{ème} avec 13 médailles d'or (3 de moins que la France), n'a participé qu'à un tiers des épreuves (34%).

Les 329 épreuves des Jeux de Paris ne sont pas réparties équitablement entre les 32 fédérations représentées. En effet, la natation et l'athlétisme, avec respectivement 49 et 48 épreuves, représentent près de 30% du programme des Jeux. En ajoutant le cyclisme, la gymnastique et la lutte, ces cinq fédérations regroupent près de 47% des épreuves.

Un tableau détaillé présenté en page suivante offre une vue d'ensemble du nombre d'épreuves par fédération ainsi que la proportion d'épreuves auxquelles la délégation française a participé.

Répartition de la délégation française aux Jeux Olympiques de Paris 2024 par sexe



Indicateur 52 - Nombre et pourcentage d'épreuves sur lesquelles la France est représentée

	Nombre	%
1992	196	76%
1996	183	68%
2000	198	66%
2004	193	64%
2008	205	68%
2012	188	62%
2016	202	66%
2020	214	63%
2024	263	80%
Moy. 1992 – 2020	197	67%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Source : données Gracenote,
retraitement Mouvens, 2024

	Nombre d'épreuves au programme des Jeux	% du programme		Nombre d'épreuves disputées par la France	% d'épreuves disputées
FF Natation	49	15%		39	80%
FF Athlétisme	48	15%		42	88%
FF Cyclisme	22	7%		21	95%
FF Gymnastique	18	5%		11	61%
FF Lutte	18	5%		3	17%
FF Canoë-Kayak	16	5%		13	81%
FF Judo	15	5%		15	100%
FF Tir	15	5%		15	100%
FF Aviron	14	4%		5	36%
FF Boxe	13	4%		8	62%
FF Escrime	12	4%		12	100%
FF Voile	10	3%		10	100%
FF Haltérophilie-musculation	10	3%		4	40%
FF Taekwondo	8	2%		4	50%
FF Équitation	6	2%		6	100%
FF Badminton	5	2%		5	100%
FF Tennis	5	2%		5	100%
FF Tennis Table	5	2%		5	100%
FF Tir à l'arc	5	2%		5	100%
FF Basketball	4	1%		4	100%
FF Montagne et Escalade	4	1%		4	100%
FF Roller et skateboard	4	1%		4	100%
FF Volley	4	1%		4	100%
FF Triathlon	3	1%		3	100%
FF Danse	2	1%		2	100%
FF Football	2	1%		2	100%
FF Golf	2	1%		2	100%
FF Handball	2	1%		2	100%
FF Hockey	2	1%		2	100%
FF Pentathlon Moderne	2	1%		2	100%
FF Rugby	2	1%		2	100%
FF Surf	2	1%		2	100%
Total	329	100%		263	80%

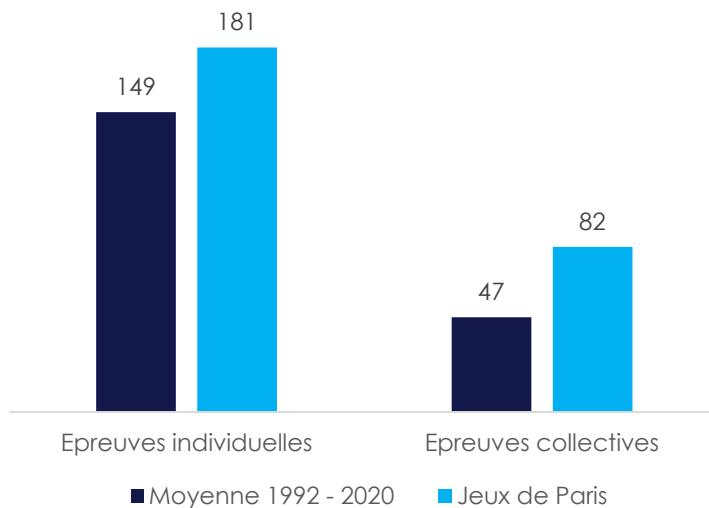
Epreuves individuelles & Epreuves collectives

Les athlètes français ont participé à 181 épreuves individuelles, en augmentation de 21% par rapport à la moyenne des éditions précédentes. La délégation française a ainsi pris part à 78% des épreuves individuelles du programme des Jeux de Paris (contre 69% en moyenne).

Les Français ont également participé à 82 épreuves collectives, une augmentation de 71% par rapport à la moyenne des précédentes éditions. Ils ont ainsi participé à 85% des épreuves collectives de Paris (contre 59% en moyenne).

Parmi les épreuves disputées, 34 ont concerné des athlètes ou des équipes ayant bénéficié des quotas réservés au pays hôte. Ce dispositif a permis à la délégation d'élargir sa participation, notamment dans des disciplines collectives, renforçant ainsi ses opportunités de médailles.

Nombre d'épreuves individuelles et collectives disputées par la délégation française aux Jeux



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Comparaison de la participation française avec les nations du Top 5 et du Top 10 au classement des médailles

	France	Moy. du Top 5 (France exclue)	Moy. du Top 10 (France exclue)
Taille de la délégation	579	470	382
% d'athlètes féminines	49%	56%	54%
Nombre d'épreuves disputées	263	231	201
% d'épreuves disputées	80%	70%	61%
Nombre d'épreuves individuelles disputées	181	169	146
Nombre d'épreuves collectives disputées	82	62	55

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

1.2 Un record de médailles qui permet à la France d'atteindre le Top 5 visé

Toujours dans le Top 10, un Top 5 pour la deuxième fois

Depuis les Jeux de Séoul en 1988, la France n'est jamais sortie du Top 10. Aux Jeux de Paris, elle a même atteint le Top 5 pour la 2^{ème} fois, son meilleur classement, comme aux Jeux d'Atlanta en 1996.

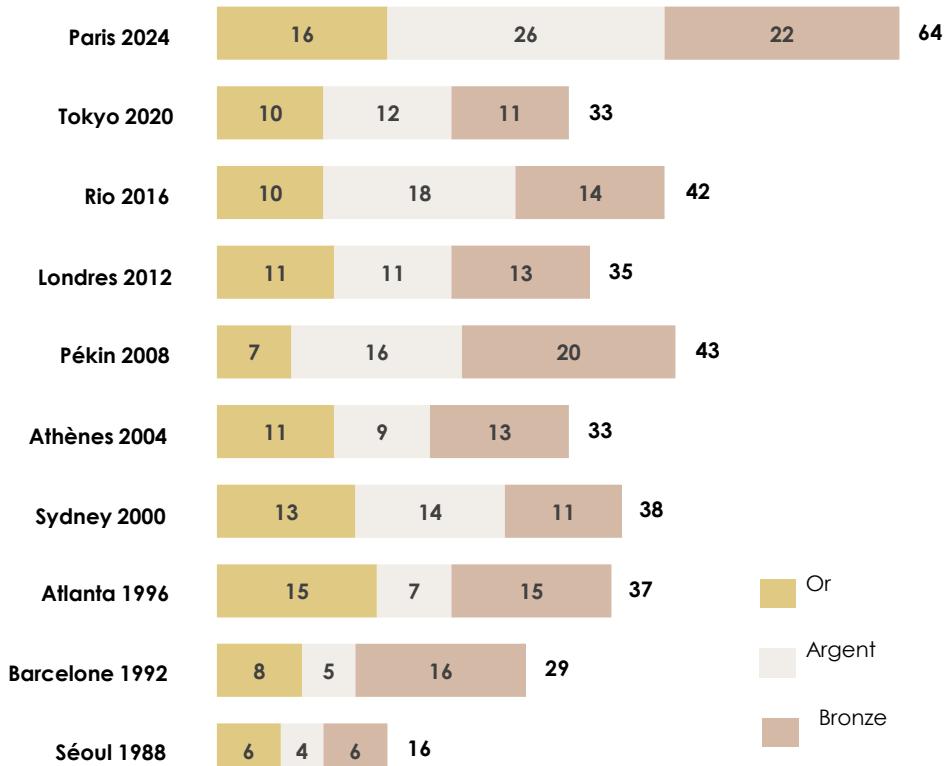
Pour se hisser à la 5^{ème} place, 64 médailles dont 16 médailles d'or ont été remportées par les athlètes de la délégation française. Il s'agit de deux nouveaux records pour la France qui, jusque là, n'avait pas fait mieux que 43 médailles aux Jeux de Pékin en 2008 et 15 médailles d'or aux Jeux d'Atlanta en 1996.

Indicateurs 55 & 56 – Nombre de médailles d'or & classement de la France au tableau des médailles

	Or	Classement
1988	6	9
1992	8	9
1996	15	5
2000	13	6
2004	11	7
2008	7	10
2012	11	7
2016	10	7
2020	10	8
2024	16	5

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Indicateur 54 - Bilan de médailles pour la France aux Jeux Olympiques d'été depuis 1988



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



TABLEAU DES MÉDAILLES AUX JO DE PARIS – TOP 10

Classement	Pays	Or	Argent	Bronze	Total
1	Etats-Unis	40	44	42	126
2	Chine	40	27	24	91
3	Japon	20	12	13	45
4	Australie	18	19	16	53
5	France	16	26	22	64
6	Pays-Bas	15	7	12	34
7	Grande-Bretagne	14	22	29	65
8	Corée du Sud	13	9	10	32
9	Italie	12	13	15	40
10	Allemagne	12	13	8	33

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



Indicateur 56 – **Classement des fédérations par rapport aux autres nations**
(uniquement les fédérations médaillées)

Fédération	Classement		Fédération	Classement
FF Cyclisme	1 ^{er}	↑	FF Pentathlon Moderne	3 ^{ème}
FF Rugby	1 ^{er}	↑	FF Basketball	4 ^{ème}
FF Surf	1 ^{er}	↑	FF Natation	4 ^{ème}
FF Judo	2 ^{ème}	=	FF Taekwondo	4 ^{ème}
FF Tir à l'arc	2 ^{ème}	↑	FF Escrime	5 ^{ème}
FF Triathlon	2 ^{ème}	↑	FF Tennis Table	5 ^{ème}
FF Volley	2 ^{ème}	=	FF Canoë-Kayak	6 ^{ème}
FF Danse	3 ^{ème}	-	FF Boxe	8 ^{ème}
FF Equitation	3 ^{ème}	↑	FF Voile	8 ^{ème}
FF Football	3 ^{ème}	↑	FF Tir	10 ^{ème}
FF Handball	3 ^{ème}	↓	FF Athlétisme	31 ^{ème}

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Douze fédérations se hissent dans le Top 3 de leurs disciplines respectives. On observe notamment la belle progression du cyclisme, qui remonte après des éditions plus difficiles, passant de la 18^{ème} place à Rio à la 21^{ème} à Tokyo pour atteindre le meilleur niveau à Paris. La natation progresse également, terminant 4^{ème} après avoir occupé la 18^{ème} place lors des deux éditions précédentes.

Cependant, certaines fédérations régressent par rapport aux Jeux de Tokyo : l'escrime, 2^{ème} à Tokyo, recule ; le handball, 1^{er}, perd également des places, tandis que l'aviron, absent des podiums à Paris, était 5^{ème} lors de la précédente édition.

Enfin, l'athlétisme stagne à la 31^{ème} place, comme à Tokyo, bien loin de son meilleur classement obtenu lors des Jeux d'Atlanta en 1996 (4^{ème}).

↑ : mieux classée qu'aux Jeux de Tokyo
= : même classement qu'aux Jeux de Tokyo
↓ : moins bien classée qu'aux Jeux de Tokyo

Un Top 3 à la fois si loin mais aussi si proche !

Il est intéressant de constater que la France n'a jamais été aussi proche d'intégrer le Top 3 olympique. En effet, il aurait suffi de « seulement » quatre médailles d'or supplémentaires pour dépasser l'Australie et le Japon, quatrième et troisième au classement avec respectivement 18 et 20 médailles d'or.

Entre les Jeux de Séoul 1988 et ceux de Tokyo 2020, la France accusait en moyenne un écart de 18 médailles d'or par rapport à la troisième place. Cette fois-ci, l'objectif semblait plus atteignable pour deux raisons principales :

- Le troisième n'avait jamais totalisé aussi peu de médailles d'or : 20 à Paris 2024 (un chiffre également observé aux Jeux d'Atlanta en 1996). À titre de comparaison, entre Séoul 1988 et Tokyo 2020, le troisième affichait en moyenne 28 médailles d'or.
- Avec 26 médailles d'argent, la France disposait d'un important vivier de performances proches de l'or. Parmi les exemples marquants : l'équipe féminine de basket battue d'un point, l'équipe masculine de basket 3x3 défaite en prolongation, Titouan Castryck manquant l'or pour 20 centièmes de seconde en K1, Victor Koretzky en tête au dernier tour de cross-country, ou encore Élodie Clouvel qui menait la finale de pentathlon moderne jusqu'au premier tir du laser run.

Une performance collective avec la contribution de plusieurs fédérations

Ce Top 5 et ce record de médailles reposent sur la contribution d'un grand nombre de fédérations : près de 70% d'entre elles (22) ont décroché au moins une médaille, contre 57% en moyenne lors des éditions précédentes (1992 – 2020).

Quelques chiffres clés illustrent cette performance :

- 17 fédérations sur 32 se sont classées dans le Top 5 de leurs disciplines respectives ;
- 12 fédérations ont accédé au Top 3 ;
- 10 fédérations (31%) ont remporté au moins une médaille d'or, bien que 56% de ces médailles soient concentrées dans trois disciplines majeures : la natation (4), le cyclisme (3) et le judo (2). Pour comparaison, entre Séoul 1988 et Tokyo 2020, seules six fédérations en moyenne remportaient une médaille d'or par édition.

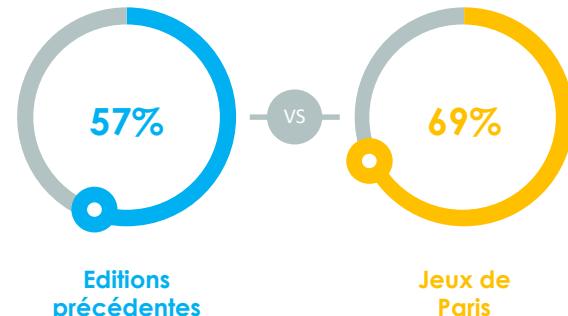
Le tableau en page suivante offre un aperçu des performances des fédérations aux Jeux, en mettant en relation le nombre de médailles d'or obtenues avec le volume d'épreuves disputées (taux de réussite). Il met en lumière la réussite notable des fédérations de surf, de rugby, de triathlon, de taekwondo ou encore de volleyball. A l'inverse, il souligne la contribution limitée de l'athlétisme au palmarès des médailles malgré un nombre important d'épreuves.

Comparaison du nombre de médailles d'or de la France et du 3^{ème} au classement des médailles par édition

	France	le 3 ^{ème}	
1988	6	36	Etats-Unis
1992	8	33	Allemagne
1996	15	20	Allemagne
2000	13	28	Chine
2004	11	28	Russie
2008	7	24	Russie
2012	11	29	Grande-Bretagne
2016	10	26	Chine
2020	10	27	Japon
2024	16	20	Japon

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Indicateur 17 – Pourcentage de fédérations ayant remporté au moins une médaille



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Comparaison des performances des fédérations
Tableau trié sur la donnée « taux de réussite - médailles d'or » (1/2)

Fédérations	Nbre d'athlètes	Nbre d'épreuves disputées	Or	Argent	Bronze	Total	Taux de réussite - médailles -	Taux de réussite - médailles d'or -
FF Surf	4	2	1		1	2	100,0%	50,0%
FF Rugby	25	2	1			1	50,0%	50,0%
FF Triathlon	6	3	1		1	2	66,7%	33,3%
FF Taekwondo	4	4	1		1	2	50,0%	25,0%
FF Volley	32	4	1			1	25,0%	25,0%
FF Cyclisme	30	21	3	3	3	9	42,9%	14,3%
FF Judo	14	15	2	2	6	10	66,7%	13,3%
FF Natation	76	39	4	1	2	7	17,9%	10,3%
FF Escrime	24	12	1	4	2	7	58,3%	8,3%
FF Canoë-Kayak	13	13	1	2		3	23,1%	7,7%
FF Basketball	32	4		3		3	75,0%	0,0%
FF Football	41	2		1		1	50,0%	0,0%
FF Handball	33	2		1		1	50,0%	0,0%
FF Danse	4	2		1		1	50,0%	0,0%
FF Pentathlon Moderne	4	2		1		1	50,0%	0,0%
FF Tennis Table	6	5			2	2	40,0%	0,0%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : la FF de Triathlon a disputé 3 épreuves et a remporté 2 médailles : 1 médaille d'or et 1 médaille de bronze. Si elle avait disputé 100 épreuves, elle aurait remporté 66,7 médailles dont 33,3 médailles d'or. La FF de Taekwondo a eu moins de réussite, elle a remporté 1 médaille d'or pour 4 épreuves disputées. Si elle avait disputé 100 épreuves, elle aurait remporté 25 médailles d'or.

Comparaison des performances des fédérations
Tableau trié sur la donnée « taux de réussite - médailles d'or » (2/2)

Fédérations	Nbre d'athlètes	Nbre d'épreuves disputées	Or	Argent	Bronze	Total	Taux de réussite - médailles -	Taux de réussite - médailles d'or -
FF Tir à l'arc	6	5		1	1	2	40,0%	0,0%
FF Boxe	8	8		2	1	3	37,5%	0,0%
FF Equitation	9	6		1	1	2	33,3%	0,0%
FF Voile	14	10		1	1	2	20,0%	0,0%
FF Tir	15	15		1		1	6,7%	0,0%
FF Athlétisme	75	42		1		1	2,4%	0,0%
FF Gymnastique	14	11				0	0,0%	0,0%
FF Aviron	12	5				0	0,0%	0,0%
FF Badminton	9	5				0	0,0%	0,0%
FF Tennis	9	5				0	0,0%	0,0%
FF Montagne et Escalade	7	4				0	0,0%	0,0%
FF Roller et skateboard	7	4				0	0,0%	0,0%
FF Haltérophilie-musculation	4	4				0	0,0%	0,0%
FF Lutte	3	3				0	0,0%	0,0%
FF Hockey	35	2				0	0,0%	0,0%
FF Golf	4	2				0	0,0%	0,0%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

La France doit faire mieux sur les 5 sports délivrant le plus de médailles si elle souhaite pouvoir atteindre le Top 3 un jour

Nombre de médailles d'or remportées par les nations du Top 10 dans les 5 sports disposant du plus grand nombre d'épreuves aux Jeux

Nations du Top 10	Natation (N) 49 épreuves	Athlétisme (A) 48 épreuves	Cyclisme (C) 22 épreuves	Gymnastique (G) 18 épreuves	Lutte (L) 18 épreuves	$N + A + C$	$N + A + C + G + L$
Etats-Unis	8	14	3	3	2	25	30
Chine	12	1	1	3		14	17
Japon		1		3	8	1	12
Australie	7	1	3			11	11
France	4		3			7	7
Pays-Bas	1	2	3			6	6
Grande-Bretagne	1	1	2	1		4	5
Corée du Sud						0	0
Italie	2		1	1		3	4
Allemagne	1	1		1		2	3

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Focus sur la réussite et les moyens des fédérations disposant du plus grand nombre d'épreuves aux Jeux Olympiques de Paris 2024

Bien que présentant de nombreuses similitudes en termes de nombre d'épreuves, de pays concurrents, de volume d'épreuves disputées et d'athlètes engagés, ainsi que de moyens humains, certaines disciplines ont connu des réussites différentes. L'athlétisme et la natation illustrent cette disparité, tout comme la gymnastique et la lutte en comparaison avec le cyclisme dans une moindre mesure au regard du volume d'épreuves disputées notamment.

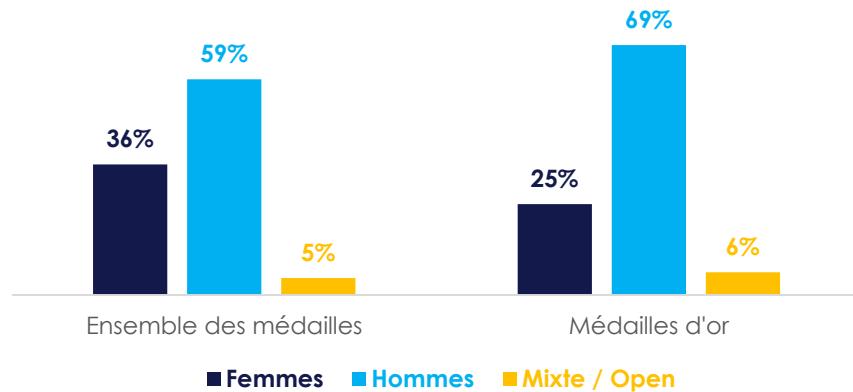
Chiffres clés – Jeux Olympiques de Paris 2024	Natation	Athlétisme	Cyclisme	Gymnastique	Lutte
Nombre d'épreuves	49	48	22	18	18
Nombre de pays engagés	191	199	78	54	62
Nombre de pays médaillés & de pays médaillés d'or	24 / 16	43 / 27	17 / 11	21 / 11	26 / 8
Nombre d'athlètes engagés	1 411	1 879	521	316	291
Nombre d'athlètes médaillés & médaillés d'or	268 / 101	182 / 66	83 / 28	69 / 25	72 / 18
Nombre et % d'épreuves disputées par au moins un athlète français	39 / 80%	42 / 88%	21 / 95%	11 / 61%	3 / 17%
Nombre d'athlètes français engagés	76	75	30	14	3
Nombre et % d'épreuves ayant vu au moins un athlète français décrocher une médaille - parmi les épreuves disputées	7 / 18%	1 / 2%	6 / 29%	0 / 0%	0 / 0%
Nombre d'athlètes français médaillés	7	1	9	0	0
Nombre et % d'épreuves ayant vu au moins un athlète Français décrocher une médaille d'or - parmi les épreuves disputées	4 / 10%	0 / 0%	3 / 14%	0 / 0%	0 / 0%
Nombre d'athlètes français médaillés d'or	1	0	3	0	0
Nombre d'athlètes ciblés "Cercle Haute Performance"	6	6	18	6	1
Nombre d'athlètes ciblés "Cellule Performance"	23	21	13	1	0
Nombre de Plan Coachs revalorisés	9	12	8	2	2
Nombre de Plan Coachs recrutés	1	0	1	2	0
Nombre de contrats PO	13	9	11	5	4

Une parité dans les effectifs, mais pas encore dans les médailles

Bien que les athlètes féminines soient presque aussi nombreuses que leurs homologues masculins et aient participé à un plus grand nombre d'épreuves, leur contribution au succès de la France reste moindre.

Près de 60% des médailles françaises ont été remportées par des hommes, et cette proportion grimpe à près de 70% pour les médailles d'or. La performance des femmes apparaît même en léger retrait par rapport à la moyenne des éditions précédentes : elles ont obtenu 25% des médailles d'or à Paris, contre 30% en moyenne entre les Jeux de Barcelone en 1992 et ceux de Tokyo en 2021.

Indicateur 54 – Répartition des médailles françaises par sexe



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Si l'on rapporte les médailles d'or au nombre d'épreuves disputées, la contribution des athlètes masculins à l'obtention de médailles d'or, et donc au classement final, est près de trois fois supérieure à celle des femmes. Cette tendance semble encore plus marquée sur les deux dernières éditions des Jeux.

Rapport entre le nombre de médailles d'or obtenues et le nombre d'épreuves disputées – par sexe

	Taux de réussite - Femmes -	Taux de réussite - Hommes -	Rapport H / F
1992	4,5%	3,4%	x 0,8
1996	11,1%	6,9%	x 0,6
2000	4,2%	8,4%	x 2,0
2004	3,9%	6,5%	x 1,6
2008	1,2%	5,2%	x 4,3
2012	5,1%	6,7%	x 1,3
2016	3,5%	4,6%	x 1,3
2020	2,1%	6,7%	x 3,2
2024	3,3%	9,2%	x 2,8
Moy. 1992 / 2020	4,5%	6,0%	x 1,9

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : aux Jeux de Sydney en 2000, pour 100 épreuves disputées, les femmes auraient remporté 4,2 médailles d'or contre 8,4 pour les hommes.



25%

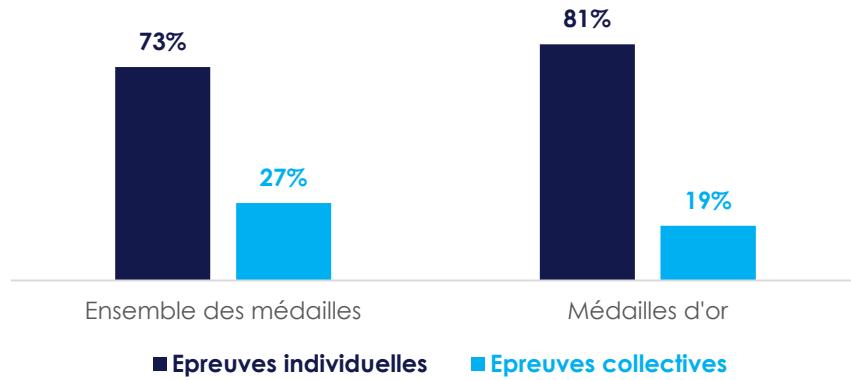
des médailles d'or ont été remportées par des athlètes féminines aux Jeux de Paris



Une plus grande réussite aux épreuves individuelles pour les athlètes français

Aux Jeux de Paris, plus de 70% des médailles françaises et plus de 80% des médailles d'or ont été remportées lors d'épreuves individuelles. Ce déséquilibre en faveur des épreuves individuelles est habituel, car elles sont plus nombreuses et offrent donc plus d'opportunités de médailles. Cependant, les Jeux de Tokyo avaient marqué une exception, avec 52% des médailles et 60% des médailles d'or remportées dans des épreuves collectives.

Indicateur 54 – Répartition des médailles françaises par type d'épreuve



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



81%
des médailles d'or ont
été remportées lors
d'épreuves individuelles

À Paris, les athlètes engagés dans des épreuves individuelles semblent avoir « surperformé » : le ratio de médailles d'or obtenues par rapport au nombre d'épreuves disputées y atteint un record depuis 1992, à 7%. En revanche, les épreuves collectives ont été moins performantes, avec un ratio de 4%, bien en deçà de la moyenne de 7% enregistrée entre 1992 et 2020, et des 11% de Tokyo.

Sur les neuf dernières éditions des Jeux, c'est seulement la quatrième fois que les épreuves individuelles affichent un taux de conversion en médailles d'or supérieur à celui des épreuves collectives.

Rapport entre le nombre de médailles d'or obtenues et le nombre d'épreuves disputées – par type d'épreuve

	Taux de réussite Epr. Indiv.	Taux de réussite Epr. Coll.	Rapport Ind. / Coll.
1992	4,9%	1,9%	x 2,5
1996	8,7%	6,7%	x 1,3
2000	6,1%	8,0%	x 0,8
2004	4,8%	8,7%	x 0,5
2008	2,5%	6,5%	x 0,4
2012	6,0%	5,3%	x 1,1
2016	4,0%	7,5%	x 0,5
2020	2,5%	11,1%	x 0,2
2024	7,2%	3,7%	x 2,0
Moy. 1992 / 2020	4,9%	7,0%	x 0,9

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : aux Jeux de Sydney en 2000, pour 100 épreuves disputées, les athlètes engagés dans des épreuves individuelles auraient remporté 6,1 médailles d'or contre 8,0 pour ceux engagés dans des épreuves collectives.



Des Jeux à domicile qui ont dynamisé une partie de la délégation française

Les Jeux de Paris ont vu 344 athlètes²⁹ atteindre un Top 8 (indicateur 57) dans au moins une épreuve, soit 59% de la délégation française. Ce chiffre est en légère progression par rapport à la moyenne des éditions précédentes (57% entre 1992 et 2020). Pour autant, ce pourcentage ne reflète pas toujours une « montée en niveau » globale : la performance de certains sports collectifs, atteignant facilement un Top 8, peut gonfler cet indicateur.

Le pourcentage d'épreuves dans lesquelles des athlètes ou équipes françaises ont accédé au Top 8 traduit davantage cette dynamique en étant supérieur à la moyenne : 52% contre 47% entre 1992 et 2020. Il s'agit du taux le plus élevé enregistré sur les neuf dernières éditions des Jeux.

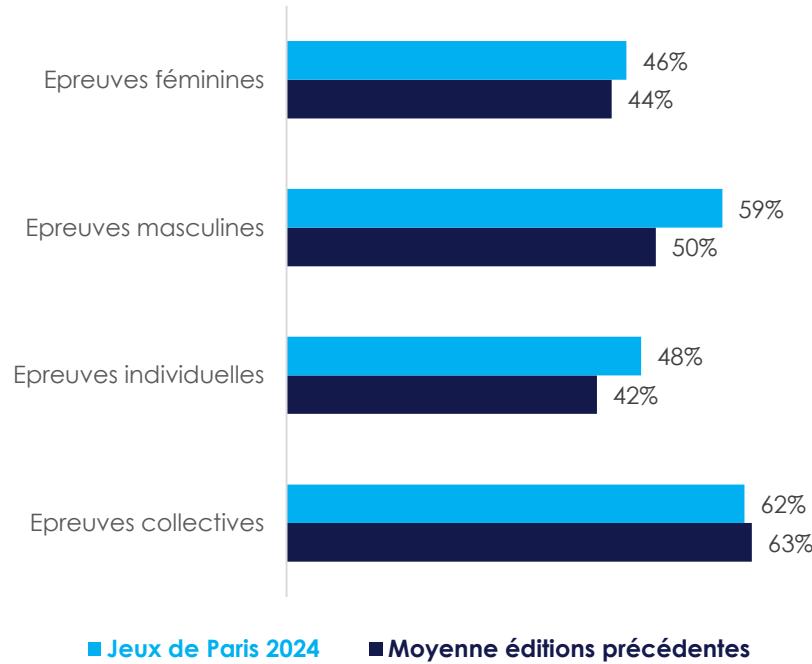
Cette dynamique est toutefois marquée par des disparités entre hommes et femmes : 59% des épreuves masculines se soldent par un Top 8 contre 46% pour les épreuves féminines.

En parallèle, bien que les épreuves individuelles soient plus prolifiques en médailles, ce sont les épreuves collectives qui affichent un meilleur ratio « Top 8 / épreuves disputées ». En d'autres termes, si moins d'épreuves individuelles atteignent un Top 8, celles qui le font mènent plus souvent à une médaille.

Enfin, une analyse par fédération révèle de fortes disparités. Sept fédérations ont réussi à placer au moins un athlète ou une équipe dans le Top 8 de toutes leurs épreuves (basketball, danse, football, handball, rugby, surf, triathlon). À l'opposé, quatre fédérations n'ont pas atteint de Top 8 (badminton, hockey, skate, tennis). Le tableau en page suivante présente l'approche par fédération.

Il est intéressant de souligner que la France s'est classée 4^{ème} dans 16 épreuves, frôlant ainsi plusieurs médailles supplémentaires. Elle se positionne comme la 4^{ème} nation en termes de 4^{ème} place, derrière l'Italie (20 épreuves), les Etats-Unis (19) et la Grande-Bretagne (18).

Indicateur 57 – Pourcentage d'épreuves au cours desquelles au moins un athlète ou une équipe française termine dans le Top 8



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

²⁹ : Les athlètes médaillés sont comptabilisés dans les athlètes Top 8

Classement des fédérations selon le ratio d'épreuves où au moins 1 athlète ou une équipe termine dans le TOP 8

Fédérations	Nombre d'épreuves disputées	Nombre d'épreuves où au moins un athlète ou une équipe termine dans le Top 8	Pourcentage d'épreuves où au moins un athlète ou une équipe termine dans le Top 8
FF Basketball	4	4	100%
FF Danse	2	2	100%
FF Football	2	2	100%
FF Handball	2	2	100%
FF Rugby	2	2	100%
FF Surf	2	2	100%
FF Triathlon	3	3	100%
FF Escrime	12	10	83%
FF Judo	15	12	80%
FF Montagne et Escalade	4	3	75%
FF Equitation	6	4	67%
FF Tir à l'arc	5	3	60%
FF Voile	10	6	60%
FF Cyclisme	22	13	59%
FF Natation	49	27	55%
FF Golf	2	1	50%
FF Pentathlon Moderne	2	1	50%
FF Tennis de Table	5	2	40%
FF Boxe	13	5	38%
FF Aviron	14	5	36%
FF Canoë-Kayak	16	5	31%
FF Tir	15	4	27%
FF Taekwondo	8	2	25%
FF Volley	4	1	25%
FF Athlétisme	48	11	23%
FF Gymnastique	18	3	17%
FF Haltérophilie-musculation	10	1	10%
FF Lutte	18	1	6%
FF Badminton	5	0	0%
FF Hockey	2	0	0%
FF Roller et Skateboard	4	0	0%
FF Tennis	5	0	0%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



- CHIFFRES CLÉS -

PROFILS DES ATHLÈTES PAR FÉDÉRATION À L'ISSUE DES JEUX



Fédérations	Nombre d'athlètes	% d'athlètes médaillés	% d'athlètes top 8 non médaillés	% d'athlètes non finalistes
FF Judo	14	100%	-	-
FF Basketball	32	88%	13%	0%
FF Tir à l'Arc	6	67%	-	33%
FF Equitation	9	67%	33%	-
FF Escrime	24	63%	38%	-
FF Rugby	25	52%	48%	-
FF Handball	33	52%	48%	-
FF Football	41	51%	49%	-
FF Surf	4	50%	25%	25%
FF Taekwondo	4	50%	-	50%
FF Tennis de Table	6	50%	-	50%
FF Boxe	8	38%	25%	38%
FF Volley	32	38%	-	63%
FF Triathlon	6	33%	33%	33%
FF Cyclisme	30	30%	47%	23%
FF Danse	4	25%	25%	50%
FF Pentathlon Moderne	4	25%	-	75%
FF Canoë-Kayak	13	23%	15%	62%
FF Voile	14	21%	43%	36%
FF Natation	76	9%	46%	45%
FF Tir	15	7%	20%	73%
FF Athlétisme	75	1%	28%	71%
FF Aviron	12	-	100%	-
FF Badminton	9	-	-	100%
FF Golf	4	-	25%	75%
FF Gymnastique	14	-	50%	50%
FF Hockey	35	-	-	100%
FF Montagne et Escalade	7	-	43%	57%
FF Lutte	3	-	33%	67%
FF Roller et Skateboard	7	-	-	100%
FF Tennis	9	-	-	100%
FF Haltérophilie-musculation	4	-	25%	75%
Ensemble de la délégation	579	29%	30%	41%

Source : données Gracehote, retraitement Mouvens, 2024.

Malheureusement, tout le monde n'a pas performé à Paris

Parmi les athlètes engagés dans des épreuves avec des tours de qualification³⁰, on note que 39% des athlètes participant à des épreuves individuelles n'ont pas franchi le 1^{er} tour, tout comme 35% des équipes engagées dans des épreuves collectives (indicateur 65). Le tableau suivant propose une approche par fédération et met en lumière les difficultés de certaines fédérations : badminton, gymnastique, skate, tir ...

39% des athlètes participant à des épreuves individuelles avec des tours de qualification n'ont pas franchi le 1^{er} tour

Indicateur 65 – Pourcentage d'athlètes ou d'équipes n'ayant pas passé le 1^{er} tour – par fédération

Fédérations	% d'athlètes n'ayant pas passé le 1 ^{er} tour - épreuves indiv.	% d'équipes n'ayant pas passé le 1 ^{er} tour - épreuves coll.
FF Athlétisme	48%	0%
FF Aviron	/	0%
FF Badminton	50%	100%
FF Basketball	/	25%
FF Boxe	25%	/
FF Canoë-Kayak	0%	0%
FF Cyclisme	23%	0%
FF Danse	50%	/
FF Equitation	33%	0%
FF Escrime	22%	0%
FF Football	/	0%
FF Golf	/	/
FF Gymnastique	78%	50%
FF Haltérophilie-musculation	/	/
FF Handball	/	0%
FF Hockey	/	100%

Fédérations	% d'athlètes n'ayant pas passé le 1 ^{er} tour - épreuves indiv.	% d'équipes n'ayant pas passé le 1 ^{er} tour - épreuves coll.
FF Judo	7%	0%
FF Lutte	33%	/
FF Montagne et Escalade	57%	/
FF Natation	24%	44%
FF Pentathlon Moderne	/	/
FF Roller et Skateboard	100%	/
FF Rugby	/	0%
FF Surf	0%	/
FF Taekwondo	25%	/
FF Tennis	50%	60%
FF Tennis de Table	0%	67%
FF Tir	82%	100%
FF Tir à l'arc	0%	0%
FF Triathlon	/	/
FF Voile	33%	25%
FF Volley	/	83%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

30 : Sont donc exclues ici les épreuves de marathon, de marche, de course en ligne, de course contre la montre, golf, ...

Pour évaluer et positionner les athlètes français face à la concurrence internationale, l'ANS a utilisé l'outil « médaillabilité », qui proposait des estimations de médailles pour les Jeux de Paris. En juillet 2024, cet outil prévoyait les projections suivantes :

Indicateur 45 – Comparaison des médailles projetées et des médailles obtenues aux Jeux de Paris

	Médailles projetées	Médailles obtenues
Médailles d'or	15	16
Médailles d'argent	15	26
Médailles de bronze	23	22
Nombre total	53	64
Classement final	4^{ème}	5^{ème}

Source : outil médaillabilité de l'ANS, juillet 2024

Parmi les 53 pronostics de médailles établis :

- 11 (21%) se sont révélés exacts ;
- 14 (26%) se sont « partiellement » réalisés : l'athlète ou l'équipe a bien obtenu une médaille mais d'une couleur différente de celle prévue. Par exemple, Romane DICKO (+78 kg, judo) initialement pressentie pour l'or, a finalement décroché le bronze ;
- 28 (53%) ne se sont pas concrétisés : l'athlète ou l'équipe n'a pas obtenu de médaille. Par exemple, l'équipe de France féminine de basket 3x3 pour laquelle une médaille d'or était envisagée, ou encore Madeleine MALONGA (-78 kg, judo), pressentie pour le bronze en individuel.

Trois fédérations, initialement pressenties pour remporter une médaille n'en ont finalement obtenu aucune (aviron, gymnastique et lutte). A l'inverse, six fédérations, non prévues dans les estimations, ont déjoué les pronostics en décrochant un total de 9 médailles dont 2 en or.

Précisions de l'ANS concernant l'outil Médaillabilité

Les estimations de Médaillabilité ne sont qu'un aspect de l'outil, sûrement le moins utilisé et limité à une utilisation ponctuelle (les estimations sont prises en compte, tout comme celles de Gracenote dans l'aide à l'identification des potentiels de l'ANS dans le cadre des JOP).

L'objectif principal de Médaillabilité n'est pas de « prédire » un nombre de médailles mais d'objectiver et de positionner les sportifs français par rapport à la concurrence internationale et de suivre leur évolution à partir uniquement de résultats bruts obtenus dans des compétitions internationales. Les potentialités de médailles ou la « médaillabilité » des sportifs n'est qu'un élément permettant d'aboutir à une projection de médailles en la croisant avec l'expertise métier des référents du pôle HP.

1.3 Des performances historiques mais à nuancer

La France a atteint son meilleur rang au tableau des médailles et établi un nouveau record en termes de médailles remportées, dont les médailles d'or. Ces résultats marquent un moment indéniablement historique.

Cependant, ils doivent être mis en perspective pour plusieurs raisons :

- Réduction de la concurrence (en volume) : par rapport aux précédentes éditions, on observe une diminution de 4% du nombre d'athlètes présents aux Jeux de Paris, comparé à ceux de Rio et de Tokyo. Dans le même temps, la délégation française a connu une hausse significative en nombre de participants (+48%). Alors qu'elle représentait en moyenne 3,4% des sportifs aux Jeux de Rio et de Tokyo, elle atteint 5,3% à Paris, augmentant ainsi mécaniquement les chances de médailles.
- Absence de la délégation russe : habituellement dans le Top 5, les athlètes russes n'étaient pas présents cette année. Leur absence rend difficile l'évaluation de l'impact potentiel sur les performances françaises et sur le classement général (la Russie était 4ème au tableau des médailles aux JO de Rio 2016). Ils auraient pu priver des Français de médailles, mais aussi des Australiens ou des Japonais.
- Performance individuelle exceptionnelle : les 4 médailles d'or de Léon Marchand ont été déterminantes pour permettre à la France d'atteindre l'objectif du Top 5. Il a remporté à lui seul 25% des médailles d'or françaises, marquant ainsi la forte dépendance du classement de la France aux résultats d'un seul athlète. Athlète le plus titré des Jeux de Paris, il est l'un des deux Français multimédaillés d'or, avec Teddy Riner. À titre de comparaison, les États-Unis³¹ comptent 13 athlètes multimédaillés d'or, la Chine 10, l'Australie 5, le Japon 1 et la Grande-Bretagne 0.
- Comparaison historique : pour évaluer les performances, il est crucial de considérer le nombre d'épreuves disputées par les athlètes français. Bien que la France ait remporté plus de médailles d'or à Paris, le ratio « médailles d'or pour 100 épreuves disputées », qui permet d'évaluer l'efficacité d'une nation dans les épreuves où elle est engagée, était plus élevé aux Jeux d'Atlanta en 1996 (8,2%) et aux Jeux de Sydney en 2000 (6,6%) qu'aux Jeux de Paris (6,1%). A noter, que le ratio « médailles pour 100 épreuves disputées » n'a jamais été aussi élevé que sur cette olympiade de Paris. Le tableau ci-après présente le ratio pour les nations du Top 10, ainsi que la position de la France dans le classement basé sur ce critère.

Rapport entre le nombre de médailles remportées et le nombre d'épreuves disputées

	Taux de réussite - médailles -	Taux de réussite - médailles d'or -
1992	14,8%	4,1%
1996	20,2%	8,2%
2000	19,2%	6,6%
2004	17,1%	5,7%
2008	21,0%	3,4%
2012	18,6%	5,9%
2016	20,8%	5,0%
2020	15,4%	4,7%
2024	24,3%	6,1%
Moy. 1992 / 2020	18,4%	5,4%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : aux Jeux de Sydney en 2000, pour 100 épreuves disputées, la délégation française aurait remporté 6,6 médailles d'or, contre 5,7 aux Jeux d'Athènes en 2004.



31 : Un grand nombre des athlètes multimédaillés d'or des États-Unis et de la Chine ont remporté la majorité de leurs titres lors des épreuves de relais en athlétisme et en natation

Taux de réussite : la France loin du Top 5 en tenant compte du nombre d'épreuves disputées et parmi les moins bien classés des membres du Top 10

Rapport entre le nombre de médailles d'or remportées et le nombre d'épreuves disputées
Comparaison entre les nations du Top 10

	Etats-Unis #1	Chine #2	Japon #3	Australie #4	France #5	Pays-Bas #6	G-Bretagne #7	Corée du S #8	Italie #9	Allemagne #10	
Epreuves individuelles	Epreuves disputées	194	172	142	167	181	96	136	89	159	155
	Nombre de médailles d'or	27	24	18	14	13	5	7	9	6	6
	Ratio or / épreuves Taux de réussite	13,9%	14,0%	12,7%	8,4%	7,2%	5,2%	5,1%	10,1%	3,8%	3,9%
	Classement ratio	6 ^{ème}	5 ^{ème}	8 ^{ème}	15 ^{ème}	19 ^{ème}	28 ^{ème}	29 ^{ème}	13 ^{ème}	39 ^{ème}	38 ^{ème}
Epreuves collectives	Epreuves disputées	73	60	54	63	82	49	54	22	58	67
	Nombre de médailles d'or	13	16	2	4	3	10	7	4	6	6
	Ratio or / épreuves Taux de réussite	17,8%	26,7%	3,7%	6,3%	3,7%	20,4%	13,0%	18,2%	10,3%	9,0%
	Classement ratio	4 ^{ème}	1 ^{ère}	24 ^{ème}	17 ^{ème}	25 ^{ème}	2 ^{ème}	7 ^{ème}	3 ^{ème}	12 ^{ème}	13 ^{ème}
Ensemble des épreuves	Epreuves disputées	267	232	196	230	263	145	190	111	217	222
	Nombre de médailles d'or	40	40	20	18	16	15	14	13	12	12
	Ratio or / épreuves Taux de réussite	15,0%	17,2%	10,2%	7,8%	6,1%	10,3%	7,4%	11,7%	5,5%	5,4%
	Classement ratio	6 ^{ème}	3 ^{ème}	12 ^{ème}	17 ^{ème}	24 ^{ème}	11 ^{ème}	19 ^{ème}	7 ^{ème}	28 ^{ème}	29 ^{ème}

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note : le « Classement ratio » correspond à un classement des nations basé sur le rapport entre le nombre de médailles d'or remportées et le nombre total d'épreuves disputées, classant l'ensemble des nations ayant obtenu une médaille d'or du ratio le plus élevé au plus faible pour évaluer leur efficacité relative lors des Jeux.

- COMPARAISONS DES MÉDAILLES D'OR OBTENUES PAR LA FRANCE AUX JEUX D'ATLANTA EN 1996 ET À CEUX DE PARIS EN 2024 -

L'analyse comparative des médailles d'or remportées par la France aux Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996 (ancien record avec 15 médailles d'or) et aux Jeux de Paris en 2024 met en lumière plusieurs évolutions significatives :

- Évolution du nombre de fédérations médaillées d'or : 6 fédérations françaises ont décroché au moins une médaille d'or à Atlanta, contre 10 à Paris.
- Continuité des performances : 4 fédérations ont obtenu des médailles d'or lors des deux éditions : canoë-kayak, cyclisme, escrime et judo. Ensemble, elles totalisaient 11 médailles d'or en 1996, contre 7 en 2024.
- Impact des nouvelles disciplines : parmi les fédérations françaises absentes en 1996 mais présentes à Paris, la moitié a décroché une médaille d'or, illustrant une diversification des sources de performance : rugby, surf, taekwondo et triathlon, cumulant un total de 4 titres olympiques.
- Déclin de certaines disciplines : un tiers des fédérations médaillées d'or à Atlanta n'a pas réitéré cette performance à Paris : athlétisme (3 titres en 1996) et tir (1).

Cette analyse met en évidence une évolution des forces françaises, avec une diversification des disciplines médaillées et un renouvellement partiel des succès historiques.

Fédérations	Atlanta 1996	Paris 2024
ATHLETISME	3	
AVIRON		
BADMINTON		
BASKET-BALL	pas d'équipe française	
BOXE		
CANOE-KAYAK	1	1
CYCLISME	5	3
DANSE	non présente	
EQUITATION		
ESCRIME	2	1
FOOTBALL		
GOLF	non présente	
GYMNASTIQUE		
HALTEROPHILIE		
HANDBALL		
HOCKEY		
JUDO	3	2
LUTTE		
MONTAGNE ET ESCALADE	non présente	
NATATION		4
PENTATHLON MODERNE		
ROLLER ET SKATEBOARD	non présente	
RUGBY	non présente	1
SURF	non présente	1
TAEKWONDO	non présente	1
TENNIS		
TENNIS DE TABLE		
TIR	1	
TIR A L'ARC		
TRIATHLON	non présente	1
VOILE		
VOLLEY BALL		1

Source : données Gracehote, retraitement Mouvens, 2024

LES JEUX PARALYMPIQUES DE PARIS EN CHIFFRES



17ème
édition des
Jeux d'été

170
nations
présentes³²



4 514
athlètes

44%
d'athlètes féminines



549
épreuves
1 707
médailles distribuées



1 615
athlètes
médaillés
84
nations
médaillées

54%
des médailles remportées
par les nations du Top 10

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

32 : Auxquelles s'ajoutent l'Equipe paralympique des réfugiés & les Athlètes Individuels Neutres

2. JEUX PARALYMPIQUES - DES ATHLÈTES QUI ONT « SURFÉ » SUR LA DYNAMIQUE DE LEURS HOMOLOGUES OLYMPIENS POUR RÉINTÉGRER LE TOP 8 ... 24 ANS APRÈS SYDNEY

2.1 Une participation des Français record qui a permis à la délégation de disputer davantage d'épreuves

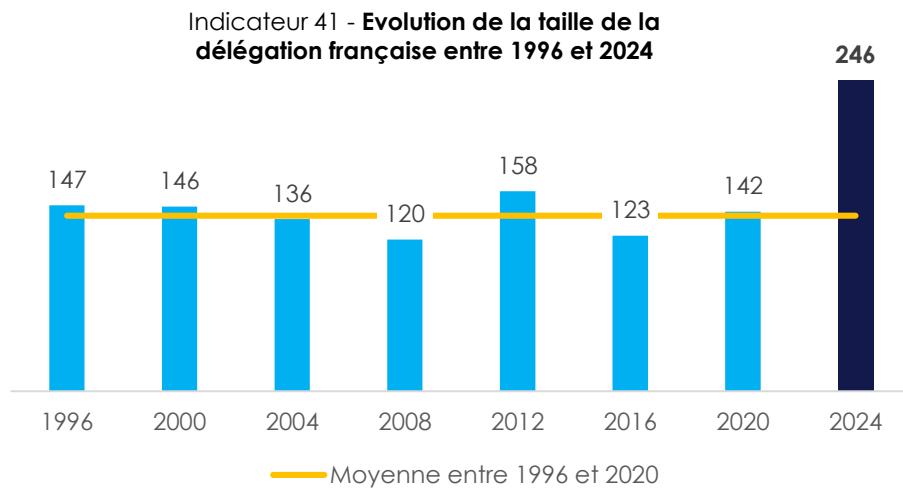
Une délégation parmi les plus importantes

En termes d'effectifs, la délégation française a connu une croissance remarquable. Alors qu'elle comptait en moyenne 139 athlètes entre les Jeux d'Atlanta en 1996 et ceux de Tokyo en 2020, elle en regroupait 246 aux Jeux de Paris, soit une augmentation de +77%.

Cette importante progression a permis à la délégation française d'atteindre une taille inédite, soutenue notamment par la Fédération Française Handisport, qui représente à elle seule plus de la moitié des effectifs.

Preuve de son importance, aux Jeux de Paris, seuls la Chine et le Brésil disposaient d'une délégation plus conséquente avec respectivement 287 et 262 athlètes engagés. A titre de comparaison, les nations figurant dans le Top 10 au tableau des médailles (France exclue) comptaient en moyenne 186 athlètes. Les Pays-Bas, 4^{ème} avec 27 médailles d'or, avaient une délégation composée de seulement 87 athlètes, soit la 16^{ème} délégation en termes d'effectifs.

246
athlètes français
présents aux JO
de Paris



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Remarque

Il est important de garder à l'esprit le transfert progressif de la délégation paralympique de la fédération française handisport à certaines fédérations olympiques, un processus initié à partir des Jeux de Rio.

Répartition de la délégation française aux Jeux Paralympiques de Paris 2024 par fédération

	Nombre	%
FF Handisport	140	57%
FF Volley	21	9%
FF Triathlon	17	7%
FF Aviron	11	4%
FF Judo	9	4%
FF Tir	9	4%
FF Badminton	8	3%
FF Tennis	8	3%
FF Tir à l'Arc	6	2%
FF sport adapté	6	2%
FF Canoë-Kayak	4	2%
FF Equitation	4	2%
FF Taekwondo	3	1%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Cette forte augmentation de la taille de la délégation française aux Jeux de Paris s'explique en partie par l'utilisation des quotas réservés au pays hôte. Ce dispositif permet au pays organisateur d'obtenir des places dans certaines disciplines, garantissant ainsi une participation minimale à des épreuves clés, même sans remplir les critères habituels de qualification. Ces quotas, cependant, restent limités pour préserver l'équité et ne s'appliquent pas à toutes les épreuves d'une édition.

Parmi les 246 athlètes français présents aux Jeux de Paris, 25% d'entre eux ont bénéficié des quotas pays hôtes pour se qualifier. Il s'agit notamment des équipes de France de boccia, de volley assis, de goaball, de cécifoot, rugby fauteuil. Même si certains de ces athlètes ou équipes auraient pu décrocher leur qualification sans ces quotas, l'impact sur la taille de la délégation est significatif.

De plus en plus de femmes dans la délégation mais une parité loin d'être atteinte

La délégation française reste majoritairement masculine, avec 65% des effectifs constitués d'hommes lors des Jeux de Paris. Les femmes représentaient 35% de la délégation, contre seulement 17% en 1996. Malgré une progression constante de la participation féminine au fil des éditions, leur proportion demeure nettement inférieure à celle des hommes. Il est à noter que le nombre d'athlètes masculins français a augmenté de 53% par rapport aux Jeux de Tokyo, tandis que la hausse atteint 130% pour les athlètes féminines.

En termes de participation, 65% des athlètes français ont pris part à des épreuves individuelles à Paris, tandis que 60% étaient engagés dans des épreuves collectives (double, mixte, équipes).

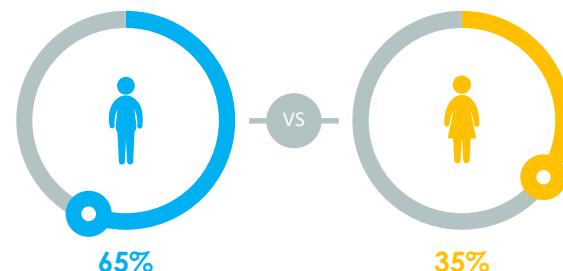
L'utilisation des quotas pays hôte, combinée à l'augmentation du nombre d'athlètes au sein de la délégation, a permis à la France de participer à un nombre plus important d'épreuves. En effet, alors que la délégation française prenait part en moyenne à 170 épreuves entre les JO d'Atlanta 1996 et Tokyo 2020 (soit 33% du programme), elle a participé à 227 épreuves aux Jeux de Paris, soit 41% des épreuves du programme. Cette hausse de 57 épreuves (+34%) représente autant d'opportunités supplémentaires de remporter des médailles.

Lors de ces Jeux, seules 3 nations ont pris part à plus d'épreuves que la France : la Chine avec 301 épreuves disputées (55% du programme), le Brésil (275 / 50%) et les Etats-Unis (235 / 43%). Les autres nations du Top 10 (France exclue) ont disputé en moyenne 203 épreuves (37% du programme). A titre de comparaison, les Pays-Bas, 4ème au tableau des médailles avec 8 médailles d'or de plus que la France, n'ont participé qu'à 16% des épreuves (141 épreuves de moins que la France).

Les 549 épreuves des Jeux de Paris ne sont pas réparties de manière équilibrée entre les 13 fédérations représentées. La fédération handisport se distingue particulièrement, concentrant à elle seule 419 épreuves, soit 76% du total. Cette prédominance s'explique par sa responsabilité dans plusieurs sports au programme des Jeux, incluant les 3 disciplines comptant le plus d'épreuves : le para-athlétisme (156 épreuves), la para-natation (130) et le para-cyclisme (51).

Un tableau détaillé ci-après offre une vue d'ensemble du nombre d'épreuves disponibles par fédération ainsi que la proportion d'épreuves auxquelles la délégation française a participé.

Répartition de la délégation française aux Jeux Paralympiques de Paris 2024 par sexe



Indicateur 52 - Nombre et pourcentage d'épreuves dans lesquelles la France est représentée

	Nombre	%
1996	188	36%
2000	195	35%
2004	186	36%
2008	162	34%
2012	164	33%
2016	133	25%
2020	160	30%
2024	227	41%
Moy. 1996 – 2020	170	33%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

	Nombre d'épreuves au programme des Jeux	% du programme
FF Aviron	5	1%
FF Badminton	16	3%
FF Canoë-Kayak	10	2%
FF Judo	16	3%
FF Taekwondo	10	2%
FF Tennis	6	1%
FF Tir	13	2%
FF Tir à l'Arc	9	2%
FF Triathlon	11	2%
FF Volley	2	0%
FF Equitation	11	2%
FF Sport Adapté	21	4%
FF Handisport	419	76%
Total	549	100%

	Nombre d'épreuves disputées par la France	% d'épreuves disputées
	5	100%
	9	56%
	4	40%
	9	56%
	3	30%
	4	67%
	9	69%
	7	78%
	10	91%
	2	100%
	7	64%
	9	43%
	149	36%
	227	41%

Détails FF Handisport
Approche par discipline

Boccia	11	2%
Cécifoot	1	0%
Goalball	2	0%
Para-athlétisme	156	28%
Para-basket-ball fauteuil	2	0%
Para-cyclisme	51	9%
Para-escrime	16	3%
Para-haltérophilie	20	4%
Para-natation	130	24%
Para-rugby fauteuil	1	0%
Para-tennis de table	29	5%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



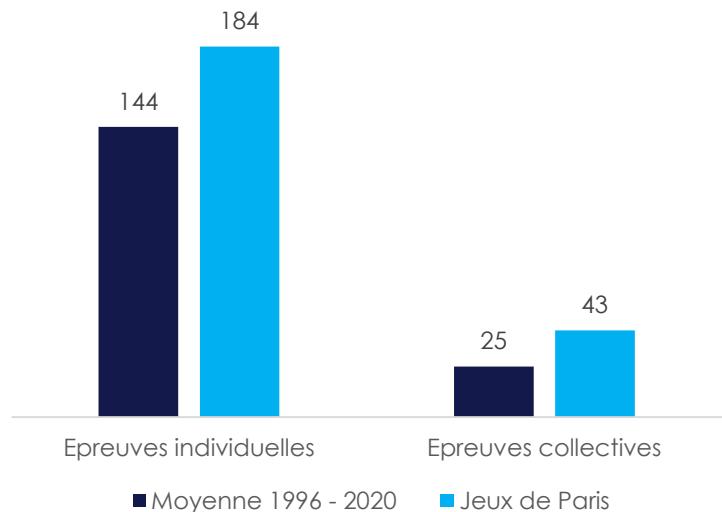
Epreuves individuelles & Epreuves collectives

Les athlètes français ont participé à 184 épreuves individuelles, en augmentation de 28% par rapport à la moyenne des éditions précédentes. La délégation française a ainsi pris part à 37% des épreuves individuelles du programme des Jeux de Paris (contre 31% en moyenne).

Les Français ont également participé à 43 épreuves collectives, en augmentation de 69% par rapport à la moyenne des précédentes éditions. Elle a ainsi participé à 74% des épreuves collectives de Paris (contre 44% en moyenne).

Parmi les épreuves disputées, 12 ont concerné des athlètes ou des équipes ayant bénéficié des quotas réservés au pays hôte. Ce dispositif a permis à la délégation d'élargir sa participation, notamment dans des disciplines collectives, renforçant ainsi ses opportunités de médailles.

Nombre d'épreuves individuelles et collectives disputées par la délégation française aux Jeux



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Comparaison de la participation française avec les nations du Top 5 et du Top 10 au classement des médailles

	France	Moy. du Top 5	Moy. du Top 10 (France exclue)
Taille de la délégation	246	213	186
% d'athlètes féminines	35%	49%	46%
Nombre d'épreuves disputées	227	222*	203*
% d'épreuves disputées	41%	40%*	37%*
Nombre d'épreuves individuelles disputées	184	193	177
Nombre d'épreuves collectives disputées	43	29	26

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

* Les Pays-Bas ont disputé seulement 86 épreuves. En les excluant du calcul des moyennes du Top 5 et du Top 10, le nombre d'épreuves disputées serait de 256 en moyenne (47%) pour le Top 5 et 218 pour le Top 10 (40%).

1.2 Un record de médailles depuis 20 ans qui permet à la France d'atteindre le Top 8

Retour dans le TOP 10, sa 4^{ème} meilleure performance depuis 1992

Pour la première fois depuis les Jeux de Sydney 2000, la France fait son retour dans le Top 10 du classement des médailles. Lors des Jeux de Paris, elle atteint la 8e place, marquant une performance significative. Bien que la France ait déjà atteint le Top 4 lors des Jeux de Barcelone en 1992, ce classement ne peut être directement comparé à aujourd'hui, en raison de la révision des classifications des sports paralympiques par l'IPC pour les Jeux de 2012.

Avec un total de 75 médailles, dont 19 en or, la France signe son meilleur résultat depuis cette réorganisation. Si ce nombre de médailles n'est pas un record absolu, il représente une nette progression par rapport aux Jeux de Tokyo, où la délégation française n'avait remporté que 55 médailles, dont 11 en or. Ce résultat confirme le retour en force de la France sur la scène paralympique internationale.

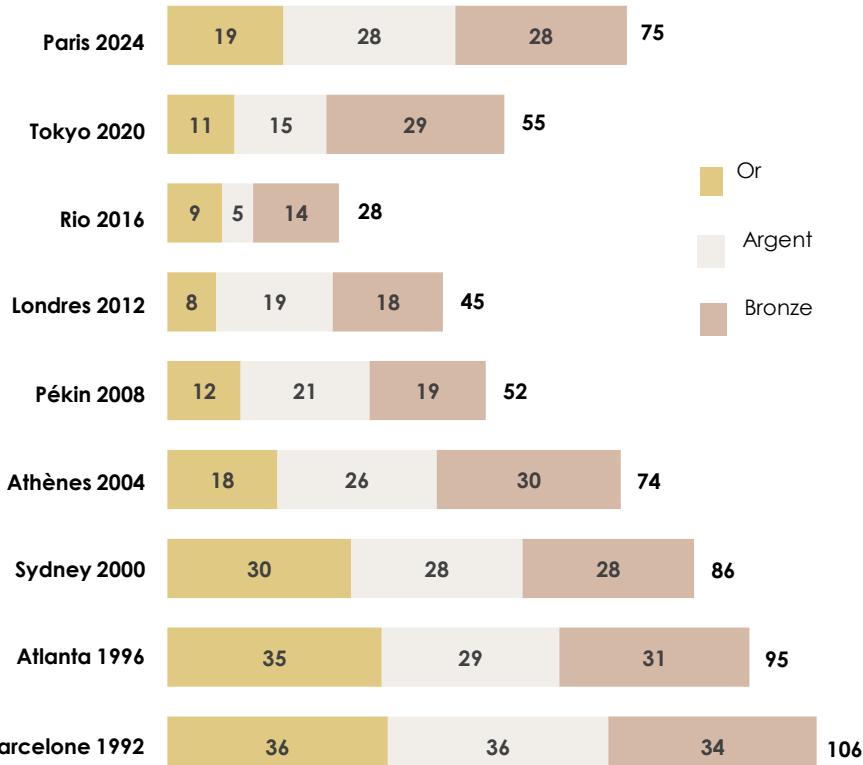
Indicateurs 55 & 56 – Nombre de médailles d'or & classement de la France au tableau des médailles

	Or	Classement
1992	36	4
1996	35	6
2000	30	7
2004	18	18
2008	12	12
2012	8	16
2016	9	12
2020	11	14
2024	19	8

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

A noter qu'aux Jeux d'Atlanta en 1996, il y avait moins d'épreuves (30 de moins) mais surtout 70 nations et 1 300 athlètes de moins.

Indicateur 54 - Bilan de médailles pour la France aux Jeux Paralympiques d'été depuis 1992



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



TABLEAU DES MÉDAILLES AUX JP DE PARIS – TOP 10

Classement	Pays	Or	Argent	Bronze	Total
1	Chine	94	76	50	220
2	Grande-Bretagne	49	44	31	124
3	Etats-Unis	36	42	27	105
4	Pays-Bas	27	17	12	56
5	Brésil	25	26	38	89
6	Italie	24	15	32	71
7	Ukraine	22	28	32	82
8	France	19	28	28	75
9	Australie	18	17	28	63
10	Japon	14	10	17	41

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



Indicateur 56 – Classement des fédérations par rapport aux autres nations
(uniquement les fédérations médaillées)

Fédération	Classement		Fédération	Classement
FF Triathlon	3 ^{ème}	↑	FF Handisport	9 ^{ème}
FF Badminton	3 ^{ème}	↑	FF Judo	11 ^{ème}
FF Tir	6 ^{ème}	↑	FF Taekwondo	12 ^{ème}
FF Aviron	8 ^{ème}	=	FF Sport Adapté	14 ^{ème}
FF Canoë-Kayak	8 ^{ème}	↓		

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Deux fédérations se sont hissées dans le Top 3 de leurs disciplines respectives : le para-badminton qui passe de la 5^{ème} place aux Jeux de Tokyo à la 3^{ème}, et le para-triathlon qui progresse de la 4^{ème} à la 3^{ème}.

Le para-tir a également connu une belle progression. Après n'avoir remporté aucune médaille aux Jeux de Tokyo, cette discipline s'est distinguée à Paris en décrochant une médaille de chaque couleur, se classant ainsi à la 6^{ème} position.

Malgré de meilleurs résultats aux Jeux de Paris (2 médailles d'argent et 2 de bronze), le para-judo recule néanmoins d'une place au classement global. Enfin, parmi les fédérations médaillées aux Jeux de Tokyo, seule la fédération de tennis n'a pas réussi à décrocher de médaille à Paris.

A noter que les fédérations de Tir à l'Arc, d'Equitation et de Volley n'ont pas obtenu de médailles.

↑ : mieux classée qu'aux Jeux de Tokyo
= : même classement qu'aux Jeux de Tokyo
↓ : moins bien classée qu'aux Jeux de Tokyo

Une délégation qui s'est rapprochée du TOP 5 mais une marche encore haute

La France s'est rapprochée du Top 5 paralympique. Malgré le fait qu'il aurait fallu six médailles d'or supplémentaires, soit un volume important de 30%, pour devancer le Brésil, cinquième au classement avec 25 médailles d'or.

Entre les Jeux d'Atlanta en 1996 et ceux de Tokyo en 2021, l'écart moyen avec la cinquième place était de 11 médailles d'or. Aux Jeux de Paris, cet objectif semblait plus atteignable pour deux raisons principales :

- un cinquième au classement moins performant : le Brésil affichait « seulement » 25 médailles d'or, contre une moyenne de 29 pour la cinquième place lors des éditions précédentes (1996-2020) ;
- un vivier de médailles d'argent prometteur : avec 28 médailles d'argent, la France disposait d'un potentiel important de performances proches de l'or. Parmi les exemples marquants figure Heidi Gaugain, qui termine deuxième du contre-la-montre à seulement 4 secondes de la Britannique Sarah Storey. Elle décroche également une autre médaille d'argent sur la course en ligne, battue d'un demi-vélo par la même adversaire.

Comparaison du nombre de médailles d'or de la France et du 5^{ème} au classement des médailles par édition

France	le 5 ^{ème}	
1992	France : 4 ^{ème}	
1996	35	Espagne
2000	30	Etats-Unis
2004	18	Australie
2008	12	Australie
2012	8	Australie
2016	9	Australie
2020	11	Ukraine
2024	19	Brésil

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Une performance collective avec la contribution de nombreuses fédérations

Ce Top 8 et le nombre important de médailles remportées reposent sur la contribution d'un grand nombre de fédérations : près de 70% d'entre elles (9) ont décroché au moins une médaille, contre 57% en moyenne lors des éditions précédentes (1992 – 2020).

Quelques chiffres clés illustrent cette performance :

- 5 fédérations se sont classées dans le Top 8 de leurs disciplines respectives ;
- 2 fédérations ont accédé au Top 3.

Le tableau en page suivante offre un aperçu des performances des fédérations aux Jeux, en mettant en relation le nombre de médailles d'or obtenues avec le volume d'épreuves disputées. Il met en lumière la réussite notable des fédérations de badminton et de triathlon en matière de médailles d'or.

Indicateur 17 – Pourcentage de fédérations ayant remporté au moins une médaille



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Comparaison des performances des fédérations via « les taux de réussite »
Tableau trié sur la donnée « ratio médailles d'or / épreuves »

Fédérations	Nbre d'athlètes	Nbre d'épreuves disputées	Or	Argent	Bronze	Total	Taux de réussite - médailles -	Taux de réussite - médailles d'or -
FF Badminton	8	9	2		1	3	33,3%	22,2%
FF Triathlon	17	10	2	1	1	4	40,0%	20,0%
FF Tir	9	9	1	1	1	3	33,3%	11,1%
FF Handisport	140	149	14	21	20	55	36,9%	9,4%
FF Canoë-Kayak	4	4		1	1	2	50,0%	0,0%
FF Judo	9	9		2	2	4	44,4%	0,0%
FF Aviron	11	5			2	2	40,0%	0,0%
FF Taekwondo	3	3			1	1	33,3%	0,0%
FF Sport Adapté	6	9			1	1	11,1%	0,0%
FF Tennis	8	4				0	0,0%	0,0%
FF Tir à l'Arc	6	7				0	0,0%	0,0%
FF Volley	21	2				0	0,0%	0,0%
FF Equitation	4	7				0	0,0%	0,0%

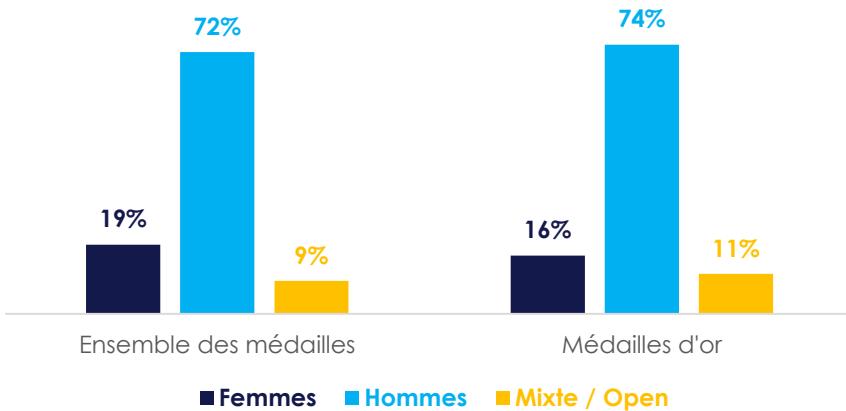
Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : la FF de Triathlon a disputé 10 épreuves et a remporté 4 médailles : 2 médailles d'or, 1 médaille d'argent et 1 médaille de bronze. Si elle avait disputé 100 épreuves, elle aurait remporté 40 médailles dont 20 médailles d'or. La FF de Tir a eu moins de réussite, elle a remporté 1 médaille d'or pour 9 épreuves disputées. Si elle avait disputé 100 épreuves, elle aurait remporté 11 médailles d'or.

Des médailles qui reposent en très grande partie sur les hommes

Bien que les athlètes féminines représentent 35% de la délégation, leur contribution au succès global de la France reste limitée. En effet, 72% des médailles françaises ont été remportées par des hommes, et cette proportion grimpe à 74% pour les médailles d'or. La performance des femmes apparaît même très en retrait par rapport à la moyenne des éditions précédentes : elles ont obtenu 16% des médailles d'or à Paris, contre 39% en moyenne entre les Jeux d'Atlanta en 1996 et ceux de Tokyo en 2021.

Indicateur 54 – Répartition des médailles françaises par sexe



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



Si l'on rapporte les médailles d'or au nombre d'épreuves disputées, la contribution des athlètes masculins à l'obtention de médailles d'or, et donc au classement final, est plus de trois fois supérieure à celle des femmes sur ces Jeux de Paris. Ce n'est que la 3^{ème} fois sur les huit dernières éditions que les hommes présentent une efficacité supérieure à celle des femmes dans l'obtention de médailles d'or.

Rapport entre le nombre de médailles d'or obtenues et le nombre d'épreuves disputées – par sexe

	Taux de réussite - femmes -	Taux de réussite - hommes -	Rapport H / F
1996	23,6%	16,8%	x 0,7
2000	21,7%	15,4%	x 0,7
2004	20,4%	5,5%	x 0,3
2008	5,3%	9,7%	x 1,8
2012	10,5%	1,1%	x 0,1
2016	9,5%	5,4%	x 0,6
2020	0,0%	11,2%	/
2024	3,8%	11,8%	x 3,1
Moy. 1996 / 2020	13,0%	9,3%	x 0,7

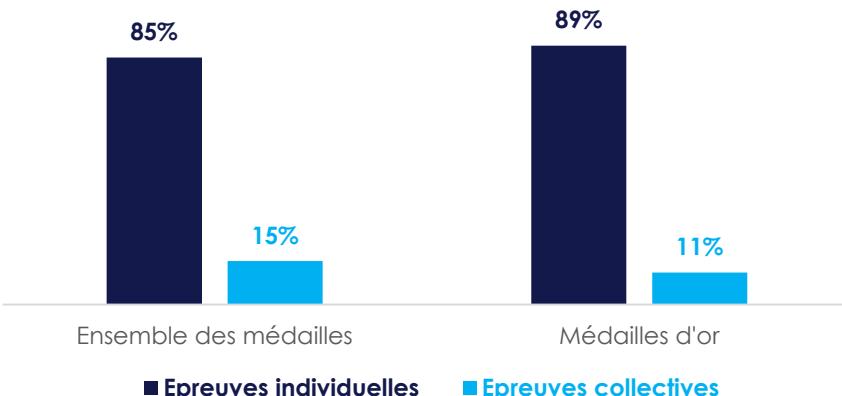
Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : aux Jeux de Sydney en 2000, pour 100 épreuves disputées, les femmes auraient remporté 21,7 médailles d'or contre 15,4 pour les hommes.

Une plus grande réussite dans les épreuves individuelles

Lors des Jeux de Paris, 85% des médailles françaises et près de 90% des médailles d'or ont été remportées dans des épreuves individuelles. Ce déséquilibre en faveur des épreuves individuelles n'a rien d'inhabituel au regard du nombre d'épreuves, qui offrent mécaniquement plus d'opportunités de médailles.

Indicateur 54 – Répartition des médailles françaises par type d'épreuve



Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024



89%
des médailles d'or ont
été remportées lors
d'épreuves individuelles

À Paris, les athlètes engagés dans des épreuves collectives n'ont pas connu leur réussite habituelle. En effet, en moyenne, 14% des épreuves collectives disputées par la délégation française se concluent par un titre olympique. Or, ce ratio est tombé à seulement 5% lors de cette édition. A l'inverse, les performances des athlètes français dans les épreuves individuelles n'ont jamais été aussi élevées depuis les Jeux d'Athènes en 2004, soulignant une nette progression dans ce domaine.

Rapport entre le nombre de médailles d'or obtenues et le nombre d'épreuves disputées – par type d'épreuve

	Taux de réussite Epr. Indiv.	Taux de réussite Epr. Coll.	Rapport Ind. / Coll.
1996	17,1%	29,2%	x 0,6
2000	13,7%	23,5%	x 0,6
2004	10,4%	6,3%	x 1,7
2008	6,9%	11,1%	x 0,6
2012	5,8%	0,0%	-
2016	5,2%	16,7%	x 0,3
2020	6,0%	11,1%	x 0,5
2024	9,2%	4,7%	x 2,0
Moy. 1996 / 2020	9,3%	14,0%	x 0,7

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : aux Jeux de Sydney en 2000, pour 100 épreuves disputées, les athlètes engagés dans des épreuves individuelles auraient remporté 13,7 médailles d'or contre 23,5 pour ceux engagés dans des épreuves collectives.



La confirmation que les athlètes masculins étaient au rendez-vous

Aux Jeux de Paris, 215 athlètes français³³ ont atteint un Top 8 (indicateur 57) dans au moins une épreuve, soit 87% de la délégation française. Ce chiffre est en légère progression par rapport à la moyenne des éditions précédentes (83% entre 1996 et 2020). Toutefois, ce pourcentage ne reflète pas systématiquement une amélioration globale du niveau : dans certaines catégories sportives, la performance dépend du nombre d'engagés dans ces classifications.

Des disparités notables existent entre les hommes et les femmes : 82% des épreuves masculines se sont conclues par un Top 8, en augmentation de 6 points par rapport aux éditions précédentes. En revanche, ce chiffre est de 70% pour les épreuves féminines, en recul de 9 points. Alors qu'elles réalisaient davantage de top 8 que les hommes sur les éditions précédentes, la tendance s'est inversée durant ces Jeux.

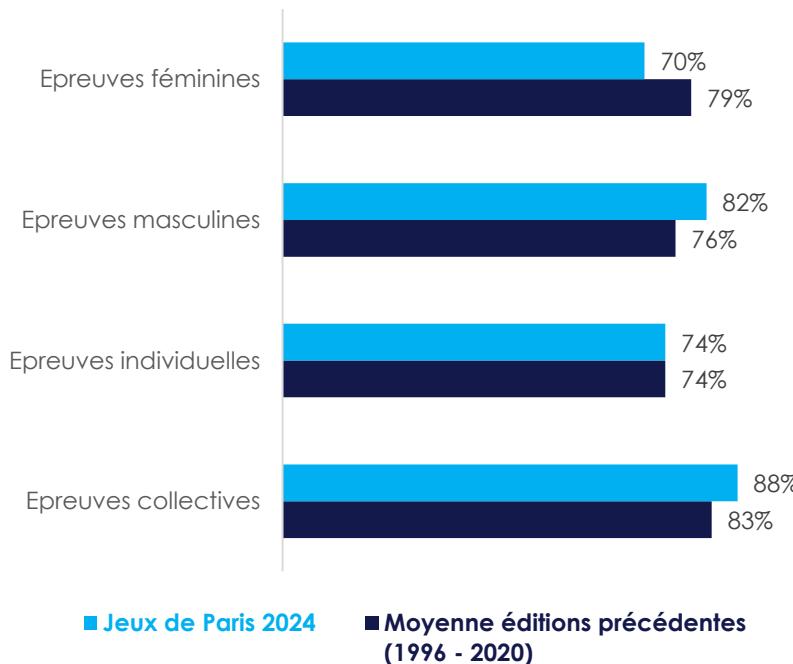
Bien que les épreuves individuelles soient plus prolifiques en médailles, ce sont les épreuves collectives qui affichent un meilleur ratio « Top 8 / épreuves disputées ». En d'autres termes, si moins d'épreuves individuelles atteignent un Top 8, celles qui le font mènent plus souvent à une médaille.

Enfin, une analyse par fédération révèle de fortes disparités. Cinq fédérations ont réussi à placer au moins un athlète ou une équipe dans le Top 8 de toutes leurs épreuves (aviron, badminton, taekwondo, triathlon, volley). Toutefois, toutes les fédérations ont réussi à avoir au moins une épreuve dans laquelle un athlète termine dans le Top 8. Le tableau en page suivante présente l'approche par fédération.

Il est intéressant de souligner que la France s'est classée 4^{ème} dans 23 épreuves, frôlant ainsi plusieurs médailles supplémentaires. Elle se positionne comme la 7^{ème} nation en termes de 4^{ème} place, loin derrière la Chine (43) ou la Grande-Bretagne (34).

³³ : Les athlètes médaillés sont comptabilisés dans les athlètes Top 8

Indicateur 57 – Pourcentage d'épreuves au cours desquelles au moins un athlète ou une équipe française termine dans le Top 8



Source : données Gracenote, traitement Mouvens, 2024

Indicateur 57 – Pourcentage d'épreuves au cours desquelles au moins un athlète ou une équipe française termine dans le Top 8 – par fédération

Fédérations	Nombre d'épreuves disputées	Nombre d'épreuves où au moins un athlète ou une équipe termine dans le Top 8	Pourcentage d'épreuves où au moins un athlète ou une équipe termine dans le Top 8
FF Aviron	5	5	100%
FF Badminton	9	9	100%
FF Taekwondo	3	3	100%
FF Triathlon	10	10	100%
FF Volley	2	2	100%
FF Judo	9	8	89%
FF Handisport	149	115	77%
FF Canoë-Kayak	4	3	75%
FF Equitation	7	5	71%
FF Sport Adapté	9	6	67%
FF Tir	9	6	67%
FF Tennis	4	2	50%
FF Tir à l'Arc	7	1	14%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

- CHIFFRES CLÉS -

PROFILS DES ATHLÈTES PAR FÉDÉRATION À L'ISSUE DES JEUX



Fédérations	Nombre d'athlètes	% d'athlètes médaillés	% d'athlètes finalistes non médaillés	% d'athlètes non finalistes
FF Aviron	11	55%	45%	0%
FF Badminton	8	38%	63%	0%
FF Canoë-Kayak	4	50%	25%	25%
FF Judo	9	44%	44%	11%
FF Taekwondo	3	33%	67%	0%
FF Tennis	8	0%	25%	75%
FF Tir	9	22%	22%	56%
FF Tir à l'arc	6	0%	17%	83%
FF Triathlon	17	24%	71%	6%
FF Volley	21	0%	100%	0%
FF Equitation	4	0%	75%	25%
FF Sport Adapté	6	17%	83%	0%
FF Handisport	140	35%	58%	8%
Ensemble de la délégation	246	29%	58%	13%

Source : données Gracehote, retraitement Mouvens, 2024.

Malheureusement, tout le monde n'a pas performé à Paris

Parmi les athlètes engagés dans des épreuves avec des tours de qualification³⁴, on note que 42% des athlètes participant à des épreuves individuelles n'ont pas franchi le 1^{er} tour, tout comme 25% des équipes engagées dans des épreuves collectives (indicateur 65).

Le tableau suivant propose une approche par fédération et met en lumière certains paradoxes, comme celui de la fédération de badminton qui remporte 2 médailles d'or et 1 médaille de bronze bien que 75% de ses athlètes et la moitié de ses équipes n'aient pas dépassé le 1^{er} tour.

Indicateur 65 – Pourcentage d'athlètes ou d'équipes n'ayant pas passé le 1^{er} tour – par fédération

Fédérations	% d'athlètes n'ayant pas passé le 1 ^{er} tour - épreuves indiv.	% d'équipes n'ayant pas passé le 1 ^{er} tour - épreuves coll.
FF Aviron	0%	0%
FF Badminton	75%	50%
FF Canoë-Kayak	0%	/
FF Judo	11%	/
FF Taekwondo	0%	/
FF Tennis	50%	50%
FF Tir	64%	/
FF Tir à l'Arc	0%	0%
FF Triathlon	/	/
FF Volley	/	100%
FF Equitation	25%	100%
FF Sport Adapté	75%	/
FF Handisport	42%	15%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

42%

des athlètes participant à des épreuves individuelles avec des tours de qualification n'ont pas franchi le 1^{er} tour



34 : Sont donc exclues ici les épreuves de marathon, de course en ligne, de course contre la montre, de triathlon, ...

1.3 Une belle réussite malgré des records non atteints

Bien que la France n'ait pas atteint son meilleur rang, ni battu son record de médailles, ces Jeux de Paris représentent une belle réussite pour la délégation française.

Pour évaluer pleinement les performances, il est essentiel de prendre en compte le nombre d'épreuves disputées par les athlètes français. Le ratio « médailles d'or par épreuves disputées » enregistré aux Jeux de Paris dépasse ceux observés depuis les Jeux de Pékin en 2008.

À titre de comparaison, lorsque la France avait remporté 30 médailles d'or aux Jeux de Sydney en 2000, la concurrence était nettement moins élevée : il y avait 50 pays et 700 athlètes de moins qu'à Paris. Ainsi, toute comparaison avec les éditions de Sydney, d'Athènes en 2004 ou des Jeux précédents doit être faite avec prudence. Le tableau ci-dessous illustre ce ratio pour les nations du Top 10 et positionne la France dans un classement basé sur ce critère.

On constate que 8 des 10 nations du Top 10 semblent « plus efficaces » : ils obtiennent globalement meilleurs résultats en disputant moins d'épreuves que les Français.

Rapport entre le nombre de médailles remportées et le nombre d'épreuves disputées

	Taux de réussite - médailles -	Taux de réussite - médailles d'or -
1996	50,5%	18,6%
2000	44,1%	15,4%
2004	39,8%	9,7%
2008	32,1%	7,4%
2012	27,4%	4,9%
2016	21,1%	6,8%
2020	34,4%	6,9%
2024	33,0%	8,4%
Moy. 1996 / 2020	35,6%	9,9%

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note de lecture : aux Jeux de Sydney en 2000, pour 100 épreuves disputées, la délégation française aurait remporté 15,4 médailles d'or, contre 9,7 aux Jeux d'Athènes en 2004.



Rapport entre le nombre de médailles d'or remportées et le nombre d'épreuves disputées
Comparaison entre les nations du Top 10

		Chine #1	G-Bretagne #2	Etats-Unis #3	Pays-Bas #4	Brésil #5	Italie #6	Ukraine #7	France #8	Australie #9	Japon #10
Epreuves individuelles	Epreuves disputées	263	178	207	73	242	163	165	184	156	145
	Nombre de médailles d'or	75	38	33	22	25	22	21	17	15	11
	Ratio or / épreuves Taux de réussite	28,5%	21,3%	15,9%	30,1%	10,3%	13,5%	12,7%	9,2%	9,6%	7,6%
	Classement ratio	4	7	16	3	28	21	23	32	31	40
Epreuves collectives	Epreuves disputées	38	35	28	13	33	23	19	43	25	25
	Nombre de médailles d'or	19	11	3	5		2	1	2	3	3
	Ratio or / épreuves Taux de réussite	50,0%	31,4%	10,7%	38,5%	0,0%	8,7%	5,3%	4,7%	12,0%	12,0%
	Classement ratio	1	3	12	2	28	15	17	18	10	11
Ensemble des épreuves	Epreuves disputées	301	213	235	86	275	186	184	227	181	170
	Nombre de médailles d'or	94	49	36	27	25	24	22	19	18	14
	Ratio or / épreuves Taux de réussite	31,2%	23,0%	15,3%	31,4%	9,1%	12,9%	12,0%	8,4%	9,9%	8,2%
	Classement ratio	4	6	16	3	30	22	24	33	27	36

Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Note : le « Classement ratio » correspond à un classement des nations basé sur le rapport entre le nombre de médailles d'or remportées et le nombre total d'épreuves disputées, classant l'ensemble des nations ayant obtenu une médaille d'or du ratio le plus élevé au plus faible pour évaluer leur efficacité relative lors des Jeux.

3. L'EFFET PAYS HÔTE : LA FRANCE A-T-ELLE SURPASSÉ LES STANDARDS DE SURPERFORMANCE AUX JEUX ?

À chaque édition, le pays hôte bénéficie d'une augmentation significative de la taille de sa délégation par rapport aux éditions précédentes. Cela se traduit par un plus grand nombre d'athlètes engagés dans davantage d'épreuves, ce qui, en général, impacte positivement les performances : augmentation du nombre total de médailles et de médailles d'or, et amélioration du classement au tableau des médailles.

Lors des Jeux de Paris 2024, cette tendance s'est confirmée pour la délégation française, qui a atteint des niveaux inédits : record du nombre d'athlètes, record de médailles remportées et record de médailles d'or.

Cependant, cette dynamique suit-elle des proportions comparables à celles observées pour la Grande-Bretagne aux Jeux de Londres, le Brésil aux Jeux de Rio ou encore le Japon aux Jeux de Tokyo ? La France a-t-elle réalisé une surperformance plus marquée lors des Jeux de Paris 2024 que la Grande-Bretagne, le Brésil ou le Japon lors de leurs propres Jeux ? Pour répondre à cette question, il convient d'évaluer si l'ampleur des progrès réalisés par la délégation française – en termes de taille de la délégation, de médailles remportées et de classement au tableau des médailles – dépasse les dynamiques observées pour ces autres pays lorsqu'ils étaient hôtes des Jeux.

Repères méthodologiques

Pour chacune des éditions, sont pris en compte pour le calcul des moyennes les Jeux suivants :

	G-Bretagne	Brésil	Japon	France
Atlanta 1996	X	X	X	X
Sydney 2000	X	X	X	X
Athènes 2004	X	X	X	X
Pékin 2008	X	X	X	X
Londres 2012		X	X	X
Rio 2016			X	X
Tokyo 2020				X

Pour aller plus loin

Des études et travaux de prévisions du nombre de médailles ou de classement intégrant le home-avantage ont été réalisés. En voici quelques exemples :

La prévision économique des médailles par nation aux Jeux Olympiques de Paris 2024 - Vladimir Andreff, Nicolas Scelles, Liliane Bonnal, Madeleine Andreff, Pascal Favard

Tableau des médailles virtuel de Gracenote

www.nielsen.com/fr/news-center/2024/virtual-medal-table-forecast/

How big is home advantage at the Olympic Games ? - Carl Singleton, J. James Reade, Johan Rewilak, Dominik Schreyer

Forecasting the Olympic medal distribution – a socioeconomic machine learning model - Christoph Schlembach, Sascha L. Schmidt, Dominik Schreyer, Linus Wunderlich

Who wins the paralympic medals? An analysis of the socio-economic determinants - Cheuk-Wing Lui and Hon-Kwong Lui

Evolution du classement au tableau des médailles des Jeux Olympiques

Editions JO	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	5	23	25	36
2000	6	15	53	10
2004	7	5	16	10
2008	10	8	23	4
2012	7	11	22	3
2016	7	6	13	
2020	8	3		
2024	5			

Source : données Gracenote,
retraitement Mouvens, 2024

Principales observations :

- toutes les nations ont amélioré leur classement au tableau des médailles et ont atteint leur meilleur rang lors de l'organisation de leurs Jeux ;
- 12 ans avant d'accueillir les Jeux, ces 3 nations étaient nettement moins bien classées que la France (7^{ème}) : la Grande-Bretagne occupait la 10^{ème} place, le Brésil la 16^{ème} et le Japon la 8^{ème} ;
- parmi ces pays, la France est la seule à avoir reculé dans le classement lors de l'édition précédente avant d'organiser ses Jeux ;
- la Grande-Bretagne et le Japon ont réussi à se hisser sur le podium lors de leurs Jeux respectifs ;
- la progression de la France au classement semble moins significative que celle des autres nations comparées.

Evolution du classement au tableau des médailles des Jeux Paralympiques

Editions JP	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	6	10	37	4
2000	7	12	24	2
2004	9	10	14	2
2008	12	17	9	2
2012	16	24	7	3
2016	12	64	8	
2020	14	11		
2024	8			

Source : données Gracenote,
retraitement Mouvens, 2024

Principales observations :

- contrairement aux JO, aucune nation n'a réussi à atteindre son meilleur rang au tableau des médailles lors de l'organisation de ses propres Jeux, même si la France a obtenu son meilleur classement aux Jeux de Sydney en 2000 (7^{ème}) où il y avait 50 nations de moins ;
- 12 ans avant d'accueillir les Jeux, seul le Japon était moins bien classé que la France (17^{ème} vs 16^{ème}) ;
- la France et le Japon ont amélioré leur classement par rapport à l'édition précédente, mais ces 2 nations partaient d'un rang plus éloigné (le Brésil était déjà 7^{ème} et la Grande-Bretagne occupait la 2^{ème} place) ;
- seule la Grande-Bretagne a réussi à se hisser sur le podium lors de ses Jeux.

TAILLE DE LA DÉLÉGATION

Evolution de la taille de la délégation olympique

Editions JO	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	304	311	227	300
2000	337	269	204	311
2004	308	312	247	264
2008	313	337	269	305
2012	325	293	251	533
2016	397	338	464	
2020	386	607		Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024
2024	579			
Moyenne éditions préc.	339	421	240	295
Evolution	+71%	+96%	+94%	+81%

Principales observations :

- seul le Japon disposait d'une délégation plus importante que celle de la France au moment des Jeux (+5%) ;
- l'augmentation des effectifs de la délégation française a été importante mais moins marquée que celles observées pour les autres nations.

Evolution de la taille de la délégation paralympique

Editions JP	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	147	81	58	241
2000	146	141	54	214
2004	136	162	96	167
2008	120	161	187	211
2012	158	135	181	294
2016	123	133		289
2020	142		257	Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024
2024	246			
Moyenne éditions préc.	139	136	115	208
Evolution	+77%	+90%	+151%	+41%

Principales observations :

- la France disposait de la plus petite délégation parmi les nations comparées lors de l'organisation des Jeux, avec près de 50 athlètes de moins que la Grande-Bretagne en 2012 ;
- si l'augmentation des effectifs de la délégation française a été plus importante que celle observée pour la Grande-Bretagne, elle reste moins marquée comparée aux progressions enregistrées par le Brésil et le Japon.

EPREUVES DISPUTÉES

Evolution du pourcentage d'épreuves disputées

Editions JO	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	68%	62%	34%	65%
2000	66%	52%	32%	60%
2004	64%	55%	44%	54%
2008	68%	58%	48%	62%
2012	62%	59%	46%	82%
2016	66%	61%	73%	
2020	63%	76%		Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024
2024	80%			
Moyenne éditions préc.	65%	58%	41%	60%

Principales observations :

- toutes les nations ont participé à un plus grand nombre d'épreuves lors de l'organisation de leurs Jeux, représentant entre 73% et 82% des épreuves au programme, grâce à l'augmentation de la taille de leurs délégations ;
- lors des éditions précédentes, la France est celle qui, en moyenne, participe au plus grand nombre d'épreuves (65% d'épreuves disputées en moyenne), surpassant notamment le Japon (58%) et la Grande-Bretagne (60%) qui parviennent néanmoins à se classer devant elle au tableau des médailles.

Evolution du pourcentage d'épreuves disputées

Editions JP	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	36%	19%	18%	64%
2000	35%	30%	17%	50%
2004	36%	34%	23%	40%
2008	34%	31%	37%	46%
2012	33%	26%	37%	54%
2016	25%	27%	52%	
2020	30%	40%		Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024
2024	41%			
Moyenne éditions préc.	33%	28%	26%	50%

Principales observations :

- toutes les nations ont participé à un plus grand nombre d'épreuves lors de l'organisation de leurs Jeux, représentant entre 40% et 54% des épreuves au programme, grâce à l'augmentation de la taille de leurs délégations ;
- fait notable, malgré l'ajout d'environ 45 épreuves supplémentaires aux Jeux de Paris par rapport à ceux de Londres, la France a participé à près de 45 épreuves de moins que la Grande-Bretagne en 2012.

Evolution du nombre de médailles

Editions JO	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	37	14	15	15
2000	38	18	12	28
2004	33	37	10	30
2008	43	25	17	51
2012	35	38	17	65
2016	42	41	19	
2020	33	58		
2024	64			
Moyenne éditions préc.	37	29	14	31

Source : données Gracenote,
retraitement Mouvens, 2024

Principales observations :

- toutes les nations ont remporté davantage de médailles lors de leurs Jeux en tant que pays hôte, battant ainsi toutes leur record de médailles ;
- en comparaison avec la situation 16 ans d'organiser les Jeux, la France enregistre la moins forte progression des 4 pays, même si elle reste conséquente : +49% entre 2008 et 2024, contre +57% pour le Japon entre 2004 et 2020, +58% pour le Brésil entre 2000 et 2016 et surtout +333% pour la Grande-Bretagne entre 1996 et 2012 ;
- entre l'édition précédent leurs Jeux et ceux qu'elles ont organisés, la France a enregistré la plus forte progression avec une augmentation de +94% des médailles entre Tokyo et Paris, contre +27% pour la Grande-Bretagne et +12% pour le Brésil ;
- à noter, que par rapport aux JO de Pékin (record de médailles avant Paris 2024) la France a enregistré une augmentation de +49% des médailles.

Evolution du nombre de médailles

Editions JP	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	95	37	21	122
2000	86	41	22	131
2004	74	53	33	95
2008	52	27	47	102
2012	45	16	43	120
2016	28	24	72	
2020	55	51		
2024	75			
Moyenne éditions préc.	62	33	33	113

Source : données Gracenote,
retraitement Mouvens, 2024

Principales observations :

- toutes les nations ont remporté davantage de médailles lorsqu'elles ont accueilli les Jeux en tant que pays hôte ;
- cependant, la France et la Grande-Bretagne n'ont pas réussi à battre leur record historique de médailles, établi respectivement lors des Jeux d'Atlanta et de Sydney, à une époque où il y avait presque autant de disciplines, mais significativement moins de nations participantes (entre 50 et 70 de moins) et d'athlètes (entre 700 et 1 300 de moins) ;
- la France enregistre une évolution supérieure à celle de la Grande-Bretagne (+36% de médailles par rapport à l'édition précédent ses Jeux contre +18%) mais en retrait par rapport au Japon (+113%) et au Brésil (+67%).

NOMBRE DE MÉDAILLES D'OR

Evolution du nombre de médailles d'or

Editions JO	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	15	3	3	1
2000	13	5	0	11
2004	11	16	5	9
2008	7	9	3	19
2012	11	7	3	29
2016	10	12	7	
2020	10	27		Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024
2024	16			
Moyenne éditions préc.	11	9	4	10

Principales observations :

- toutes les nations ont remporté davantage de médailles d'or lors de leurs Jeux en tant que pays hôte, battant ainsi toutes leur record de titres olympiques ;
- entre l'édition précédent leurs Jeux et ceux qu'elles ont organisés, la France a enregistré une augmentation de +60% des médailles d'or entre Tokyo et Paris, contre +53% pour la Grande-Bretagne et +125% pour le Japon. A noter toutefois que le Japon et la Grande-Bretagne partaient d'un niveau plus élevé que la France quant au nombre de médailles d'or obtenues lors de l'édition avant d'organiser les Jeux : respectivement 12 et 19, contre 10 pour la France.

Evolution du nombre de médailles d'or

Editions JP	France	Japon	Brésil	Grande-B.
1996	35	14	2	39
2000	30	13	6	41
2004	18	17	14	35
2008	12	5	16	42
2012	8	5	21	34
2016	9	0		14
2020	11	13		Source : données Gracenote, retraitement Mouvens, 2024
2024	19			
Moyenne éditions préc.	18	11	12	39

Principales observations :

- alors que le Brésil et la Grande-Bretagne ont remporté moins de médailles d'or que lors de l'édition précédente, la France a enregistré une nette progression avec une augmentation de +73% de médailles d'or entre les Jeux de Tokyo et ceux de Paris. Le Japon n'avait remporté aucune médaille d'or aux Jeux de Rio et a donc, assez logiquement, amélioré ses résultats lors de ses Jeux ;
- cependant, aucune nation n'a réussi à battre son record de médailles d'or lors des Jeux qu'elle organisait.

SYNTHÈSE EFFET PAYS HÔTE JEUX OLYMPIQUES

UN CLASSEMENT DÉJÀ ÉLEVÉ, MAIS UN BOND EN AVANT MALGRÉ TOUT

Classement moyen du pays sur les 3 précédentes éditions Classement du pays hôte sur l'édition organisée Gain de places

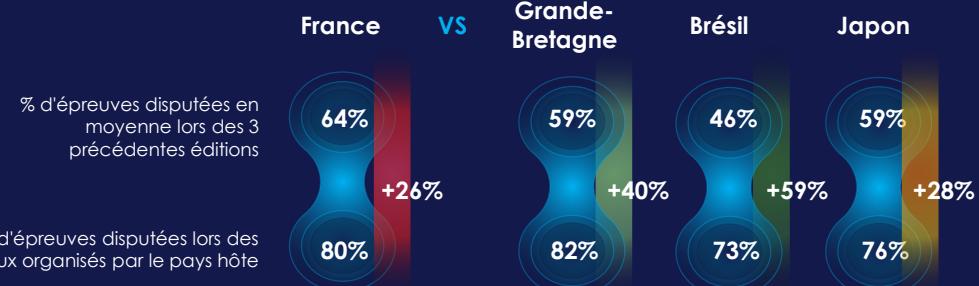
France	7	5	+ 2	
VS				
Grande-Bretagne	8	3	+ 5	
Brésil	20	13	+ 7	
Japon	8	3	+ 5	

UNE DÉLÉGATION QUI AUGMENTE MAIS QUI A MOINS BÉNÉFICIÉ DE L'EFFET « PAYS HÔTE »

	France	VS	Grande-Bretagne	Brésil	Japon
Nb athlètes en moyenne sur les 3 précédentes éditions	369		293	256	323
Nb athlètes sur l'édition Pays hôte	579		533	464	607

+57% +82% +81% +88%

UNE PRÉSENCE DANS LA GRANDE MAJORITÉ DES ÉPREUVES DISPUTÉES



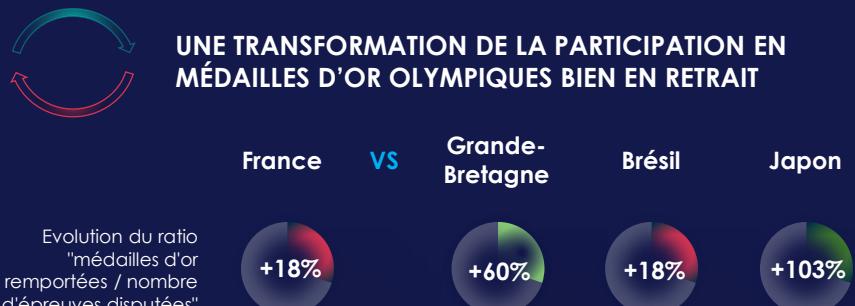
LA FRANCE, UN PAYS HÔTE, QUI A SURPERFORMÉ EN NOMBRE DE MÉDAILLES GAGNÉES A DOMICILE

Evolution du nombre de médailles remportées par rapport à la moyenne des 3 précédentes éditions

Evolution du nombre de médailles d'or remportées par rapport à la moyenne des 3 précédentes éditions



UNE TRANSFORMATION DE LA PARTICIPATION EN MÉDAILLES D'OR OLYMPIQUES BIEN EN RETRAIT



SYNTHÈSE EFFET PAYS HÔTE JEUX PARALYMPIQUES

UN SÉRIEUX BOND EN AVANT EN MATIÈRE DE CLASSEMENT

Classement moyen du pays sur les 3 précédentes éditions Classement du pays hôte sur l'édition organisée Gain de places

France	14		+ 6
VS			
Grande-Bretagne	2		- 1
Brésil	10		+ 2
Japon	35		+ 24

UNE DÉLÉGATION QUI AUGMENTE EN BÉNÉFICIAIT DE L'EFFET « PAYS HÔTE »

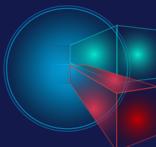
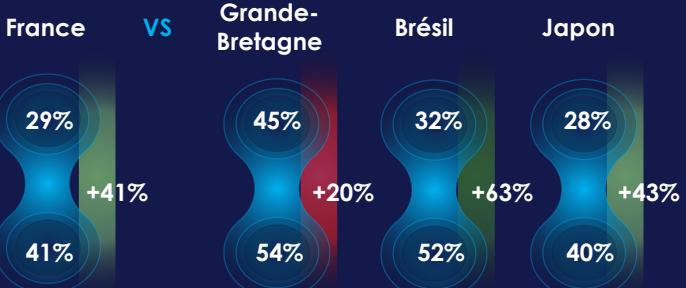
	France	VS	Grande-Bretagne	Brésil	Japon
Nb athlètes en moyenne sur les 3 précédentes éditions	141		197	155	143
Nb athlètes sur l'édition Pays hôte	246		294	289	257

+74% +49% +87% +80%

UNE IMPORTANTE PROGRESSION MAIS UNE PARTICIPATION AUX ÉPREUVES EN RETRAIT MALGRÉ TOUT



% d'épreuves disputées en moyenne lors des 3 précédentes éditions



LA FRANCE, UN PAYS HÔTE, QUI A GLOBALEMENT SURPERFORMÉ EN NOMBRE DE MÉDAILLES GAGNÉES



UNE BONNE TRANSFORMATION DE LA PARTICIPATION EN MÉDAILLÉS D'OR OLYMPIQUES

Evolution du ratio "médailles d'or remportées / nombre d'épreuves disputées"



PARTIE 4

L'IMPACT DE LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE ET DE SES DISPOSITIFS

Eclairages sur les choix méthodologiques et la notion de « bénéficiaire »

L'analyse des indicateurs définis dans le cadre de cette stratégie nécessite une définition claire du statut d'« athlète bénéficiaire de la stratégie Ambition Bleue ». Or, en 2022, une telle définition n'avait pas été établie. Une proposition a donc été soumise à la cellule Haute Performance de l'ANS, qui a exprimé son désaccord, estimant que l'ensemble de l'écosystème sportif se trouve être à la fois partie prenante et bénéficiaire d'une stratégie qui vise le haut niveau et la haute performance. Cependant, pour renseigner et analyser les indicateurs, un périmètre clair s'impose. En l'absence de contre-proposition de l'ANS, il a été convenu, à la suite des discussions menées lors des réunions du COTECH du 9 octobre puis du COPIL du 16 octobre, de valider la définition suivante :

Définition du bénéficiaire de la stratégie Ambition Bleue :

Dans le cadre de cette évaluation, la définition d'un athlète bénéficiaire de la stratégie Ambition Bleue doit tenir compte de la diversité des formes de soutien, directes ou indirectes, dont il peut bénéficier. Cette diversité justifie une structuration en plusieurs catégories afin de représenter fidèlement la complexité des interventions et d'éviter une définition restreinte aux seuls athlètes recevant des aides directes, ou, à l'inverse, étendue à l'ensemble des sportifs de haut niveau.

Un athlète bénéficiaire de la stratégie Ambition Bleue est défini comme tout sportif de haut niveau, qu'il soit olympique ou paralympique, qu'il ait été ciblé (cercle haute performance, cellule performance, radar) ou simplement inscrit sur les listes ministérielles, ayant bénéficié, directement ou indirectement, d'un, de ou des dispositifs, ressources et soutiens déployés dans le cadre de cette stratégie pour optimiser sa préparation et sa performance.

Cette définition permet d'intégrer deux catégories :

1. Les « bénéficiaires directs » : ils reçoivent un soutien personnalisé et identifiable dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue. Cela peut inclure :

- des aides financières directes (aides personnalisées, CIP, CAE, CI, emploi SHN, AFDAS...) ;
- des accompagnements spécifiques pris en charge par une MRP et déclenchant un engagement financier (données disponibles), ou par une structure labellisée « Team Ambition Bleue » (données indisponibles).

Ces athlètes peuvent être identifiés facilement, car leur soutien est documenté et quantifiable. Ils bénéficient d'un appui direct et explicite dans le cadre de leur préparation. **C'est ce périmètre qui sera utilisé dans le calcul des différents indicateurs.**

Pour rappel, cette évaluation et ce rapport se concentrent seulement les fédérations olympiques et paralympiques présentes aux Jeux de Paris bien que la stratégie Ambition Bleue s'étende également aux autres fédérations sportives.

2. Les « bénéficiaires indirects » : ils bénéficient des améliorations de l'écosystème sportif permises par la stratégie Ambition Bleue, sans pour autant percevoir d'aides individualisées directes. Ces bénéficiaires indirects incluent les athlètes ayant eu :

- un soutien via l'encadrement ou la fédération : athlètes dont l'encadrement bénéficie de financements ou de formations dans le cadre de la stratégie (Plan Coachs, séminaires, spécificités paralympiques ...) et athlètes ayant participé à une action (stage, matériel...) inscrite dans le Contrat de Performance de sa fédération ;
- un soutien via des « avancées technologiques ou scientifiques » : athlètes dont l'encadrement a été formé et a utilisé des outils du Sport Data Hub ou des méthodes déployées par l'ANS dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue (méthode Orfèvre), athlètes dont la fédération a bénéficié d'au moins un programme de recherches.

1. L'ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ DES ATHLÈTES, AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'AMBITION BLEUE

Les athlètes sont au cœur de la stratégie Ambition Bleue. Reconnaissant leur rôle fondamental dans la recherche de l'excellence sportive sur la scène nationale et internationale, Ambition Bleue place leur accompagnement global au premier plan. Cette approche vise à créer un environnement favorable à la performance et à l'épanouissement personnel. Pour répondre aux besoins multiples des athlètes, trois dispositifs clés et interdépendants ont été mis en place :

- le ciblage des athlètes : le ciblage correspond à la sélection des athlètes identifiés comme chance de médailles. Pour bénéficier des dispositifs d'accompagnement mis en place, ce ciblage repose sur des critères de performance sportive. L'objectif est de concentrer les moyens sur les athlètes les plus prometteurs afin de maximiser les chances de succès ;
- le suivi socio-professionnel : conçu pour répondre au défi du double projet, ce dispositif assure un accompagnement individualisé des athlètes concernant leurs revenus et leurs parcours de formation, d'études et d'insertion professionnelle ;
- l'accompagnement des athlètes dans leur projet : ce dispositif aide les athlètes à individualiser et à concrétiser leurs projets sportifs. Il leur offre un soutien sur mesure, leur permettant de concilier leurs ambitions sportives avec leurs objectifs à long terme.

En mobilisant ces trois axes stratégiques, Ambition Bleue traduit un engagement très marqué dans l'accompagnement des athlètes afin de renforcer leur performance sportive, tout en préparant activement leur avenir personnel et professionnel.

Remarque : Dans le cadre de cette évaluation, bien que l'ANS considère les athlètes du Cercle Haute Performance comme relevant également de la Cellule Performance, le COPIL a choisi, en cohérence avec le référentiel d'évaluation, de les distinguer. Cette distinction vise à mieux identifier les différences de résultats et d'utilisation des dispositifs entre ces deux groupes.

1.1 Un ciblage stratégique au cœur des performances françaises : le Cercle Haute Performance et la Cellule Performance

Dans le cadre de sa stratégie visant à maximiser les performances des sportifs français aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, l'ANS a fait le choix d'adopter une approche ciblée d'accompagnement des athlètes. Cette stratégie repose sur la création de deux concepts centraux : le Cercle Haute Performance et la Cellule Performance, qui regroupent les athlètes identifiés comme « potentiellement médaillables » aux Jeux de Paris 2024. Ces collectifs permettent de concentrer les moyens financiers, humains et matériels sur un nombre restreint de sportifs jugés prioritaires, dans le but d'optimiser leur préparation et d'accroître leurs chances de réussite aux Jeux Olympiques et Paralympiques.

La composition du CHP et de la CP est établie en collaboration avec les fédérations sportives, et ces listes évoluent en fonction des performances des athlètes. Ainsi, les sportifs peuvent intégrer ou quitter ces collectifs au fil des résultats sportifs et des revues de performances. En juillet 2024, ces dispositifs regroupaient 599 athlètes, répartis entre 270 athlètes dans le Cercle Haute Performance et 329 dans la Cellule Performance.

Cercle Haute Performance (CHP)³⁵ : athlètes ayant obtenu une médaille mondiale ou olympique/paralympique sur les 2 dernières années. Ils sont prioritaires sur l'ensemble des dispositifs. Nombre d'athlètes CHP en juillet 2024 : **270 dont 181 athlètes olympiques et 89 athlètes paralympiques**

Cellule Performance (CP)³⁵ : athlètes identifiés comme potentiels médaillables aux prochains Jeux Olympiques et Paralympiques 2024/2026. Nombre d'athlètes CP en juillet 2024 : **329 dont 276 athlètes olympiques et 53 athlètes paralympiques**

Ce ciblage des athlètes constitue un levier central de la politique de haute performance de l'ANS, visant à renforcer l'efficience des moyens mobilisés et à maximiser le potentiel de médailles à l'occasion des Jeux de Paris 2024.

Précautions méthodologiques

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS, des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles (enquêtes spécifiques auprès des encadrements techniques des fédérations en charge de la haute performance, des entraîneurs et des athlètes), ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés (listes en annexe). Le ciblage des athlètes s'appuie sur la liste des athlètes du Cercle Haute Performance (CHP) et de la Cellule Performance (CP), arrêtée en juillet 2024 et communiquée par l'ANS. Cependant, la définition des notions de CHP et CP ayant évolué entre les Jeux de Tokyo 2020 et ceux de Paris 2024, il n'est pas possible de réaliser des comparaisons directes sur le ciblage entre ces deux éditions. Dans les parties suivantes, les athlètes de la Cellule Performance sont considérés séparément de ceux du Cercle Haute Performance. Cette distinction explicite permet de mener une analyse spécifique et différenciée des deux groupes.

Certaines limites méthodologiques doivent être prises en compte afin de garantir une interprétation prudente et éclairée des résultats. Ces limites concernent la disponibilité, la qualité et la pertinence des données mobilisées :

- indicateur 6 – Part des médailles d'or provenant de bénéficiaires d'Ambition Bleue : cet indicateur est élaboré à partir des bases de données de Vis'OR et de Gracenote fournies par l'ANS. Cependant, ces bases ne permettent pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but...), ces derniers sont potentiellement intégrés dans le calcul, impactant ainsi la précision de l'analyse ;
- indicateur 7 - Succès du ciblage du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance en termes de médailles : cet indicateur est élaboré à partir des bases de données de Vis'OR et de Gracenote fournies par l'ANS. Cependant, ces bases ne permettent pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but...), ces derniers sont potentiellement intégrés dans le calcul, impactant ainsi la précision de l'analyse ;
- indicateur 8 – Part des médailles provenant de bénéficiaires d'Ambition Bleue : cet indicateur est élaboré à partir des bases de données de Vis'OR et de Gracenote fournies par l'ANS. Cependant, ces bases ne permettent pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but...), ces derniers sont potentiellement intégrés dans le calcul, impactant ainsi la précision de l'analyse ;
- indicateur 9 – Succès du ciblage du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance en termes de médailles d'or : cet indicateur est élaboré à partir des bases de données de Vis'OR et de Gracenote fournies par l'ANS. Cependant, ces bases ne permettent pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but...), ces derniers sont potentiellement intégrés dans le calcul, impactant ainsi la précision de l'analyse ;
- indicateur 10 – Part des Top 8 provenant de bénéficiaires d'Ambition Bleue : cet indicateur est élaboré à partir des bases de données de Vis'OR et de Gracenote fournies par l'ANS. Cependant, ces bases ne permettent pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but...), ces derniers sont potentiellement intégrés dans le calcul, impactant ainsi la précision de l'analyse. L'athlète est considéré comme appartenant au Top 8 s'il est classé entre la 1ère et la 8e position lors de la finale des compétitions ;
- indicateur 11 – Niveau de participation des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance aux JOP : cet indicateur est élaboré à partir des bases de données de Vis'OR et de Gracenote fournies par l'ANS. Cependant, ces bases ne permettent pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but...), ces derniers sont potentiellement intégrés dans le calcul, impactant ainsi la précision de l'analyse ;
- indicateur 12 – Succès du ciblage du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance en termes de top 8 : cet indicateur est élaboré à partir des bases de données de Vis'OR et de Gracenote fournies par l'ANS. Cependant, ces bases ne permettent pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but...), ces derniers sont potentiellement intégrés dans le calcul, impactant ainsi la précision de l'analyse. Un athlète est considéré comme appartenant au Top 8 s'il est classé entre la 1ère et la 8e position lors de la finale des compétitions ;
- indicateur 13 - Perception du ciblage des athlètes : cet indicateur est renseigné à partir des enquêtes menées auprès des encadrements techniques en charge de la haute performance, des entraîneurs, ainsi que des entretiens ciblés. Les résultats reflètent donc la perception des acteurs interrogés.

1.2 Une très grande majorité des athlètes cercle ou cellule ont participé aux Jeux Olympiques et Paralympiques

Dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la participation des athlètes du Cercle Haute Performance (CHP) et de la Cellule Performance (CP) a été un enjeu majeur. A ce titre, sur les 599 athlètes répertoriés dans le CHP et la CP en juillet 2024, 467 ont pris part aux Jeux, soit 78% des effectifs (à noter que ce pourcentage se fonde sur les athlètes effectivement participants et non sur les athlètes simplement sélectionnés). Cela correspond à 57% de la délégation française aux Jeux, soit un peu plus d'un athlète sur deux ayant été identifié dans le cadre du CHP ou du CP. Parmi les athlètes du CHP, 81% ont participé aux Jeux. Si ce taux peut sembler en deçà des attentes, il s'explique par différents facteurs :

- certains athlètes, bien que sélectionnés, n'ont pas pu participer en raison de blessures, comme ce fut le cas, par exemple, pour Kévin Mayer. ;
- d'autres, notamment dans les disciplines collectives (comme l'escrime ou le handball), ont intégré des collectifs élargis, mais seuls les titulaires et remplaçants ont effectivement été alignés en compétition ;
- enfin, dans des sports à forte densité de performance comme le judo, plusieurs athlètes potentiellement médaillables se disputent une seule place qualificative par catégorie de poids aux Jeux.

Ces spécificités, sans être exhaustives, soulignent la complexité des processus de sélection et expliquent en partie le différentiel entre les athlètes ciblés et ceux ayant effectivement participé aux Jeux Olympiques et Paralympiques.

La participation des athlètes membres de la Cellule Performance suit une dynamique légèrement inférieure, avec 76% des athlètes de la CP qui ont participé aux Jeux. Ce chiffre, inférieur à celui des athlètes membres du CHP, peut s'expliquer par la nature de ce groupe, qui inclut des profils à fort potentiel, mais dont le niveau de performance peut encore évoluer au fil du cycle olympique. La logique de rotation et de réévaluation des listes d'athlètes explique également ce taux de participation : certains athlètes ayant intégré la CP sur la base de leur performance à un grand championnat, ne sont pas, pour autant, parvenus à être sélectionnés aux Jeux.

Les disparités de participation sont également notables entre les athlètes olympiques et paralympiques. Les athlètes paralympiques du Cercle Haute Performance ou de la Cellule Performance affichent un taux de participation de 91% (74% chez les olympiques). Cette différence peut s'expliquer par la structuration des collectifs et le mode de sélection. Les collectifs paralympiques sont souvent plus restreints, et la gestion des quotas de participants est différente, favorisant la participation effective des athlètes ciblés.

Enfin, près de la moitié des athlètes du cercle ou de la cellule qui ont participé aux Jeux est ciblée depuis plus de 2 ans. A l'inverse 14% d'entre eux ont une ancienneté de moins de 6 mois (64 athlètes participants) – dont 33 sportifs qui ont intégré le cercle ou la cellule seulement 2 mois avant les Jeux. Ce ciblage très tardif (à partir de 6 mois avant les JOP) est la résultante mécanique d'un renseignement nominatif suite aux commissions consultatives de sélections olympiques sur les Sports collectifs notamment. Les équipes étaient pour autant bien identifiées et accompagnées.

Indicateur 11 - Niveau de participation des athlètes du cercle et de la cellule (en juillet 2024) aux JOP

Chiffres clés	
Nombre d'athlètes Cercle ou cellule ayant participé aux JOP	467
% des athlètes cercle ou cellule ayant participé aux JOP	78%
% des athlètes du cercle ayant participé aux JOP	81%
% des athlètes de la cellule ayant participé aux JOP	76%
% des athlètes paralympiques cercle ou cellule ayant participé aux JOP	91%
% des athlètes olympiques cercle ou cellule ayant participé aux JOP	74%
Entrée dans le ciblage des athlètes cercle ou cellule ayant participé aux JOP	
Moins de 2 mois avant les JOP	7%
Entre 2 et 6 mois avant les JOP	7%
Entre 6 mois et 1 an avant les JOP	19%
Entre 1 et 2 ans avant les JOP	18%
Plus de 2 ans avant les JOP	49%

Source : données ANS & Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

1.3 Au total, les athlètes du CHP et de la CP représentent 82% de l'ensemble des médaillés d'or de la délégation française

Les athlètes ciblés ont joué un rôle déterminant dans les performances de la délégation française, bien que certains sportifs en dehors du CHP et de la CP aient réussi à créer la surprise.

L'analyse des médailles globales (toutes couleurs confondues) montre l'impact positif de la stratégie de ciblage. Parmi les athlètes du CHP et de la CP en juillet 2024, 36% ont obtenu une médaille (indicateur 7), avec des disparités notables entre les deux groupes : 40% des athlètes du CHP et 33% de ceux de la CP ont accédé au podium. Ce pourcentage atteint même 46% si l'on considère uniquement les athlètes ciblés ayant participé aux Jeux. Autrement dit, près d'un athlète ciblé sur deux présents aux Jeux a remporté au moins une médaille.

Parmi l'ensemble des athlètes olympiques issus du cercle ou de la cellule, 34% ont remporté une médaille, contre 41% chez les athlètes paralympiques.

Concernant les médailles d'or (indicateur 9), 10% des athlètes du CHP et de la CP ont été sacrés champions olympiques ou paralympiques. Ce résultat est particulièrement porté par les athlètes du CHP, avec 13% d'entre eux devenus champions, contre 8% pour ceux de la CP.

Au total, les athlètes du CHP et de la CP représentent 82% des médaillés d'or de la délégation française, soulignant la pertinence de la stratégie de ciblage. Toutefois, 18% des médaillés d'or n'étaient pas intégrés au CHP ni à la CP. Parmi eux figurent deux judokas de l'équipe de France (épreuve par équipe) aux Jeux Olympiques, ainsi que l'équipe de France de cécifoot et Aurélie Aubert aux Jeux Paralympiques. Par ailleurs, 90% des médailles obtenues par la délégation olympique et paralympique ont été remportées par des athlètes du CHP et de la CP, avec 93% des médailles olympiques et 82% des médailles paralympiques.

Il est également important de souligner un écart entre les performances des hommes et des femmes. Seulement 28% des athlètes féminines du cercle ou de la cellule ont obtenu une médaille, contre 41% des hommes, bien que 67% des femmes aient réalisé un Top 8.

Ces résultats confirment la pertinence de la stratégie de ciblage, démontrant la capacité des fédérations et de l'ANS à identifier la plupart des athlètes capables de performer aux Jeux lors de l'olympiade suivante.

Indicateurs 6 à 9 - Succès du ciblage du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance en termes de médailles

Chiffres clés
Contribution des athlètes ciblés CHP ou CP au tableau des médailles
Nbre d'athlètes du cercle ou cellule ayant obtenu une médaille aux JOP
215
% des athlètes cercle ou cellule ayant obtenu une médaille aux JOP
36%
% des athlètes du cercle ayant obtenu une médaille aux JOP
40%
% des athlètes de la cellule ayant obtenu une médaille aux JOP
33%
% des athlètes oly du cercle ou de la cellule ayant obtenu une médaille aux JO
34%
% des athlètes para du cercle ou de la cellule ayant obtenu une médaille aux JP
41%
Contribution des athlètes ciblés CHP ou CP aux médailles d'or
Nbre d'athlètes du cercle ou cellule ayant obtenu une médaille d'or
61
% des athlètes cercle ou cellule ayant obtenu une médaille d'or
10%
% des athlètes du cercle ayant obtenu une médaille d'or
13%
% des athlètes de la cellule ayant obtenu une médaille d'or
8%
% des athlètes oly du cercle ou de la cellule ayant obtenu une médaille d'or
10%
% des athlètes para du cercle ou de la cellule ayant obtenu une médaille d'or
11%
Contribution des athlètes hors ciblage ayant obtenu une médaille d'or
Nombre d'athlètes hors cercle et cellule ayant obtenu une médaille d'or
13
% des athlètes médaillés d'or qui étaient hors ciblage
18%
% des athlètes olympiques médaillés d'or qui étaient hors ciblage
4%
% des athlètes paralympiques médaillés d'or qui étaient hors ciblage
42%

Source : données ANS & Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Parmi les athlètes ciblés médaillés (toutes couleurs confondues), 52% avaient été identifiés plus de deux ans avant les Jeux, et ce pourcentage atteint 61% pour les médaillés d'or. Cependant, ce ciblage repose principalement sur les performances réalisées lors des grands championnats, sans toujours intégrer une analyse fine de la progression des athlètes ou des collectifs.

Ainsi la souplesse du dispositif a permis d'intégrer 47 nouveaux athlètes au cercle ou à la cellule moins de deux mois avant les JOP, et parmi eux, 20 ont décroché une médaille (athlétisme, basket 3x3, football ...), voire pour certains, l'or olympique (2 volleyeurs).

Ce mécanisme réactif (ou de réajustement), basé sur des critères d'accès définis, répond à une réalité de la performance sportive, mais pose des questions quant à la plus-value d'un ciblage tardif (à peine 2 mois avant les Jeux), où l'accompagnement à la performance reste forcément limité.

La lecture de la pertinence du ciblage peut être faite en élargissant les résultats aux finalistes des épreuves olympiques. En effet, 66% des athlètes issus du CHP ou de la CP (en juillet 2024) ont atteint le top 8 (indicateur 12), avec un taux de 71% pour les athlètes du CHP et de 62% pour ceux de la CP. Les performances sont encore plus impressionnantes pour les athlètes paralympiques, dont 85% des membres du CHP ou de la CP ont atteint le Top 8, contre 60% des athlètes olympiques. Pour rappel, la France a terminé à la 4e place dans 16 épreuves des Jeux Olympiques et 23 épreuves des Jeux Paralympiques.

Ces résultats pourraient mettre en évidence l'impact positif du ciblage, mais ils révèlent également un effet de dilution : 34% des finalistes ne faisaient pas partie du CHP ou de la CP. Par ailleurs, parmi les athlètes ayant fait un top 8 aux Jeux de Paris, 74% étaient bénéficiaires directs d'Ambition Bleue, soulignant l'importance des dispositifs de soutien pour la performance sportive.

Enfin, 62% des médaillés d'or font partie des bénéficiaires directs d'Ambition Bleue³⁶. Ces médaillés d'or ne représentent que 2% du total des bénéficiaires directs (volume de 3 008 athlètes bénéficiaires directs depuis 2021). Toutefois, il est important de rappeler que le statut de bénéficiaire d'Ambition Bleue ne se limite pas aux seuls athlètes ciblés par la haute performance (stratégie Ambition Bleue). Il intègre les athlètes considérés de « haut niveau ». En revanche, parmi les athlètes paralympiques médaillés d'or, 100% étaient bénéficiaires directs d'Ambition Bleue, ce qui illustre l'importance cruciale de l'accompagnement financier pour ces sportifs.

Indicateurs 8-9 - Tableau d'entrée des athlètes médaillés et médaillés d'or dans le cercle ou la cellule

	Médaillés	Médaillés d'or
Moins de 2 mois avant les JOP	9%	3%
Entre 2 et 6 mois avant les JOP	12%	5%
Entre 6 mois et 1 an avant les JOP	11%	10%
Entre 1 et 2 ans avant les JOP	16%	21%
Plus de 2 ans avant les JOP	52%	61%

Source : données ANS & Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

Indicateur 12 - Succès du ciblage en termes de TOP 8

Ciblage	Part des athlètes ciblés ayant obtenu un TOP 8
Cercle haute Performance	71%
Cellule Performance	62%
Athlètes olympiques	60%
Athlètes paralympiques	85%

Source : données ANS & Gracenote, retraitement Mouvens, 2024

36 : Bénéficiaires directs = athlètes ayant bénéficié d'aides personnalisées et/ou de CIP/CA/CI/emploi SHN et/ou de dispositif AFDAS et/ou d'une action MRP générant un engagement financier au moins 1 fois depuis 2021

Le ciblage des athlètes au sein du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance a permis de concentrer les efforts sur des sportifs à fort potentiel, contribuant à la réussite de la délégation française. La difficulté du ciblage repose sur la capacité à trouver un point d'équilibre complexe entre :

- identifier le plus en amont possible les athlètes à accompagner pour que les dispositifs de soutien génèrent une réelle plus-value ;
- garantir la réactivité du ciblage afin de valoriser des talents émergents et intégrer des athlètes à fort potentiel, tardivement identifiés ;
- tenir compte des règles de sélection aux Jeux des différentes disciplines obligeant l'ANS à accompagner des collectifs parfois élargis, et donc à diluer partiellement les moyens.

L'impact du ciblage et de l'accompagnement associé est particulièrement visible pour les athlètes paralympiques, dont les performances dépendent largement de l'accompagnement supplémentaire humain, financier et matériel.

1.4 L'adhésion des parties prenantes au système de ciblage des moyens sur un volume plus restreint d'athlètes

Les choix de ciblage effectués par l'ANS sont globalement bien compris et acceptés par les fédérations : 75% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et 100% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations paralympiques déclarent comprendre ces choix (indicateur 13). Cette compréhension se traduit également par une forte approbation : près de 90% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et paralympiques disent être en accord avec le ciblage mis en place, ce qui témoigne d'une adhésion très majoritaire à ce choix stratégique.

Par ailleurs, la qualité des échanges avec l'ANS sur ce sujet est perçue positivement par une majorité d'interlocuteurs : 79% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et 91% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations paralympiques se déclarent satisfaites ou très satisfaites. Ces chiffres traduisent une stratégie de ciblage cohérente et progressivement acceptée par les l'encadrement technique en charge de la haute performance au sein des fédérations.

Toutefois, le contraste entre la compréhension des critères et les remarques émises sur leur manque de clarté et de flexibilité pour certains profils (jeunes potentiels) laisse apparaître un besoin de poursuivre la réflexion autour du cadre et des critères d'accès afin de garantir la pleine approbation des acteurs.

De leur côté, les entraîneurs des fédérations olympiques et paralympiques, bien qu'éloignés des échanges directs avec l'ANS sur le ciblage, affichent un haut niveau de compréhension et d'adhésion. Ainsi, 95% des entraîneurs déclarent comprendre le ciblage des athlètes intégrés dans le Cercle Haute Performance et la Cellule Performance, et 94% en approuvent les choix.

Si la compréhension et l'accord sont élevés, cela s'explique en partie par une transmission efficace des échanges vers la DTN, dont un certain nombre consulte les entraîneurs afin de les impliquer dans les choix de ciblage.

Dans le cadre de son déploiement, les fédérations ont initialement perçu certains obstacles, mais des améliorations ont été apportées au fil du cycle olympique pour affiner ce processus :

- Evolution du rôle du conseiller haute performance : le rôle du conseiller HP a connu une transformation significative au cours de l'olympiade. Initialement perçu comme un frein dans le déroulement des projets de performance, il est progressivement devenu un interlocuteur reconnu, pour une très grande majorité des fédérations, pour la qualité des échanges.
- Concertation et clarté des critères : au début de l'olympiade, les DTN et directeurs de performance étaient peu consultés. Cette situation s'est améliorée par la suite, mais les critères de ciblage et les enjeux sont restés flous pour certains d'entre eux. Au début, les échanges collectifs sur les choix opérés ont été insuffisants, même si la situation actuelle a été jugée satisfaisante à moins d'un an des Jeux. Toutefois, ni les DTN ni les directeurs de la performance ne contestent la stratégie de ciblage. L'absence de critères clairs et partagés, notamment sur la CP, peut affaiblir, à terme, la crédibilité du dispositif, avec la perception de décisions parfois unilatérales.

“Je trouve que l'ANS n'a pas assez travaillé les trajectoires de performance des athlètes dans le cadre du ciblage. Le ciblage est basé sur des résultats réalisés et non sur de la trajectoire de performance. Du coup, nous avons des athlètes qui ont intégré le ciblage qu'au dernier moment.”

DTN d'une fédération olympique

- Gestion des différentes listes : si le ciblage des athlètes du Cercle Haute Performance est jugé précis, celui de la Cellule Performance est perçu comme plus ambigu. Les cas particuliers, parfois maintenus dans les dispositifs pour des raisons contextuelles (telles que l'impact médiatique), fragilisent la cohérence du ciblage et nuisent à la crédibilité du dispositif. De plus, le cumul des listes (listes ministérielles SHN, listes ANS, listes fédérales) crée un « mille-feuille » jugé peu lisible et redondant. De plus, la stratégie de ciblage, si elle est pertinente pour les sports individuels, semble moins adaptée aux sports collectifs. La clarification des dispositifs et une meilleure cohérence dans la gestion des listes permettraient de lever ces points de tension et d'améliorer l'adhésion des acteurs.

“D'une manière générale, la construction a été plutôt fluide et cohérente. On a fixé des points avec les équipes et l'ANS. Ce qui peut être compliqué est la multiplicité des taggages (Ministère, ANS, fédérations...). Les niveaux d'identification peuvent venir se percuter à certains moments et amener des questionnements.”

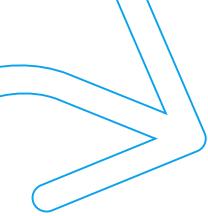
DTN d'une fédération paralympique

- Accompagnement et individualisation des soutiens : l'intention de mieux cibler et individualiser les soutiens est saluée comme une avancée majeure. Toutefois, l'accumulation des dispositifs existants et le manque de concertation avec les acteurs de terrain perturbent la lisibilité et fragilisent la dynamique collective. Par ailleurs, les bourses individuelles attribuées en fonction des performances, bien qu'efficaces pour financer les projets des bénéficiaires, ont parfois eu pour effet d'affaiblir l'unité au sein des équipes nationales. Une meilleure articulation entre ciblage individuel et dynamique collective est, en conséquence, nécessaire. Cela implique, pour les acteurs, une implication accrue des DTN et des entraîneurs dans les décisions d'accompagnement.
- Communication et transparence : des athlètes évoquent un manque de communication et de visibilité autour du ciblage et des services associés. Les critères d'entrée et de sortie des listes, ainsi que la temporalité des communications doivent être ajustés pour limiter les impacts psychologiques négatifs. L'amélioration de la communication, notamment en direction des athlètes, permettra de renforcer la transparence et la confiance dans le processus de ciblage.

“J'ai appris par mon kiné que j'étais ciblé dans le cercle haute performance et que grâce à ce statut je pouvais avoir accès à un certain nombre de services. Je trouve dommage que la fédération ou l'ANS ne nous en ait pas informés.”

Athlète olympique





CIBLAGE DES ATHLÈTES ... EN SYNTHÈSE

- ↗ Ecart entre CHP et CP : 81% des athlètes du Cercle Haute Performance ont participé aux Jeux (les 19% des non participants sont liés à différents facteurs : blessures, collectifs élargis, plusieurs potentiels de médailles pour une même épreuve). De leur côté, 76% des athlètes de la Cellule Performance ont participé aux Jeux : le taux de participation étant lié aux profils ciblés : profils prometteurs, mais encore en phase de progression.
- ↗ Les athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance ont contribué à 82% des médailles d'or françaises.
- ↗ Toutefois, 18% des médaillés d'or ne faisaient pas partie du ciblage, révélant la nécessité d'une plus grande souplesse pour identifier les talents tardifs.
- ↗ 36% des athlètes du CHP et de la CP ont obtenu une médaille. La répartition révèle une différence notable entre les groupes : 40% des athlètes du Cercle Haute Performance ont décroché une médaille contre 33% des athlètes de la Cellule Performance.
- ↗ 10% des athlètes médaillés ne faisaient pas partie du CHP ou de la CP, ce qui met en lumière un potentiel de médaillés partiellement sous-estimé ou identifié tardivement.
- ↗ 66% des athlètes ciblés ont intégré le top 8, confirmant la capacité du dispositif à préparer les athlètes pour la haute performance.
- ↗ Les résultats globaux des athlètes médaillés montrent que le ciblage stratégique a permis d'identifier et d'accompagner des sportifs performants, en particulier chez les paralympiques. Cependant, la présence notable d'athlètes hors dispositifs (10%) souligne la difficulté à détecter de manière précoce des talents, malgré cela la réactivité (actualisation annuelle) à court terme reste un atout.
- ↗ Une adhésion globale, mais perfectible : bien que 75% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et 100% des paralympiques valident le ciblage, des enjeux émergent sur la transparence, l'adaptabilité de certains critères et la gestion complexe des listes (cumul fédéral, ANS).
- ↗ Le dispositif de ciblage a prouvé son efficacité, particulièrement chez les athlètes paralympiques. Toutefois, l'analyse révèle des zones d'amélioration notamment en matière de communication. Le manque de clarté sur les entrées/sorties et les services associés fragilisent l'efficience de l'accompagnement des athlètes et entraîneurs. Une transparence accrue renforcerait l'adhésion et limiterait les effets négatifs.

1.5 Le suivi socioprofessionnel, un dispositif fondamental qui permet aux athlètes de se concentrer sur leur projet de performance

Dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue, l'ANS s'engage à renforcer la sécurité financière et l'accompagnement socio-professionnel des athlètes français. Cette démarche, visant à prévenir la précarité et à préparer l'avenir des sportifs de haut niveau, repose sur trois axes majeurs :

- la garantie d'un revenu minimal de 40 000 euros bruts annuels pour les athlètes olympiques et paralympiques et d'un revenu minimal de 15 000 euros pour les athlètes sélectionnés ;
- l'accès à des dispositifs d'accompagnement socioprofessionnel pour favoriser l'insertion et la reconversion des athlètes ;
- le soutien opérationnel et financier apporté aux fédérations sportives.

Parmi ces engagements, le suivi socioprofessionnel joue un rôle clé dans la stratégie « Ambition Bleue ». Ce dispositif vise à créer un environnement stable et équilibré pour les athlètes, leur permettant de se concentrer pleinement sur leur performance sportive tout en bénéficiant d'un accompagnement adapté à leurs besoins professionnels et personnels. Cette approche contribue à la réalisation d'un « double projet », qui articule la carrière sportive avec la préparation de l'après-carrière.

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS, des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés (annexes 3/4/8). Le ciblage des athlètes s'appuie sur la liste des athlètes du Cercle Haute Performance (CHP) et de la Cellule Performance (CP), arrêtée en juillet 2024 et communiquée en septembre 2024 par l'ANS. Dans cette partie, la définition de « bénéficiaire » de la stratégie Ambition Bleue se limite aux bénéficiaires directs de la stratégie, conformément à la définition établie précédemment. Certaines limites méthodologiques doivent être prises en compte afin de garantir une interprétation prudente et éclairée des résultats :

- indicateur 1 – Taux d'incidence sportive des aides personnalisées : l'analyse de cet indicateur repose sur l'exploitation des bases de données Vis'OR et GRACENOTE fournies par l'ANS. L'analyse prend en compte les données relatives aux aides personnalisées à partir de 2022. Toutefois, la précision des résultats dépend de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations présentes dans les bases ;
- indicateur 2 – Taux d'incidence sportive des aides à la conduite du double projet : l'analyse de cet indicateur repose sur les bases de données Vis'OR et GRACENOTE fournies par l'ANS. Le périmètre du « double projet » est défini en fonction des dispositifs gérés par l'ANS. Pour compléter cette analyse, l'indicateur s'appuie également sur une enquête ciblant les athlètes. Les résultats de cette enquête ont fait l'objet d'un redressement statistique afin d'améliorer la représentativité de l'échantillon ;
- indicateur 3 - Part des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule de Performance sécurisés financièrement : l'analyse de cet indicateur s'appuie sur l'exploitation des bases de données Vis'OR fournies par l'ANS ;
- indicateur 5 - Sentiment d'amélioration de la préparation des JOP des athlètes via le suivi socioprofessionnel de l'agence : cet indicateur est renseigné à partir des enquêtes menées auprès des encadrements techniques en charge de la haute performance, ainsi que des entretiens ciblés. Les résultats reflètent la perception des acteurs interrogés.

Ces éléments méthodologiques doivent être pris en compte lors de l'interprétation des résultats et la formulation des conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

1.6 Les aides personnalisées : un soutien essentiel pour les athlètes de haut niveau

Depuis 2021, le dispositif des aides personnalisées a été recentré sur un volet socioprofessionnel, avec une limitation du montant des aides par athlète et une réorganisation en quatre principales rubriques. Les différentes rubriques incluent :

1. aides sociales : pour les sportifs ayant un revenu annuel inférieur à 40 000 €, en fonction d'un diagnostic socio-professionnel ;
2. frais de formation : remboursement des coûts liés aux formations ou bilans de compétences, validés par le DTN (Directeur Technique National) ;
3. manque à gagner employeur : compensation financière versée aux entreprises ou administrations pour le temps libéré des athlètes (jusqu'à 16 000 € par athlète, partagé entre l'ANS et les fédérations) ;
4. manque à gagner sportif : indemnisation des jours de congés sans solde pris pour les compétitions ou stages, sur validation du DTN.

Ces aides, bien que limitées dans leur montant, continuent de jouer un rôle crucial dans l'accompagnement des athlètes de haut niveau, qu'ils soient ou non ciblés par le CHP ou la CP de l'agence. Elles peuvent être attribuées aux athlètes inscrits en listes de haut-niveau (Elite, Senior, Relève et Reconversion).

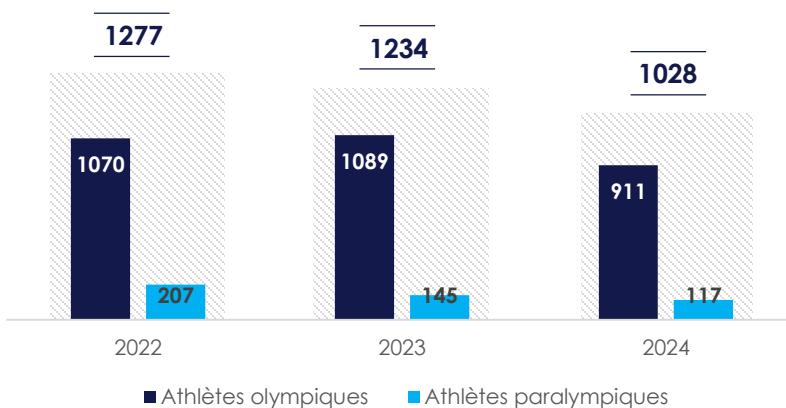
Depuis 2022, 2 038 athlètes ont bénéficié au moins une fois d'une aide personnalisée pour les athlètes relevant des fédérations de disciplines d'été, ce qui témoigne de l'ampleur de ce dispositif. Cependant, il est à noter que très peu de bénéficiaires des aides personnalisées ont été médaillés aux Jeux Olympiques de Paris 2024. Parmi les athlètes ayant bénéficié de ces aides, 6% des athlètes ayant bénéficié d'une aide ont été médaillés olympiques et 21% ont été médaillés paralympiques (indicateur 1). Parmi les médaillés aux Jeux de Paris 2024, 51% des athlètes ont bénéficié d'au moins une aide personnalisée depuis 2022. Cette proportion monte à 87% pour les athlètes paralympiques, contre 35% pour les athlètes olympiques.

Indicateur 1 - Taux d'incidence sportive des aides personnalisées sur les médaillés

Chiffres clés	
Nombre de médaillés parmi les bénéficiaires d'AP depuis 2022	121
% des athlètes bénéficiaires d'AP ayant obtenu une médaille	6%
% des athlètes olympiques bénéficiaires d'AP ayant obtenu une médaille	3%
% des athlètes paralympiques bénéficiaires d'AP ayant obtenu une médaille	21%

Source : données Vis'OR, septembre 2024

Evolution du nombre de bénéficiaires d'AP depuis 2022



Source : données extraites de Vis'OR, septembre 2024

Si le recentrage du dispositif d'aides personnalisées sur sa fonction initiale (aides sociales et formation) a conduit à une diminution du nombre d'athlètes bénéficiaires de ces aides, cette baisse a été compensée par des dispositifs plus pérennes (CIP, emplois SHN, ...) et par une augmentation financière des contrats de performance la 1ère année du changement.

Evolution du montant des aides personnalisées par fédération d'été (classement en fonction du montant cumulé)

Fédérations OLY/PARA été	Nombre de médailles OLY/PARA aux JOP de 2024	Montant cumulé			
		2022-2024 K€	2022 K€	2023 K€	Montants AP 2024 K€
Handisport	55	2 033,0	690,0	723,0	620,0
Cyclisme	9	1 221,2	405,0	420,0	396,2
Voile	2	1 113,1	425,0	368,1	320,0
Escrime	7	1 031,0	381,0	340,0	310,0
Athlétisme	1	950,4	300,0	265,4	385,0
Natation	7	922,6	370,0	275,0	277,6
Gymnastique	0	898,0	308,0	320,0	270,0
Aviron	2	705,0	235,0	250,0	220,0
Tir	4	683,0	160,0	268,0	255,0
Judo	14	678,0	250,0	228,0	200,0
Canoë-kayak	5	665,0	265,0	230,0	170,0
Boxe	3	577,6	220,0	197,6	160,0
Equitation	2	545,0	200,0	190,0	155,0
Tir à l'arc	2	545,0	195,0	185,0	165,0
Lutte	0	543,0	193,0	190,0	160,0
Rugby	1	520,0	185,0	185,0	150,0
Hockey	0	492,0	140,0	117,0	235,0
Volleyball	1	468,5	170,0	158,5	140,0
Montagne et escalade	0	466,0	146,0	150,0	170,0
Taekwondo	3	410,0	140,0	140,0	130,0
Haltérophilie	0	334,1	110,0	114,1	110,0
Triathlon	6	315,0	125,0	100,0	90,0
Badminton	3	310,0	105,0	105,0	100,0
Surf	2	286,0	100,0	96,0	90,0
Tennis de table	2	285,0	100,0	100,0	85,0
Roller et skateboard	0	271,0	80,0	91,0	100,0
Danse	1	225,0	80,0	80,0	65,0
Pentathlon moderne	1	221,0	75,0	73,0	73,0
Handball	1	217,0	80,0	77,0	60,0
Sport adapté	1	171,0	71,0	50,0	50,0
Basketball	3	130,0	50,0	50,0	30,0
Tennis	0	110,0	30,0	40,0	40,0
Golf	0	60,0	20,0	20,0	20,0
Football	1	50,0	20,0	15,0	15,0
TOTAL	139	18,5 M€	6,4 M€	6,2 M€	5,8 M€

Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/2024. Les montants 2024 sont non définitifs.

Le fait que 65% des athlètes olympiques médaillés n'aient pas bénéficié d'une aide personnalisée depuis 2022 s'explique par plusieurs facteurs. En effet, cette statistique est cohérente si l'on exclut les athlètes issus des sports collectifs / professionnels (où les revenus sont plus élevés), et ceux faisant partie du CHP ou de la CP qui bénéficient de dispositifs plus pérennes (CIP, CAE,...) et de revenus supérieurs à 40 000 € par an sans avoir recours aux aides personnalisées.

A l'inverse, seuls 13% des athlètes paralympiques médaillés n'ont pas bénéficié d'une aide personnalisée, ce qui souligne l'importance du soutien socioprofessionnel dans leur parcours. Les athlètes paralympiques, qui ne sont pas toujours détachés à 100% pour l'entraînement et doivent maintenir une activité professionnelle parallèle, dépendent particulièrement de ces aides pour compenser les pertes financières liées à leur engagement sportif.

Enfin, en volume financier, les aides personnalisées s'élèvent en cumulé, sur 2022-2024, à un montant de 18,5 M€³⁷ pour les fédérations olympiques et paralympiques d'été. La baisse observée sur 2024 par rapport à 2022 (- 9%) s'explique par la volonté de l'ANS de procéder à un rééquilibrage des budgets entre les aides personnalisées et le soutien à l'emploi.

L'approche par fédération olympique et paralympique d'été des aides personnalisées montre la prépondérance des fédérations multidisciplinaires (et donc avec un volume plus important d'athlètes soutenus), tels que le Handisport, le Cyclisme ou la Voile.

Les aides personnalisées constituent un dispositif central et essentiel pour les sportifs de haut niveau, soutenant non seulement les athlètes ciblés par la stratégie Ambition Bleue, mais également un grand nombre d'autres sportifs. Leur importance est d'autant plus évidente pour les athlètes paralympiques, qui ont recours à un accompagnement socioprofessionnel crucial. Le recentrage des aides sur les aspects socioprofessionnels et leur plafonnement visent à garantir un soutien équilibré tout en répondant aux besoins spécifiques des athlètes dans leur parcours sportif et professionnel.

37 : Source : données Vis'OR, arrêtées au 20/07/2024. Les montants 2024 sont non définitifs.

1.7 Le double projet, un outil de sécurisation des athlètes

Le double projet, dans le cadre de la loi Sport de 2015, fait référence à la possibilité pour les sportifs de haut niveau de « conjuguer leur carrière sportive avec une formation ou une activité professionnelle ». Ce dispositif vise à accompagner les athlètes dans leur reconversion post-carrière en leur offrant des moyens pour développer des compétences, acquérir un diplôme et préparer leur avenir tout en poursuivant leur pratique sportive à un niveau d'excellence. Dans ce cadre, le COPIL a fait le choix de limiter le périmètre du double projet au suivi socioprofessionnel.

Les dispositifs mis en place dans le cadre du double projet, gérés par l'ANS, incluent des aides à la formation et à l'insertion professionnelle, offrant ainsi un cadre global pour accompagner les athlètes dans leur transition. Parmi ces dispositifs, on retrouve :

- des aides à la formation, incluant le financement de bilans de compétences et d'actions de formation. Ces actions sont souvent orchestrées via les cellules OFIRS (cellules d'Orientation, de Formation, d'Insertion et de Reconversion des Sportifs) et les conventions avec l'AFDAS, OPCO de la branche sport ;
- des aides à l'insertion professionnelle, telles que les Conventions d'Insertion Professionnelle (CIP) pour les entreprises privées, les Contrats d'Aménagement d'Emploi (CAE) dans le secteur public, et les Contrats d'Image (CI), créant un lien entre les athlètes et le monde de l'entreprise, le dispositif emplois SHN (Sportifs de Haut Niveau) permet également à des structures associatives comme les clubs ou les ligues de sécuriser un contrat de travail pour les sportifs de haut niveau.

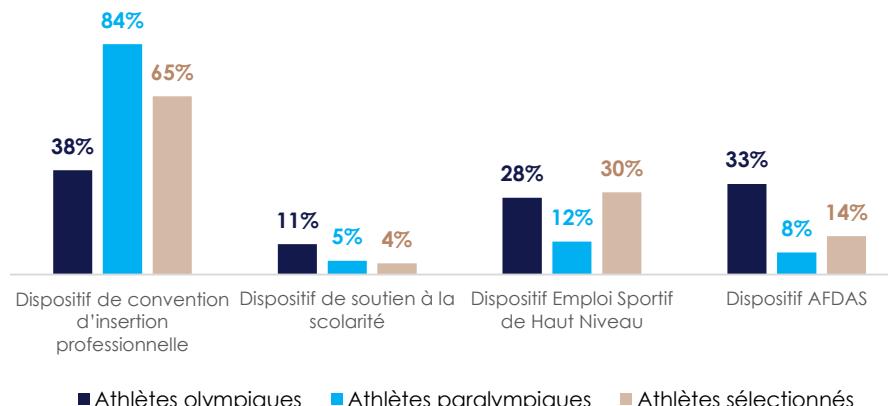
Ces dispositifs ont pour objectif de garantir aux athlètes une sécurité financière et professionnelle pendant leur carrière et lors de leur transition vers la vie active après la compétition. En 2024, 971 athlètes³⁸ bénéficient de ce double projet, dont 83% sont des athlètes olympiques et 17% des athlètes paralympiques.

Il est intéressant de noter que le taux de médaillés parmi les athlètes disposant d'un double projet reste relativement faible. Parmi les athlètes disposant d'un double projet, 10% ont été médaillés, et parmi ces derniers, 7% sont olympiques et 25% paralympiques. Parmi les athlètes médaillés aux Jeux de Paris 2024, 41% disposent d'un double projet (33% chez les athlètes olympiques contre 61% chez les athlètes paralympiques) (indicateur 2). Ce constat peut s'expliquer par le fait que de nombreux athlètes olympiques de sports collectifs, souvent considérés comme des sportifs professionnels, n'ont pas recours à ces dispositifs. Par ailleurs, un grand nombre de sportifs individuels ont professionnalisé leur pratique et tirent leurs revenus de leur discipline, ce qui peut limiter la proportion d'athlètes médaillés engagés dans un double projet géré par l'ANS.

Il est également mis en évidence que, parmi les athlètes médaillés, les athlètes paralympiques semblent davantage bénéficier de ces dispositifs. En effet, 61% des athlètes paralympiques médaillés bénéficient d'un double projet, contre 33% des athlètes olympiques médaillés.

L'enquête menée auprès des athlètes montre que 38% des athlètes interviewés ont bénéficié d'un des dispositifs de double projet gérés par l'ANS, avec des taux plus élevés pour ceux du CHP et de la CP : 62% des athlètes du CHP et 49% de la CP ont bénéficié de ces dispositifs. Parmi les différentes actions entrant dans le cadre du « double projet », les Conventions d'Insertion Professionnelle (CIP) sont les plus couramment utilisées, représentant 50% des répondants disposant d'un double projet.

Répartition du type de double projet selon le profil d'athlète en 2024



Source : enquêtes aux athlètes, Mouvens, 2024

Note de lecture : 38% des athlètes olympiques répondant bénéficiant d'un dispositif CIP en 2024

Cependant parmi les athlètes déclarant ne pas avoir de double projet engagé avec l'ANS, 44% des athlètes n'ont pas connaissance de ces dispositifs, et 34% estiment ne pas être concernés. De manière complémentaire, près de 13% déclarent avoir fait une demande qui n'a pas été acceptée. Ces chiffres montrent qu'il existe encore des lacunes sur la visibilité et la compréhension d'accès aux dispositifs pour une partie des athlètes.

L'un des enjeux importants du double projet reste la pérennité des dispositifs et la capacité des athlètes à construire leur avenir professionnel. En effet, 16% des répondants à l'enquête ne savent pas ce qu'ils feront professionnellement en 2025, ce qui soulève la question de l'accompagnement à long terme des athlètes après la fin de leur carrière sportive.

Cependant, les dispositifs d'accompagnement semblent remplir une partie de leurs objectifs, en particulier ceux centrés sur les athlètes du CHP et de la CP. En effet, 68% des athlètes du CHP et de la CP déclarent vouloir poursuivre leur carrière sportive en tant que professionnels, ce qui montre que ces dispositifs n'affectent pas négativement la performance sportive. Par ailleurs, la majorité des athlètes ne semblent pas avoir de préoccupations majeures quant à la sécurité de leur carrière après la fin de leur parcours sportif.

Les dispositifs de double projet gérés par l'ANS permettent à un nombre significatif d'athlètes de haut niveau de se préparer à une reconversion professionnelle tout en continuant leur carrière sportive. Néanmoins, des efforts semblent devoir encore être fournis pour améliorer la visibilité des dispositifs et leur accessibilité pour un plus grand nombre d'athlètes, notamment au-delà des sportifs du CHP et de la CP. Par ailleurs, l'accompagnement des athlètes paralympiques, bien qu'encourageant à ce stade, pourrait également bénéficier d'un renforcement pour assurer une transition aussi fluide que possible pour tous les athlètes, quelle que soit leur discipline.

“J'ai eu la chance d'avoir un emploi SHN qui m'a beaucoup soulagé. Ça m'a permis de me concentrer sur ma performance et j'ai pu adapter mes entraînements.”

Athlète olympique



1.8 Les athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance sécurisés financièrement

La mise en place d'un revenu minimal pour les athlètes olympiques et paralympiques français découle de la volonté de lutter contre la précarité financière de ces sportifs. En 2015, la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 a été adoptée pour protéger les sportifs de haut niveau et professionnels, et sécuriser leur situation juridique et sociale. Cette loi a introduit plusieurs mesures clés :

- statut officiel de sportif de haut niveau : les sportifs sont inscrits sur des listes ministérielles, leur conférant une reconnaissance officielle et ouvrant droit à des dispositifs spécifiques d'accompagnement ;
- conventions d'insertion professionnelle (CIP) : ces conventions facilitent l'accès des sportifs de haut niveau au marché du travail, en leur proposant des aménagements adaptés pour concilier carrière sportive et insertion professionnelle ;
- protection sociale renforcée : la loi vise à assurer une meilleure couverture sociale pour les sportifs, incluant des dispositions relatives à la santé, la retraite et la reconversion professionnelle.

Ces mesures ont été mises en place pour offrir aux athlètes un cadre juridique et social sécurisé, leur permettant de se consacrer pleinement à leur carrière sportive tout en préparant leur avenir professionnel. Dans le cadre de la stratégie « Ambition Bleue », l'État et l'ANS se sont engagés à mettre en place un dispositif garantissant un revenu minimal de 40 000 euros brut annuels³⁹ pour les athlètes français ciblés (CHP et CP) par la stratégie, en complétant leurs revenus par les différents dispositifs pilotés. De plus, l'engagement a également été pris pour que tous les athlètes de la délégation française aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ne soient pas en dessous du seuil de pauvreté (15 000 euros brut annuels au moment des Jeux).

L'ensemble des athlètes du cercle et de la cellule bénéficient ainsi d'une sécurisation financière et ont un revenu annuel supérieur à 40 000 euros (indicateur 3), conformément à l'engagement pris par la Ministre Amélie OUDEA-CASTERA et l'Agence nationale du Sport (ANS). Cet objectif a été pleinement atteint dans le cadre du dispositif Ambition Bleue pour les Jeux de Paris 2024. En effet, 100% des athlètes de ces dispositifs sont désormais sécurisés financièrement. Cependant, il convient de noter que les moyens nécessaires pour réaliser une saison complète peuvent varier en fonction des sports et des disciplines. Ainsi, certains athlètes, bien que leurs revenus annuels dépassent les 40 000 euros, peuvent se retrouver confrontés à des difficultés financières. Ce risque est particulièrement évoqué dans des disciplines telles que la voile ou l'équitation, où les coûts liés à la pratique peuvent être très élevés.

Indicateur 3 - Part des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance sécurisés financièrement (revenus supérieurs à 40 k€ annuels) - par type d'athlète

	Cercle HP	Cellule Performance	Total
Athlètes ciblés	270	329	599
dont athlètes olympiques	181	276	457
dont athlètes paralympiques	89	53	142
Nombre d'athlètes ciblés avec un revenu > à 40 k€	270	329	599
dont athlètes olympiques	181	276	457
dont athlètes paralympiques	89	53	142
% des athlètes sécurisés financièrement	100%	100%	100%
% athlètes olympiques	100%	100%	100%
% athlètes paralympiques	100%	100%	100%

Source : données, Vis'OR septembre 2024

³⁹ : Les revenus pris en compte sont les suivants : aides personnalisées, salaires, bourses de mécénat, bourses des collectivités, partenaires privés, équipementiers, primes de résultats, etc.

De même, l'application du plancher de ressources ne tient pas compte des réels besoins financiers de chacun pour s'engager pleinement dans son projet sportif, en fonction de la situation personnelle de chacun. Par ailleurs, s'agissant plus spécifiquement de la délégation française aux JOP de Paris 2024, l'objectif affiché avait été rappelé au plus haut niveau de l'État par le Président de la République lui-même, dans le cadre d'une interview accordée à L'Équipe, lundi 12 août 2024.

Le Président de la République avait souligné que « la situation financière des sportifs de haut niveau s'est beaucoup améliorée en sept ans » et qu'après les JO de Rio en 2016, « 40% des athlètes français vivaient sous le seuil de pauvreté. À Paris c'est 0 ».

Aux JO de Rio en 2016, plus de 200 athlètes sélectionnés, soit 40% de la délégation, avaient indiqué qu'ils vivaient sous le seuil de pauvreté, qui était alors (2016) 1 026 euros par mois.

Aucun(e) athlète de la délégation française aux JOP 2024 n'était sous le seuil de pauvreté. Pour rappel, une personne vivant seule est considérée comme pauvre en France quand ses revenus mensuels sont inférieurs à 811, 1 014 ou 1 216 euros (données 2022 selon l'Insee), selon que l'on utilise le seuil de pauvreté fixé à 40%, 50% ou à 60% du niveau de vie médian. D'où l'appréciation établie à 15 000€ ($1\,216\text{€} \times 12 = 14\,592$) pour les athlètes composant la délégation française aux JOP de 2024.

Je trouve cela très bien de mettre en place des ressources minimum. La difficulté, c'est que l'on ne fait pas la différence entre la rémunération liée à un travail et celle liée à un partenariat. Ce sont 2 choses différentes. Elles devraient être séparées en 2. Il n'y a pas de raison que quelqu'un qui ne travaille pas se retrouve avec le même niveau de rémunération que quelqu'un qui travaille. Il faudrait trouver de l'équité, entre un jeune qui est nourri, logé, blanchi à l'INSEP et un autre qui travaille et qui a une famille à nourrir.

Athlète paralympique

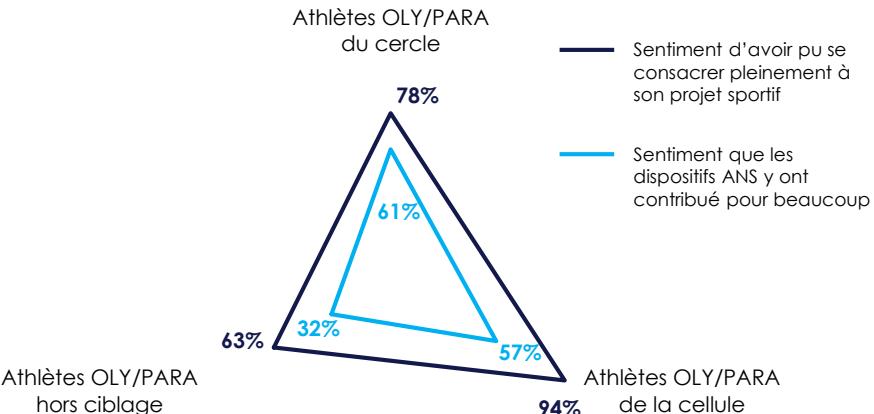
En 2024, l'ANS a lancé une enquête pour recenser les niveaux de ressources des sportifs de haut niveau. Malgré le travail de finesse mené par l'ANS et les responsables socioprofessionnels des fédérations, une limite de ce système de sécurisation financière réside dans le fait que la communication des revenus des athlètes se fait sur la base d'un formulaire déclaratif. Étant donné que les athlètes remplissent ce formulaire eux-mêmes, il devient difficile de vérifier l'exactitude des informations fournies, ce qui peut entraîner des écarts dans l'évaluation de leurs réels besoins financiers.

1.9 Un sentiment global de sérénité partagé par la majorité des athlètes

La préparation des Jeux constitue une période cruciale pour les athlètes, au cours de laquelle la sérénité joue un rôle déterminant. Les données recueillies montrent un sentiment de sérénité ressenti par la majorité des athlètes, leur permettant de se consacrer pleinement à leur projet sportif et d'améliorer leur préparation aux JOP.

Près de 68% des athlètes répondants déclarent avoir pu se consacrer pleinement à leur projet sportif et préparer plus sereinement les Jeux (indicateur 5). Cette tendance est encore plus marquée parmi les athlètes olympiques (70%) que parmi les athlètes paralympiques (62%). Les dispositifs de soutien spécifique, notamment au sein du CHP et de la CP, ont été décisifs. En effet, 78% des athlètes du CHP et 94% de ceux de la CP se disent plus sereins dans leur préparation.

Indicateur 5 - Sentiment d'amélioration de la préparation des JOP des athlètes via le suivi socioprofessionnel de l'agence



Source : enquête aux athlètes, Mouvens, 2024

Note de lecture : 78% des athlètes du cercle déclarent avoir pu se consacrer pleinement à leur projet sportif et 61% d'entre eux estiment que les dispositifs mis en place par l'ANS y ont contribué pour beaucoup

L'accompagnement de l'ANS émerge comme un facteur clé de la sérénité des athlètes. D'après l'enquête, il est perçu comme un levier important par 90% des athlètes du cercle et 89% des athlètes de la cellule. Cet accompagnement a permis d'améliorer les conditions d'entraînement et de préparation, notamment pour les athlètes paralympiques du CHP pour qui l'accompagnement a permis un détachement total (100%) au profit de leur entraînement.

En revanche, l'impact de l'accompagnement est perçu de manière plus mitigée par les athlètes olympiques du CHP, avec 44% d'entre eux affirmant qu'il y a fortement contribué.

Malgré ces progrès, 25% des athlètes qui ont répondu à l'enquête, estiment que les dispositifs de l'ANS n'ont pas contribué à leur sérénité. Les athlètes en double projet doivent concilier entraînements, compétitions et obligations académiques ou professionnelles. Ce rythme intense, souvent associé à des emplois du temps surchargés, engendre un manque de repos et une charge mentale élevée, augmentant le risque de très grande fatigue. De plus, le coût élevé des études, faiblement compensé par les aides existantes, oblige certains athlètes à interrompre leur carrière sportive pour assurer leur autonomie financière.

1.10 L'accompagnement socioprofessionnel apparaît, pour beaucoup, comme le principal levier d'efficacité de la stratégie Ambition Bleue

L'accompagnement socioprofessionnel proposé par l'Agence nationale du Sport (ANS) répond bien aux attentes des fédérations olympiques et paralympiques. La collaboration entre les fédérations et l'ANS sur ce sujet est réelle, puisque toutes les fédérations olympiques et paralympiques déclarent travailler avec l'Agence pour soutenir les athlètes dans leur parcours socioprofessionnel.

86% des fédérations olympiques répondantes et 91% des fédérations paralympiques répondantes se déclarent satisfaites ou très satisfaites de l'accompagnement offert.

Le suivi socioprofessionnel des SHN est reconnu comme étant efficace, avec des dispositifs ayant démontré des effets concrets sur l'insertion professionnelle des athlètes. Les fédérations apprécient particulièrement la relation étroite avec les référents socioprofessionnels de l'ANS, qui permet un suivi individualisé et un accompagnement de qualité pour chaque athlète.

Toutefois, malgré cette satisfaction générale, plusieurs axes d'amélioration ont été soulignés, visant principalement à renforcer la personnalisation et l'efficacité des dispositifs en place :

- Des inquiétudes émergent concernant la volonté de ne plus missionner de Conseillers Techniques Sportifs (CTS) au sein des Directions Techniques Nationales (DTN) pour assurer le suivi socioprofessionnel des SHN, un changement qui pourrait affecter la gestion fine des parcours. L'absence de ces relais pourrait entraîner un manque de visibilité sur les besoins spécifiques des sportifs, créant ainsi des risques de désynchronisation entre le suivi administratif et les réalités du terrain.

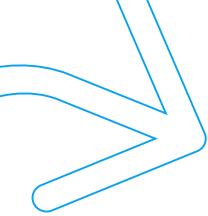
- La question de l'égalité d'accès aux aides financières a également été soulevée. Les plafonds d'aide uniformes ne répondent pas toujours aux besoins spécifiques de chaque discipline ou des sportifs eux-mêmes, pouvant entraîner des disparités dans l'attribution des Aides Personnalisées. Les fédérations ont recommandé une révision de ces critères pour les rendre plus adaptés à la diversité des profils des SHN. Cette nécessité d'une approche plus flexible et équitable est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'aider les sportifs en situation de handicap, qui ont des besoins spécifiques qu'il convient de mieux prendre en compte, notamment dans l'intégration des aides sociales dans le calcul des revenus.

- La coordination entre les différents acteurs institutionnels a également été questionnée. Les fédérations estiment que des échanges plus réguliers et structurés entre les MRP et les fédérations sont nécessaires pour améliorer la gestion des dispositifs. Les fédérations réclament aussi une meilleure diffusion des dispositifs et une plus grande synergie avec d'autres Ministères, notamment ceux en charge de l'Éducation nationale, du Travail et de l'Enseignement supérieur. Cette approche permettrait de faciliter la scolarité des athlètes et leur double projet, en réduisant notamment les obstacles administratifs qui surviennent lorsqu'un sportif cherche à concilier études et pratique de haut niveau.

Les DTN et directeurs de la performance interrogés estiment que bien que le dispositif d'accompagnement socioprofessionnel mis en place par l'ANS soit largement satisfaisant, il est essentiel de l'adapter davantage aux besoins spécifiques des sportifs, notamment en offrant plus de flexibilité et de personnalisation. Ils estiment que le maintien des moyens financiers et humains actuels est crucial pour garantir la pérennité des résultats obtenus.

“L'ANS a fait un très gros travail sur le volet socio professionnel. Il y a eu de grosses avancées et d'importants moyens mobilisés pour permettre aux athlètes d'avoir 40K€ / an. Les relations avec l'ANS se sont très bien passées.”

DTN d'une fédération Olympique



SUIVI SOCIOPROFESSIONNEL... EN SYNTHÈSE

- Depuis 2022, 2 038 athlètes ont bénéficié d'une aide personnalisée. Toutefois, parmi les médaillés des Jeux de Paris 2024, si une proportion importante des athlètes paralympiques (87%) a utilisé ces aides, seulement 35% des athlètes olympiques, soulignant l'importance particulière de ces aides pour les athlètes paralympiques qui souvent cumulent une activité professionnelle.
- Les aides personnalisées se révèlent cruciales pour les athlètes paralympiques, avec 51% des médaillés ayant bénéficié d'au moins une aide depuis 2021, comparés à 35% pour les athlètes olympiques. Ce soutien socioprofessionnel est essentiel pour les athlètes qui n'ont pas toujours la possibilité de se consacrer pleinement à l'entraînement en raison de leurs activités professionnelles parallèles.
- En 2024, 971 athlètes bénéficient des dispositifs de double projet géré par l'ANS, avec une majorité d'athlètes olympiques (83%) et une proportion plus faible d'athlètes paralympiques (17%).
- Malgré l'existence de ces dispositifs, une partie des athlètes ne bénéficie pas d'un double projet, avec 44% des athlètes déclarant ne pas connaître ces dispositifs. L'enquête révèle également que 16% des athlètes ne savent pas ce qu'ils feront professionnellement après 2025.
- Bien que 100% des athlètes du CHP et de la CP bénéficient de la sécurisation financière (40 K€), les besoins pour une saison complète varient selon les disciplines. Certaines pratiques, comme la voile ou l'équitation, peuvent être particulièrement onéreuses et donc rendre le seuil de 40 K€ moins pertinent. De plus, l'engagement a également été pris pour que tous les athlètes de la délégation française aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ne soient pas en dessous du seuil de pauvreté (15 000 euros brut annuels au moment des Jeux).
- La majorité des athlètes, en particulier ceux du « cercle » (78%) et de la « cellule » (94%), déclarent s'être sentis plus sereins dans la préparation des Jeux. Cet état d'esprit est largement attribué à l'accompagnement de l'ANS, reconnu par 90% des athlètes du CHP et 89% des athlètes de la CP.
- Les fédérations saluent l'efficacité du suivi socioprofessionnel des SHN, en particulier la relation de proximité avec les référents socioprofessionnels. Toutefois, la fin des missions des Conseillers Techniques Sportifs au sein des directions techniques nationales suscite des préoccupations sur la continuité du suivi des parcours des athlètes.
- Les plafonds d'aide actuels ne répondent pas toujours aux besoins des disciplines et des sportifs, notamment les sportifs en situation de handicap. Certaines fédérations demandent des critères d'attribution plus justes et adaptés, ainsi qu'une réduction des délais de décision pour mieux répondre aux urgences des SHN.

1.11 L'individualisation des projets de performance et la préparation mentale : des réalités très variables selon les athlètes

L'approche de la haute performance repose sur des dispositifs personnalisés et des accompagnements adaptés aux besoins spécifiques de chaque athlète. Dans cette perspective, l'individualisation de la performance et la préparation mentale constituent deux leviers stratégiques d'Ambition Bleue pour optimiser les chances de réussite des sportifs engagés dans les Jeux Olympiques et Paralympiques :

- l'individualisation de la performance permet aux athlètes de bénéficier d'un accompagnement sur mesure, en s'adaptant à leurs besoins personnels, à leurs disciplines et à leurs contextes d'entraînement. Les moyens déployés par l'ANS, notamment à travers le CHP et la CP, visent à offrir un cadre plus flexible et des ressources ciblées ;
- la préparation mentale, quant à elle, prend une importance cruciale dans un contexte de JOP à domicile, où la pression médiatique, sociale et psychologique s'intensifie. Cette thématique a été pleinement intégrée dans la stratégie de l'ANS, avec des dispositifs de soutien aux athlètes et aux entraîneurs.

Alors que l'individualisation de la performance répond au besoin de différenciation des parcours, la préparation mentale constitue un levier clé pour la gestion du stress pré-JOP mais également pour la prévention des risques de dépression post-JOP.

Une individualisation qui n'a pas été offerte à tous ceux qui estimaient en avoir besoin

L'analyse des retours des sportifs révèle des perceptions contrastées sur l'efficacité de ces dispositifs. Moins de la moitié (42%) des athlètes interrogés estiment que les moyens de l'ANS ont permis d'individualiser leur performance. Cependant l'ensemble des athlètes répondant ne constituaient pas des cibles prioritaires de l'individualisation de la préparation. Ce sont ainsi 62% des athlètes du CHP et 64% de la CP qui jugent que les moyens mobilisés ont contribué à l'individualisation de leur préparation (indicateur 67). Chez les athlètes paralympiques, les effets perçus sont encore plus marqués, avec 67% des athlètes du CHP et 77% des athlètes de la CP estimant avoir bénéficié d'une préparation davantage individualisée, contre 57% pour les olympiques du CHP et de la CP. Cette différence est notamment liée à la structuration des sports olympiques. Un grand nombre d'athlètes (sports individuels ou sports collectifs) s'entraînent avec des collectifs France ou dans leurs clubs professionnels et n'ont donc pas forcément le besoin d'individualiser leur préparation.

En revanche, l'écart est relativement grand avec les athlètes hors CHP et CP, dont seulement 37% considèrent que les moyens de l'ANS ont permis d'individualiser la préparation à la performance. Cette différence témoigne d'un accès inégal aux dispositifs d'accompagnement, où les priorités semblent se concentrer sur les « potentiels médaillés » au détriment des athlètes en « relève » ou en voie d'accès au très haut niveau. L'individualisation de la performance des athlètes hors CHP et CP a dû passer par les fédérations et des choix qu'elles ont réalisés sans financement dédié à ces athlètes. Pour les athlètes sélectionnés pour les JOP, la perception est plus équilibrée : 51% des athlètes estiment que les moyens de l'ANS ont permis une individualisation de leur performance.

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS, des résultats de l'enquête auprès des athlètes, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés. Toutefois, certaines limites méthodologiques doivent être prises en compte afin de garantir une interprétation prudente et éclairée des résultats :

- indicateur 63 – Préparation mentale aux résultats : l'indicateur ne peut pas être renseigné de manière exhaustive conformément à sa définition initiale. L'ANS n'a pas été en mesure de fournir l'ensemble des montants alloués spécifiquement à la préparation mentale des athlètes. Par conséquent, l'analyse de cet indicateur repose partiellement sur la présentation des dispositifs d'accompagnement mis en place par l'ANS. Pour compléter cette approche, des données ont été collectées à travers l'enquête menée auprès des athlètes ;
- indicateur 67 – Satisfaction des athlètes quant à l'individualisation de leur préparation : cet indicateur s'appuie sur une enquête auprès des athlètes, dont les résultats ont fait l'objet d'un redressement statistique. Cependant, il reflète uniquement les perceptions des répondants à cette enquête.

Ces limites méthodologiques doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats et la formulation des conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

Malgré ces avancées, des problématiques récurrentes subsistent. Les athlètes pointent un accès inégal et inadapté aux dispositifs d'individualisation de la préparation avec des remarques qui portent notamment sur :

- un manque de communication autour des aides disponibles et de leurs modalités d'accès ;
- des critères d'éligibilité restrictifs, limitant l'accès des athlètes en « relève » ou au potentiel non encore confirmé ;
- des délais tardifs dans la mise en œuvre des dispositifs, qui ne permettent pas de planifier la préparation sur l'ensemble de l'olympiade ;
- des inégalités de traitement, avec une concentration des aides sur un nombre restreint d'athlètes, notamment ceux identifiés comme des « potentiels médaillés ». Même si ce ciblage est au cœur de la stratégie Ambition Bleue, elle crée auprès des athlètes un sentiment de déséquilibre.

Les revendications d'un grand nombre d'athlètes portent sur une meilleure information en amont, une accélération des délais d'attribution des aides et la mise en place d'un accompagnement continu tout au long de l'olympiade, et non concentré dans les derniers mois avant les Jeux.

L'individualisation de la performance est reconnue comme un levier d'excellence, mais son déploiement reste perfectible. L'accompagnement personnalisé des athlètes du CHP et de la CP montre des résultats encourageants, mais l'accès inégal aux ressources crée des fractures au sein du collectif des sportifs de haut niveau.

Le levier de la préparation mentale reste principalement exploité par les athlètes ciblés

La préparation mentale a également été intégrée de manière formelle dans la stratégie Ambition Bleue, marquant une volonté de renforcer l'accompagnement psychologique des athlètes et des entraîneurs. Cette stratégie a été mise en œuvre sur la base de plusieurs types de soutien :

- pour les athlètes : des aides directes ou indirectes intégrées aux contrats de performance des fédérations, l'accompagnement par les Maisons Régionales de la Performance (MRP) et la mise à disposition d'un soutien au sein de la Maison de la Performance pendant les Jeux ;
- pour les entraîneurs : des aides indirectes via les contrats de performance des fédérations, un appui des MRP, des interventions lors des séminaires du Plan Coachs et un soutien au sein de la Maison de la Performance pendant les Jeux.



“Afin d'individualiser ma préparation aux Jeux, j'ai fait des rendez-vous avec la fédération, l'ANS et mon coach personnel afin de présenter mon projet de performance sur l'olympiade. J'ai dû démontrer que celui-ci était viable. À partir du moment où mon projet a été accepté par l'ANS, j'ai pu individualiser ma préparation et fonctionner avec mon coach personnel. Le fonctionnement a été très simple avec la fédération. Je lui transmettais des factures et elle payait les prestations identifiées.”

Athlète olympique CHP

“Je m'entraînais dans le collectif France à l'INSEP donc je n'ai pas eu besoin d'individualiser ma préparation pour les Jeux.”

Athlète olympique CHP

Cependant, malgré la diversité de ces dispositifs, leur portée reste limitée à un nombre restreint d'athlètes et d'entraîneurs. En 2023, l'ANS a alloué 562 000 € au titre des contrats de performance pour des actions d'accompagnement mental individuel ou collectif des athlètes et des entraîneurs⁴⁰. Plus de la moitié de cette enveloppe a été consacrée au soutien des athlètes. Toutefois, il demeure difficile d'identifier précisément la part de ces fonds effectivement mobilisée pour la préparation mentale, rendant l'évaluation de l'impact de ces moyens financiers peu lisible. L'ANS ne dispose pas des montants relatifs aux actions mentionnées ci-dessus (la liste des athlètes et entraîneurs qui ont bénéficié d'un accompagnement financier de l'ANS sur ce sujet est non disponible).

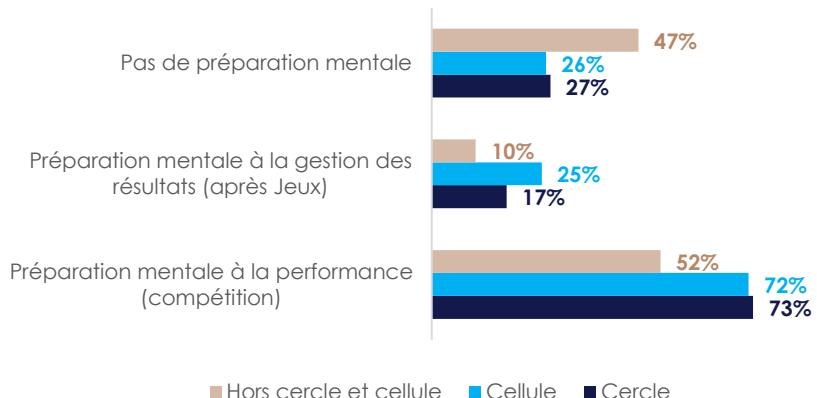
Face à l'enjeu de disputer des Jeux à domicile, plus de la moitié des athlètes (56%) interrogés déclarent avoir mis en place une démarche de préparation mentale dans le cadre de leur préparation aux JOP. Cette démarche a souvent été réalisée de manière autonome, les athlètes prenant eux-mêmes l'initiative de s'entourer de spécialistes ou de renforcer cette dimension dans leur préparation globale. Les athlètes déclarent ne pas avoir attendu les moyens mis à disposition par l'ANS pour intégrer cette dimension dans leur préparation. Les données recueillies montrent que la prise en compte de la préparation mentale diffère selon le statut des athlètes. Parmi les sportifs ayant intégré cette dimension dans leur préparation, 73% sont issus du CHP et 72% de la CP contre 52% des athlètes hors CHP et CP. Ce sont surtout les athlètes olympiques du CHP (90%) qui se montrent les plus engagés sur cette thématique, contre 59% des athlètes paralympiques.

De nombreux athlètes interviewés affirment que la mise en place d'une préparation mentale en amont des Jeux a été essentielle pour leur permettre d'y participer sans subir la pression extérieure (médiatique, publique, etc.). Ce travail leur a offert la capacité de se recentrer et de rester dans leur bulle. Ils ont pu « rester focus » sur la performance sportive.

Bien que la préparation mentale soit de plus en plus intégrée au parcours des athlètes, la gestion des résultats et de la pression liée à la performance reste encore insuffisamment abordée. Seuls 12% des athlètes déclarent avoir pris en compte cette dimension (effets post JO), alors même qu'elle représente un enjeu crucial après les Jeux organisés à domicile. L'étude de la Fondation FondaMental⁴¹ révèle par ailleurs qu'un grand nombre de sportifs sont touchés par la dépression et les troubles anxieux, souvent exacerbés par le « syndrome de la page blanche », ressenti après l'événement. Malgré l'existence de dispositifs de soutien psychologique, l'accès à une aide efficace demeure inégal. De nombreux articles de presse soulignent que les athlètes français connaissent cet état de « dépression post JOP 2024 ».

Seuls 27% des athlètes affirment avoir bénéficié d'un soutien de l'ANS pour leur préparation mentale. Cette proportion est à peine plus élevée au sein des athlètes du CHP (35%) et de la CP (46%), bien que ces collectifs concentrent les sportifs prioritaires considérés comme de potentiels médaillables. Ce constat souligne un écart entre l'ambition affichée de l'ANS et la perception des bénéficiaires. L'accompagnement semble encore trop parcellaire et inégalement réparti, ce qui limite l'impact de cet accompagnement.

Indicateur 63 - % des athlètes ayant eu recours à la préparation mentale



Source : enquête aux athlètes, Mouvens, 2024

Note de compréhension : plusieurs réponses possibles par athlète, notamment sur les types de préparation mentale

40 : Données extraites de la note réalisée par l'ANS sur la santé mentale

41 : <https://www.fondation-fondamental.org/system/files/inline-files/CP%20Etude%20sur%20la%20sant%C3%A9%20mentale%20des%20jeunes%20sportifs.pdf>

Le bilan effectué sur la préparation mentale met en lumière un paradoxe. D'un côté, les moyens alloués par l'ANS témoignent d'une volonté d'accompagner les athlètes et leurs encadrants. De l'autre, l'accès effectif à ces moyens reste limité et inégal. Les sportifs les plus proches du podium (CHP et CP) bénéficient d'un accompagnement renforcé, mais même parmi eux, seule une minorité pense avoir été soutenue par l'ANS dans le cadre de la préparation mentale. Il est important de rappeler que les actions mises en place par les fédérations sont très souvent présentées comme émanant de celles-ci, alors qu'elles sont en réalité financées par l'ANS. Cette situation peut influencer la perception qu'en ont les athlètes. Les observations portent principalement sur :

- un manque de lisibilité des dispositifs : les montants dédiés à la préparation mentale ne sont pas facilement identifiables au sein des contrats de performance ;
- des critères d'accès restrictifs : les aides restent concentrées sur les athlètes du CHP et de la CP, laissant de côté de nombreux sportifs de haut niveau ;
- un soutien perçu comme tardif : le moment de mise en œuvre de ces dispositifs n'a pas coïncidé avec les besoins réels des athlètes, qui nécessitent un suivi régulier sur l'ensemble de l'olympiade.

“*Malgré ma médaille, j'ai eu ce contre coup après les Jeux. Je me suis senti seul. Je n'ai pas reçu un appel pour prendre de mes nouvelles. Je n'ai toujours pas repris l'entraînement depuis les Jeux et je ne sais pas quand je vais le reprendre.*

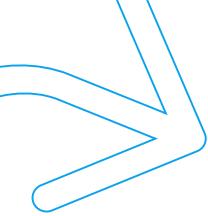
Athlète olympique

Athlètes pensant avoir eu une aide de l'ANS en matière de préparation mentale

Ensemble des athlètes				
	Cercle	Cellule	Hors Cercle & cellule	Total général
Oui	35%	46%	23%	27%
Non	65%	54%	77%	73%

Source : enquête aux athlètes, Mouvens, 2024





INDIVIDUALISATION DE LA PERFORMANCE... EN SYNTHÈSE

- ↗ L'individualisation de la préparation de la performance est un facteur important que les athlètes peuvent mettre en place pour optimiser la préparation des athlètes en vue des JOP. Les bénéficiaires principaux sont les athlètes du cercle et de la cellule, avec des effets plus marqués pour les athlètes paralympiques (67% des athlètes du CHP et 77% de la CP) que pour les olympiques (57% des athlètes CHP et CP).
- ↗ 37% des athlètes hors cercle et cellule estiment avoir bénéficié d'une individualisation de la performance, contre 62% à 64% pour les athlètes du cercle et de la cellule. Ces chiffres confirment que les moyens liés à l'individualisation de la performance ont été attribués principalement eux.
- ↗ Les principales limites identifiées portent sur un manque de communication sur les aides et leurs critères d'éligibilité, ainsi que des retards de mise en œuvre, freinant l'optimisation de la préparation des athlètes tout au long de l'olympiade. Face à ces enjeux, quelques athlètes réclament un accès plus équitable, une meilleure information sur les dispositifs et une anticipation des aides dès le début de l'olympiade.
- ↗ Pour la première fois, des moyens ont été alloués à la mise en place d'une préparation mentale pour les athlètes et les coachs, mais qui ne semblent bénéficier qu'à un nombre restreint d'athlètes.
- ↗ La préparation mentale vise à mieux gérer le stress et la pression des JOP à domicile et à prévenir la dépression post-JOP, avec un dispositif principalement orienté vers les athlètes du cercle et de la cellule, mais souvent initié de manière autonome par les sportifs.
- ↗ 56% des athlètes ayant répondu ont engagé une démarche de préparation mentale, mais seuls 27% pensent avoir bénéficié du soutien de l'ANS (46% au sein de la CP et 35% au sein du CHP), avec des inégalités d'accès marquées entre athlètes olympiques (90%) et paralympiques (59%).
- ↗ Certains athlètes regrettent un accès limité (concentré sur le cercle et la cellule), un manque de transparence sur les fonds alloués et un soutien tardif et discontinu. Ils appellent à un accès élargi à tous les sportifs de haut niveau, une anticipation des besoins dès le début de l'olympiade et un prolongement de l'accompagnement après les JOP.

2. LE RENFORCEMENT DE LA PLACE DES COACHS ET DE LEUR ACCOMPAGNEMENT

Dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue déployée par l'ANS, le renforcement de la place de l'entraîneur constitue un axe prioritaire et transversal. Conscient de l'impact décisif des entraîneurs sur la performance sportive, la structuration des parcours des athlètes et l'émergence de talents, l'ANS a mis en place des dispositifs spécifiques pour accompagner, valoriser et professionnaliser ces acteurs essentiels du système sportif français. Parmi ces dispositifs, le « Plan Coachs » et la « Méthode Orfèvre » occupent une place centrale et constituent deux leviers stratégiques et complémentaires au service de l'évolution du rôle de l'entraîneur au sein de la stratégie Ambition Bleue.

2.1 Plan Coachs, un levier de valorisation et de reconnaissance des entraîneurs

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur les données transmises par l'ANS, les résultats d'enquêtes menées auprès des différentes cibles et les informations recueillies lors des entretiens réalisés (annexes 3/4/8). Cependant, certaines limites méthodologiques doivent être prises en compte pour garantir une interprétation prudente et éclairée des résultats :

- indicateurs 28 / 30 - part des médailles remportées par un athlète dont le coach a été recruté dans le cadre du dispositif et succès en termes de médailles : ces indicateurs sont construits à partir de la base de données GRACENOTE fournie par l'ANS, complétée par la liste des coachs recrutés fournie par l'ANS en décembre 2024 ;
- indicateur 29 – impact du Plan Coachs sur le temps d'accompagnement accordé aux athlètes : cet indicateur repose sur les réponses issues d'une enquête administrée et exploitée par le cabinet Mouvens ciblant uniquement les entraîneurs. Les conclusions doivent donc être interprétées au regard de la participation effective des répondants et de leur représentativité ;
- indicateurs 31 / 32 – impact de l'accroissement de la rémunération des entraîneurs sur les résultats : cet indicateur repose sur l'exploitation de deux bases de données distinctes : la base GRACENOTE et la base Vis'OR, toutes deux fournies par l'ANS ;
- indicateur 33 – nombre de coachs recrutés : cet indicateur est renseigné à partir des données communiquées par l'ANS. L'exhaustivité et la qualité de ces données dépendent de la rigueur du système de suivi et de mise à jour assuré par l'ANS ;
- indicateur 34 – Part des coachs recrutés via Plan coachs : cet indicateur n'a pas pu être renseigné, car les données relatives au nombre total d'entraîneurs en poste au moment des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 n'ont pu être transmises à Mouvens par l'ANS. Cette absence de données empêche l'analyse de cet indicateur ;
- indicateur 35 - Nombre de coachs ayant bénéficié d'une revalorisation via le Plan Coachs : cet indicateur s'appuie sur les données transmises par l'ANS ;
- indicateur 36 - Nombre de coachs ayant bénéficié d'un accompagnement spécifique : cet indicateur est renseigné à partir des données extraites de la base Vis'OR (extraction de novembre 2024). Les analyses sont donc limitées aux données disponibles à cette date et à la collecte des données ;
- indicateur 37 - Niveau de satisfaction des bénéficiaires du Plan Coachs : cet indicateur est fondé sur les résultats d'une enquête menée par le cabinet Mouvens auprès des encadrements techniques en charge de la haute performance et des entraîneurs ainsi que sur les données collectées à l'occasion des entretiens avec les entraîneurs et les encadrants. Comme pour les autres indicateurs fondés sur ces enquêtes, la représentativité des répondants peut limiter la portée des conclusions.

Ces précautions doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats et de l'élaboration des conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

Le « Plan Coachs » (lancé au printemps 2022) s'inscrit dans la stratégie ambitieuse de l'Agence nationale du Sport (ANS) de transformer en profondeur l'encadrement des athlètes français. Reconnaissant le rôle central des entraîneurs dans la performance sportive, ce dispositif repose sur une approche structurée et innovante, articulée autour de 4 axes majeurs :

- le renforcement des compétences des coachs ;
- le recrutement d'experts de niveau mondial ;
- la valorisation de leur reconnaissance salariale ;
- l'octroi de primes au mérite en cas de succès sportif (versées par le Ministère en charge des sports).

Cette démarche globale vise à optimiser l'environnement de travail des entraîneurs, tout en favorisant l'émergence d'une « culture de la performance » au sein des équipes de France olympique et paralympique.

Au cours des dernières années, l'Agence nationale du Sport a bénéficié via le MSJOP d'une augmentation très significative de son budget pour soutenir l'encadrement technique des athlètes français. Cette volonté s'est matérialisée par le soutien financier aux recrutements d'experts, la revalorisation des entraîneurs et la formation.

En 2023, un investissement de plus de 13 millions d'euros a été consacré à l'encadrement, marquant une augmentation de 163% par rapport aux moyens alloués dans les contrats de performance en 2020. Ce soutien se caractérise par :

- un fléchage des moyens mobilisés au titre des contrats de performance en faveur du recrutement des entraîneurs (dont les entraîneurs Plan Coachs) et au renforcement des moyens RH dans les staffs des fédérations ;
- un soutien à l'emploi (principalement des entraîneurs « Plan Coachs ») avec le dispositif des emplois SHN (2,1 M€ en cumulé) ;
- le fléchage de moyens pour soutenir la montée en compétences des coachs relevant du Plan Coachs en prenant bien en compte les besoins exprimés et en assurant la prise en charge leurs demandes spécifiques (CASDA).

Cette revalorisation des entraîneurs, engagée dès 2022, a permis de mettre en place des moyens inédits pour l'accompagnement et la montée en compétences des cadres techniques, notamment ceux ciblés dans le cadre de ce dispositif.

Nombre de coachs ayant intégré le dispositif à la date de juillet 2024

	Coachs olympiques	Coachs paralympiques	Total
Femmes	10	8	18
Hommes	109	83	192
Total	119	91	210

Source : liste transmise par l'ANS le 6/12/2024

Crédits 2020-2024 dédiés à l'accompagnement de l'encadrement des fédérations olympiques et paralympiques d'été par l'ANS

	Contrat de performance Partie encadrement	Emploi SHN Partie encadrement	Accompagnement des staffs (CASDA*)	Total Général
2020	4 955 400 €			4 955 400 €
2021	8 120 900 €	42 500 €		8 163 400 €
2022	12 129 597 €	457 100 €	406 307 €	12 993 004 €
2023	11 293 439 €	918 914 €	838 185 €	13 050 538 €
2024**	11 750 170 €	725 595 €	563 185 €	13 038 950 €
Total cumulé	48 249 506 €	2 144 109 €	1 807 677 €	52 201 292 €

Source : données Vis'OR décembre 2024

*CASDA = Cellule d'Attribution et de Suivi Des Accompagnements

** Montants 2024 non définitifs

2.2 Des coachs recrutés qui ont contribué à la réussite olympique

Afin de maximiser les chances de performance des athlètes français lors des Jeux Olympiques de Paris 2024, l'ANS, le MSJOP et les fédérations sportives ont uni leurs efforts pour attirer des compétences de haut niveau. Cette démarche avait pour objectif de renforcer l'encadrement des athlètes par le recrutement d'experts de renommée mondiale, qu'ils soient français ou étrangers.

Le « coach recruté » est défini par l'ANS comme un expert reconnu au niveau mondial, recruté pour répondre à un besoin spécifique des fédérations. Ces experts peuvent être des entraîneurs, des directeurs de la performance ou des managers opérant à l'étranger ou sur le territoire national.

Depuis la mise en place du Plan Coachs, 17 entraîneurs, directeurs de la performance ou managers ont été recrutés pour renforcer les fédérations olympiques (indicateur 33). Ces recrutements ont concerné 14 fédérations différentes. En revanche, aucune fédération paralympique ou fédération olympique bénéficiant de la délégation paralympique n'a bénéficié de ce dispositif. Parmi les 17 coachs recrutés, 4 d'entre eux n'étaient plus en poste ou avaient changé de fonction au moment des Jeux Olympiques de Paris 2024. Sur le plan financier, l'ANS a alloué un budget total de 2,709 millions d'euros au recrutement d'experts nationaux et internationaux depuis 2022 (source : ANS – décembre 2024). Ce montant correspond à un coût moyen de 159 349 euros par expert sur trois ans.

Au total, 42% des médailles françaises ont été remportées par des athlètes encadrés par un entraîneur (indicateur 28), un manager ou un directeur de la performance recruté via le Plan Coachs (dont les coachs qui avaient quitté leur poste moins de 6 mois avant les Jeux). En se concentrant uniquement sur les entraîneurs (hors directeurs de la performance et managers), le nombre de médailles chute de 27 à 9 (exclusion des médailles associées à Jacco Verhaeren (7), Florian Rousseau (9) et Jérémy Florès (2)).

Il est également à noter que 82% des coachs recrutés (dans leur acceptation large) ont accompagné « leurs » athlètes dans l'obtention d'au moins une médaille (indicateur 30). Ce chiffre confirme la pertinence de la stratégie de recrutement.

Par ailleurs, sur les 47 médailles individuelles obtenues, 47% d'entre elles ont été obtenues par des athlètes dont le coach a été recruté via le dispositif. C'est également un tiers (29%) des 17 médailles collectives obtenues. Ce poids s'explique notamment par le rôle stratégique joué par les directeurs de la performance et les managers au sein des équipes.

Liste des coachs et directeurs de la performance recrutés avec l'aide du Plan Coachs depuis 2022

Fédération	Coach/Directeur de la Performance
Aviron	Jurgen Grobler
Boxe	Humberto Horta Dominguez
Cyclisme	Florian Rousseau
Equitation	Henk Nooren
Escrime	Hugues Obry*
Gymnastique	Vitaly Marinitch*
Gymnastique	Martine George
Natation	Jacco Verhaeren
Pentathlon	Marco Quatrini*
Surf	Jeremy Flores
Taekwondo	Gulsah Alonso Tapia
Taekwondo	Rosendo Alonso Tapia
Tir	Juan Aramburu
Tir	Josep Bladas
Tir à l'arc	Seon Tek Oh
Voile	Marcin Czajkowski*
Volleyball	Andrea Giani

Source : liste transmise par l'ANS le 6/12/2024

* Coachs recrutés mais qui ne sont plus en poste ou sur une autre fonction au moment des Jeux de Paris 2024

Le système de recrutement des coachs, mis en place par l'ANS en partenariat avec les fédérations sportives, semble avoir joué un rôle important dans l'obtention des résultats des Jeux Olympiques de Paris 2024. Toutefois, il reste complexe de définir un lien direct entre ces performances et le recrutement des entraîneurs ainsi que des directeurs de la performance.

2.3 Plan Coachs : une stratégie de revalorisation des entraîneurs pour optimiser la performance

La revalorisation des entraîneurs s'inscrit comme une mesure clé du dispositif, visant à soutenir les coachs responsables de la préparation des athlètes. Cette initiative cherche à renforcer l'engagement et la fidélisation des entraîneurs et à valoriser leur contribution à la performance sportive. Une revalorisation salariale annuelle de 18 000 € a ainsi été attribuée à chaque entraîneur intégré dans le dispositif.

Sur le total de 210 entraîneurs relevant du Plan Coachs, 207 ont bénéficié de cette revalorisation salariale (indicateur 35). Cette mesure s'applique à des entraîneurs olympiques (116) et paralympiques (91), répartis dans 31 fédérations sportives tandis que 2 fédérations olympiques (golf et hockey) ne comptent aucun entraîneur ciblé dans le dispositif. De plus, bien que la Fédération Française de Football dispose de coachs identifiés dans ce cadre, ces derniers n'ont pas bénéficié de revalorisation salariale. Le nombre d'entraîneurs ciblés varie considérablement d'une fédération à l'autre, avec un maximum de 48 entraîneurs pour la Fédération Handisport (regroupant 11 sports paralympiques).

La revalorisation salariale a eu un effet direct sur le temps accordé par les coachs à la préparation des athlètes. Selon l'enquête réalisée, 79% des entraîneurs ont déclaré avoir augmenté le temps consacré à la préparation de leurs athlètes grâce à la revalorisation (indicateur 29). Cette tendance est particulièrement marquée parmi les entraîneurs paralympiques, dont 84% ont augmenté leur temps de préparation (contre 76% pour les entraîneurs olympiques). Cette petite différence pourrait être liée à la nature du travail des entraîneurs paralympiques, qui sont souvent amenés à cumuler leur rôle au sein de clubs avec celui d'entraîneur d'un athlète paralympique, ce qui rend l'impact de la revalorisation encore plus significatif.

43% des coachs bénéficiaires de la revalorisation ont obtenu au moins une médaille aux Jeux (indicateur 31). Ce pourcentage est légèrement plus élevé parmi les coachs paralympiques (48%) par rapport aux coachs olympiques (40%). Cependant, il est important de noter que 6 fédérations dont les coachs sont intégrés au Plan Coachs n'ont pas remporté de médailles, ce qui soulève la question de la pertinence du ciblage des entraîneurs. Par ailleurs, certaines fédérations, comme le judo, le handisport, le cyclisme et le surf, ont montré un meilleur ratio entre les médailles obtenues et le nombre d'entraîneurs revalorisés (cf. tableau page suivante).

Au-delà de la revalorisation financière, le Plan Coachs a permis de mettre en lumière l'importance des entraîneurs dans l'écosystème sportif, contribuant à la reconnaissance de leur rôle dans les performances des athlètes. 96% des entraîneurs Plan Coachs ayant répondu à l'enquête estiment que le dispositif a renforcé leur reconnaissance au sein de l'équipe de France et dans la performance des athlètes.

Il est également important de souligner que la revalorisation salariale des entraîneurs, dans le cadre du Plan Coachs, a eu un impact tangible sur la professionnalisation et la reconnaissance de ce métier ; avec un effet plus marqué sur les entraîneurs d'athlètes paralympiques.

Indicateur 31 - Impact de la valorisation d'une rémunération accordée à un coach sur les résultats lors des JO ou des JP

	Nombre de coachs revalorisés	Dont coachs ayant obtenu une médaille	%
Coachs « olympiques »	116	46	40%
Coachs « paralympiques »	91	44	48%
Total	207	90	43%

Source : liste transmise par l'ANS le 06/12/2024

A noter que parmi les coachs ayant obtenu au moins une médaille aux Jeux, 24% ne relevaient pas du ciblage Plan Coachs de l'ANS.

Détail par fédération du nombre de médailles rapporté au nombre de coaches « Plan Coachs »

	Coachs PC « olympiques »	Coachs PC « paralympiques »	Total Coachs PC
JUDO*	8	3	11
HANDISPORT*		48	48
CYCLISME	8		8
SURF	2		2
TAEKWONDO*	2	1	3
TIR A L'ARC*	1	1	2
VOLLEY BALL*	1		1
NATATION	9		9
BASKET-BALL	4		4
ESCRIME	10		10
TENNIS DE TABLE	3		3
BOXE	5		5
TRIATHLON*	3	7	10
CANOE-KAYAK*	6	3	9
DANSE	2		2
HANDBALL	2		2
RUGBY	2		2
BADMINTON*		7	7
EQUITATION*	2	3	5
TIR*	6	4	10
PENTATHLON MODERNE	4		4
VOILE	9		9
AVIRON*	5	6	11
SPORT ADAPTE*		6	6
ATHLETISME	12		12
GYMNASTIQUE	2		2
HALTEROPHILIE	2		2
LUTTE	2		2
MONTAGNE ET ESCALADE	3		3
ROLLER ET SKATEBOARD	1		1
TENNIS*		2	2
Total	116	91	207

*Fédérations paralympiques

Médailles olympiques	Médailles paralympiques	Total de médailles	Ratio Médailles / nb PC
10	4	14	1,27
	55	55	1,15
9		9	1,13
2		2	1,00
2	1	3	1,00
2		2	1,00
1		1	1,00
7		7	0,78
3		3	0,75
7		7	0,70
2		2	0,67
3		3	0,60
2	4	6	0,60
3	2	5	0,56
1		1	0,50
1		1	0,50
1		1	0,50
	3	3	0,43
2		2	0,40
1	3	4	0,40
1		1	0,25
2		2	0,22
	2	2	0,18
	1	1	0,17
		0	0,08
		0	0,00
		0	0,00
		0	0,00
		0	0,00
		0	0,00

2.4 Un accompagnement des coachs qui répond pleinement à leurs attentes

L'Agence nationale du Sport (ANS) propose aux membres du « Plan Coachs » un accompagnement structurant et diversifié, visant à renforcer les compétences de l'encadrement technique. Cet accompagnement s'articule autour d'actions collectives et individuelles qui se complètent mutuellement. L'accompagnement prend la forme de participations à différents types d'actions destinées à favoriser l'échange, le partage d'expériences et la professionnalisation des pratiques.

Cet accompagnement est plébiscité par les coachs. Sur les 210 coachs membres du Plan Coachs, 173 (soit 82%) ont participé à au moins une action d'accompagnement (indicateur 36) depuis 2022⁴², qu'elle soit collective ou individuelle. Les séminaires et les webinaires, en particulier, ont joué un rôle clé dans la création de liens forts entre les entraîneurs et ont contribué à enrichir leurs pratiques. Les coachs participants saluent la logique de travail en petits groupes qui a soutenu cette dynamique collaborative.

Par ailleurs, 33 coachs (soit 16%) ont bénéficié du dispositif « Mieux se connaître » permettant un accompagnement individualisé et adapté à leurs besoins. En termes de performance, 41% des coachs ayant bénéficié de cet accompagnement, qu'il soit collectif ou individuel, ont obtenu une médaille, sans que cela puisse être corrélé directement (indicateur 32).

J'ai participé à quasiment tous les séminaires. Le « Plan Coachs » a été une excellente chose pour les entraîneurs. Ça a permis de repositionner les entraîneurs au cœur du dispositif et de les revaloriser.

Entraîneur olympique

Les retours sur les actions d'accompagnement de l'ANS sont très positifs. Les coachs ayant répondu à l'enquête jugent les actions d'accompagnement proposées par l'ANS utiles en attribuant une note moyenne de 4,42 sur 5. Cette note témoigne de la pertinence et de la qualité des thématiques abordées. Les coachs mettent également en avant la richesse des échanges entre pairs issus de disciplines variées, qui contribuent à une meilleure compréhension des méthodes et à l'émergence de nouvelles pratiques.

L'accompagnement des coachs par l'ANS dans le cadre du « Plan Coachs » constitue un levier majeur pour la montée en compétence de l'encadrement technique. L'association d'actions collectives et individuelles permet de répondre aux besoins de divers profils de coachs. Les résultats obtenus, que ce soit en termes de satisfaction, d'apprentissage ou de performance, semblent valider la pertinence de cette démarche.

J'ai vu une véritable évolution. Mon coach partageait avec moi les retours et les connaissances apprises en séminaire. Il a même raté une grosse compétition pour participer à un séminaire. On en avait parlé en amont. On était tous les 2 d'accord car on savait que ce séminaire aurait un impact positif par la suite.

Athlète olympique



42 : Les données transmises par l'ANS ne permettent pas d'identifier avec précision les coachs présents sur chaque action collective organisée (séminaire ou webinaire)

2.5 Le Plan Coachs : un dispositif prometteur mais jugé perfectible par la plupart des fédérations

Le Plan Coachs est largement reconnu par l'encadrement technique en charge de la haute performance des fédérations comme un dispositif stratégique, contribuant à la valorisation du métier d'entraîneur. Cependant, des ajustements opérationnels sont jugés nécessaires pour répondre pleinement aux attentes des acteurs concernés. Les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations attribuent une note moyenne de 6,6 sur 10 à leur satisfaction globale vis-à-vis du Plan Coachs. Cette évaluation mitigée met toutefois en lumière plusieurs points positifs :

- en premier lieu, le dispositif est perçu comme un levier efficace pour renforcer les compétences des entraîneurs, grâce notamment à l'accompagnement proposé par l'ANS ;
- par ailleurs, la communication avec les Directeurs Techniques Nationaux (DTN) s'est améliorée au fil du temps, en particulier grâce à une meilleure transmission des informations en amont des séminaires ;
- de plus, les réunions d'entraîneurs organisées autour de formations et de séminaires sont jugées utiles car elles favorisent les échanges et le partage de bonnes pratiques.

Malgré ces aspects positifs, les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations soulèvent plusieurs critiques quant à la mise en œuvre opérationnelle du plan :

- La principale réserve concerne l'insuffisante implication des DTN dans la stratégie d'accompagnement des entraîneurs. Plusieurs fédérations regrettent que l'ANS ait établi directement la liste des entraîneurs concernés sans consulter les fédérations. Les contacts directs de l'ANS avec les entraîneurs sans inclure les DTN, ont pu entraîner des tensions et nécessité des ajustements dans la coordination. Toutefois, si un manque de consultation a pu être perçu, notamment au début du processus ou selon les disciplines et les interlocuteurs, il apparaît qu'un dialogue s'est progressivement instauré. Factuellement, l'identification des entraîneurs prioritaires repose désormais sur un échange entre le référent de l'ANS et la fédération concernée.;
- un autre point de crispation est l'attribution des rémunérations complémentaires. Celles-ci ont été décidées de manière uniforme, sans concertation avec les fédérations, ce qui a parfois perturbé l'équilibre des staffs. Le plan a généré des inégalités fiscales et sociales selon les statuts des cadres (droit privé ou public) et des disparités au sein des équipes techniques ;

- les fédérations déplorent le manque de prise en compte des aspects juridiques et administratifs liés à l'emploi des entraîneurs étrangers. Certains entraîneurs n'ont pas toujours respecté les obligations réglementaires (qualifications, cartes professionnelles), générant des difficultés administratives.

Face à ces constats, plusieurs pistes d'évolution sont évoquées, par l'encadrement technique des fédérations, pour optimiser le dispositif :

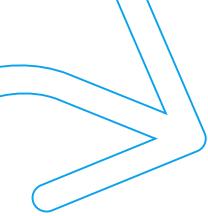
- la co-construction des actions entre l'ANS et les fédérations, en impliquant systématiquement les DTN et les directeurs de la performance dans les prises de décision. Cette approche permettrait de mieux cibler les entraîneurs bénéficiaires, à l'instar du ciblage des athlètes ;
- une plus grande souplesse dans la répartition des fonds alloués dans le cadre du Plan Coachs. Les fédérations souhaitent disposer de la liberté de répartir les enveloppes financières en fonction de leurs priorités et de leurs besoins spécifiques ;
- une harmonisation du traitement fiscal des aides serait à rechercher, de manière à réduire les inégalités entre les cadres du secteur public et du secteur privé ;
- enfin, un accompagnement renforcé sur les aspects administratifs des entraîneurs étrangers (visas, fiscalité) est jugé indispensable pour régulariser leur situation et assurer leur intégration.

In fine, le Plan Coachs est reconnu par les fédérations comme une initiative positive et nécessaire pour la valorisation des entraîneurs. Toutefois, sa mise en œuvre présente des points de vigilance, entre la nécessité d'une adaptabilité opérationnelle pour les fédérations et le cadre général nécessaire au pilotage par l'ANS.



Tout le monde n'est pas dans le Plan Coachs, on a créé une forme de scission entre les entraîneurs, entre ceux qui avaient la chance d'y être et les autres. Quand ça se met en place en 2022, c'est lié aux résultats de 2021. Ce n'est pas parce qu'un entraîneur s'occupe d'une catégorie qu'il ne peut pas intervenir sur une autre.

DTN d'une fédération olympique



PLAN COACHS... EN SYNTHÈSE

- L'ANS et les fédérations ont recruté 17 experts internationaux et nationaux (entraîneurs, directeurs de la performance et managers) pour optimiser l'encadrement des athlètes, impliquant 14 fédérations olympiques, mais aucune paralympique.
- 42% des médailles françaises sont liées à ces recrutements, avec 82% des coachs recrutés avec le plan contribuant à au moins une médaille, soulignant l'importance des directeurs de la performance et managers au-delà des entraîneurs.
- Revalorisation salariale annuelle de 18 000 € : ce dispositif a concerné 207 entraîneurs (116 olympiques et 91 paralympiques) répartis sur 31 fédérations sportives, avec une forte disparité entre les fédérations en termes de nombre d'entraîneurs.
- La revalorisation a permis à 79% des entraîneurs d'augmenter leur temps consacré à la préparation des athlètes, avec une tendance encore plus marquée chez les entraîneurs paralympiques (84%). En outre, 96% des coachs estiment que ce dispositif a renforcé leur reconnaissance au sein des équipes de France olympiques et paralympiques, permettant ainsi une valorisation du rôle des entraîneurs dans l'écosystème sportif.
- 43% des entraîneurs revalorisés ont vu « leurs » athlètes obtenir des médailles, avec un taux légèrement supérieur pour les coachs paralympiques. Cependant, ce résultat montre que 57% des coachs n'ont pas eu de podiums, soulevant des questions sur la pertinence ou l'impact de ce dispositif, notamment pour les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations moins performantes.
- Accompagnement structuré et diversifié : l'ANS propose aux coachs un dispositif d'accompagnement articulé autour d'actions collectives visant à renforcer les compétences techniques et comportementales des entraîneurs. 82% des coachs du « Plan Coachs » y ont participé, favorisant les échanges inter-disciplinaires.
- Parmi les coachs ayant bénéficié de cet accompagnement, 41% ont décroché une médaille. De plus, 83% des coachs médaillés ont participé à un accompagnement, qu'il soit individuel ou collectif. Les participants ont attribué une note moyenne de 4,42/5 aux actions réalisées, soulignant la pertinence des thématiques abordées et la qualité des échanges entre pairs.
- Par la complémentarité des approches collectives et individuelles, le « Plan Coachs » soutient la professionnalisation de l'encadrement technique. Les résultats obtenus en termes de satisfaction, de partage de pratiques et de performances sportives témoignent de l'efficacité du dispositif.
- Le Plan Coachs est perçu par les fédérations comme un dispositif stratégique et essentiel à la revalorisation du métier d'entraîneur. Noté 6,6/10 par les fédérations, il est reconnu pour son efficacité dans la montée en compétences des entraîneurs, mais considéré comme perfectible.

2.6 La méthode Orfèvre, un pilier stratégique pour optimiser la performance des athlètes

L'ANS a souhaité développer la « Méthode Orfèvre », un dispositif innovant visant à renforcer la qualité de l'encadrement technique des athlètes. Cette méthode repose sur l'accompagnement, la formation et la montée en compétences des entraîneurs et des membres de l'entourage technique des athlètes. Elle s'inscrit dans une logique d'optimisation des performances en s'appuyant sur des approches individualisées, adaptées aux besoins spécifiques de chaque discipline et de chaque athlète.

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS, des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés (annexes 3/4/8). Toutefois, certaines limites méthodologiques doivent être prises en considération :

- indicateur 25 – Niveau d'utilisation d'Orfèvre par l'encadrement technique des athlètes : cet indicateur repose sur les données transmises par l'ANS, qui portent principalement sur la formation des entraîneurs. Afin de pallier cette limite, des données complémentaires ont été recueillies dans les enquêtes réalisées auprès des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations. Cependant, ces informations ne permettent pas d'évaluer directement l'utilisation effective de la méthode Orfèvre par les entraîneurs dans le cadre de leurs projets de performance. En outre, l'indicateur ne peut pas être renseigné tel qu'il avait été initialement défini en 2022, notamment en raison de l'absence de données sur le nombre total d'entraîneurs concernés ;
- indicateur 26 – Part des médailles remportées par un athlète dont l'entourage technique a été formé à la méthode Orfèvre : cet indicateur est élaboré à partir de l'exploitation de deux bases de données fournies par l'ANS : GRACENOTE et Vis'OR ;
- indicateur 27 – Succès de la méthode Orfèvre en termes de médailles : cet indicateur s'appuie également sur les données issues des bases GRACENOTE et Vis'OR fournies par l'ANS. Toutefois, tel qu'il a été défini en 2022, cet indicateur ne peut pas être renseigné en raison de l'indisponibilité des données permettant d'identifier le nombre d'athlètes « encadrés ou relevant des disciplines » des membres de l'entourage technique (entraîneurs, DTN, Directeurs de la Performance, Managers de la Performance). Pour pallier cette limite, il a été décidé de restreindre l'analyse de cet indicateur aux seuls athlètes encadrés par un entraîneur formé à la méthode Orfèvre. Cette restriction doit être prise en compte dans l'interprétation des résultats, car elle ne reflète qu'une partie de la réalité visée initialement.

Ces limites méthodologiques doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats et la formulation des conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

Depuis les Jeux de Tokyo en 2021, l'ANS a fortement recommandé l'utilisation de la méthode Orfèvre pour la réalisation du bilan de l'olympiade avec les fédérations, marquant ainsi une volonté forte de généraliser son adoption. Le cadre méthodologique est venu nourrir la structure des PPF 2021-2025. Cette démarche vise à renforcer la connaissance et l'appropriation de l'outil par les cadres techniques et les fédérations, tout en uniformisant les pratiques d'évaluation de la performance. En théorie, l'ensemble des fédérations aurait dû être formé à la méthode Orfèvre mais les données accessibles révèlent une appropriation inégale de l'outil, laissant apparaître des disparités d'usage selon les fédérations et les profils d'encadrants.

À ce jour, 107 personnes ont conduit des actions spécifiques en lien avec la méthode Orfèvre, dont 6 directeurs techniques nationaux (DTN), 7 directeurs de la performance, 5 managers de la performance paralympique et 89 entraîneurs⁴³. L'adoption de la méthode par les fédérations reste également partielle : seulement 19 encadrements techniques en charge de la haute performance des fédérations sur 34 (soit 56%) ont été formés à l'utilisation de la méthode, témoignant de l'écart entre l'ambition initiale de l'ANS et la réalisation des bilans.

Selon l'enquête adressée aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, les fédérations olympiques apparaissent plus engagées que les fédérations paralympiques dans l'utilisation de la méthode Orfèvre. Les résultats de l'enquête montrent que :

- 67% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et 45% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations paralympiques déclarent avoir mobilisé la méthode Orfèvre pour construire ou améliorer leur projet de performance (indicateur 25) ;
- les raisons invoquées par les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations de sa non-utilisation sont variées : manque de temps, méconnaissance de la méthode et perception d'un manque de besoin réel. Mais la principale raison évoquée est souvent celle de l'absence de méthode pour leur propre projet.

Du côté des entraîneurs, l'adoption de la méthode Orfèvre présente également des disparités. Les bénéficiaires du Plan Coachs se distinguent par un usage plus fréquent de la méthode, en raison des présentations et des sessions de formation réalisées lors des séminaires organisés dans le cadre de ce dispositif. Si 44% des entraîneurs interrogés déclarent s'être appuyés sur la méthode Orfèvre, cette proportion s'élève à 51% parmi les entraîneurs du Plan Coachs, ce qui montre l'effet positif des actions de sensibilisation menées dans ce cadre.

Cependant, des obstacles persistent. Parmi les entraîneurs qui n'utilisent pas la méthode, 52% déclarent ne pas la connaître, ce qui révèle un problème d'information et de diffusion des connaissances. Ce constat est encore plus marquant chez les entraîneurs du Plan Coachs, dont 49% affirment ne pas connaître la méthode, malgré les actions de sensibilisation organisées à leur intention. Ce chiffre soulève des questions sur la stratégie de déploiement de l'outil et met en évidence le besoin de renforcer les actions de communication et de formation. Il convient également de souligner que les entraîneurs peuvent ne pas être familiers avec le nom spécifique de la méthode, tout en en ayant potentiellement connaissance sous une autre forme..

Les résultats montrent que, bien que la méthode Orfèvre soit reconnue comme un levier de structuration des projets de performance, son niveau d'appropriation par les fédérations et les entraîneurs reste perfectible. Même si l'ensemble des fédérations olympiques et paralympiques ont utilisé la méthode pour réaliser le bilan des Jeux de Paris 2024. L'implication plus forte des fédérations olympiques, par rapport aux fédérations paralympiques, interroge, par ailleurs, sur l'accompagnement spécifique qui pourrait être prévu pour ces dernières.

2.7 La méthode Orfèvre, un levier de performance pour les médaillés français

Pour autant, une première corrélation peut être observée entre les utilisateurs de la méthode Orfèvre et les performances sportives aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Si peu de fédérations déclarent avoir exploité la méthode, 97 médailles sur les 139 remportées par la France (soit 70%) ont été obtenues par des athlètes dont l'entourage technique (DTN, directeur de la performance, manager de la performance paralympique ou entraîneur) a été formé à la méthode Orfèvre (indicateur 26).

Parmi les athlètes dont l'entraîneur a été formé à la méthode Orfèvre, 27% ont obtenu une médaille lors des Jeux de Paris, soit 218 des 239 athlètes médaillés. (indicateur 27). Ce résultat souligne une certaine contribution de la méthode au processus de préparation et de performance.

Indicateur 25 - Nombre de personnes par fédération ayant été formé à la méthode Orfèvre

Fédérations	Nombre de personnes formées
ATHLETISME	2
AVIRON	2
CANOE-KAYAK	5
CYCLISME	6
EQUITATION	2
ESCRIME	2
FOOTBALL	1
GYMNASTIQUE	2
HANDISPORT	42
JUDO	1
MONTAGNE ET ESCALADE	3
NATATION	7
PENTATHLON MODERNE	4
ROLLER ET SKATEBOARD	1
SPORT ADAPTE	8
SURF	1
TIR	1
TRIATHLON	9
VOILE	8

Source : données Vis'OR, et Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative, retraitement Mouvens, novembre 2024

Cependant, les données transmises ne permettent pas de savoir quels sont les entraîneurs formés et directement en contact avec l'athlète médaillé. Il est donc à ce stade impossible d'avoir un regard précis et de pouvoir dégager des enseignements fiables portant sur l'impact de la méthode en matière de médailles.

Ainsi, les données contrastent avec l'obligation pour les fédérations de se former à la méthode Orfèvre dans le cadre des bilans des Jeux, ce qui aurait théoriquement dû conduire à une généralisation de son usage. Ce décalage soulève des questions sur la portée réelle de la formation au sein des fédérations et sur la capacité des encadrants à mobiliser cette méthode de manière effective dans le cadre de la préparation des athlètes.

2.8 La méthode Orfèvre, un pilier stratégique pour optimiser la performance des athlètes

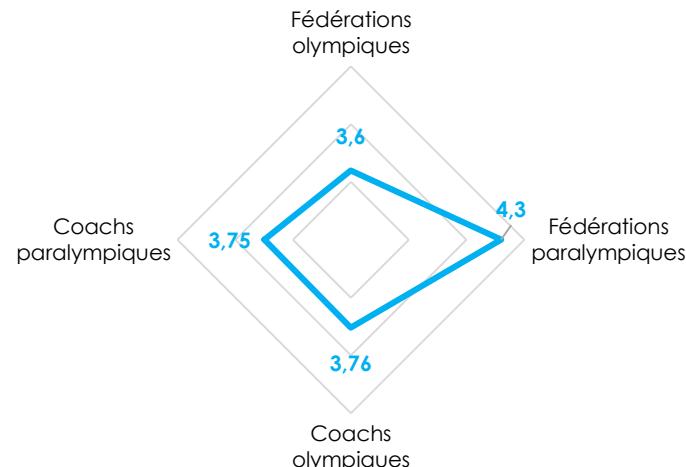
La méthode Orfèvre est globalement bien perçue par les fédérations, même si des différences significatives émergent entre les fédérations olympiques et paralympiques. Selon les données recueillies via l'enquête adressée aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, les fédérations paralympiques attribuent à la méthode une note moyenne de 4,3 sur 5 quant à son utilité, contre une note de 3,6 sur 5 pour les fédérations olympiques.

La méthode est perçue comme qualitative et pertinente pour les objectifs fédéraux, notamment pour structurer les projets de performance. Toutefois, les fédérations soulignent la nécessité de fournir un accompagnement ciblé et de disposer d'une expertise dédiée pour maximiser son impact.

Par ailleurs, certaines fédérations pointent le manque de ressources, de soutien et d'adaptation de la méthode à leurs spécificités. Ce manque d'accompagnement, combiné à des contraintes opérationnelles fortes, a limité la pleine appropriation de la méthode au sein de fédérations.

En moyenne, les entraîneurs attribuent une note de 3,7 sur 5 sur leur perception de l'utilité de la méthode. Parmi eux, 64% d'entre eux ont attribué une note comprise entre 4 et 5, témoignant d'une perception globalement positive. De leur côté, les entraîneurs intégrés au Plan Coachs affichent une note de 3,8 sur 5, et 67% d'entre eux évaluent l'utilité de la méthode entre 4 et 5 sur 5.

Perception de l'utilité de la méthode Orfèvre par les fédérations et coachs répondants (note sur 5)



Source : Enquêtes adressées aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations et aux entraîneurs, Mouvens, 2024

Note de lecture : les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations paralympiques attribuent une note de 4,3 sur 5 quant à l'utilité de la méthode Orfèvre sur l'accompagnement à la performance, contre 3,6 sur 5 en moyenne pour les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques

“*Ça a été ma volonté de mettre en place la méthode Orfèvre au sein de la fédération. Le processus a été long, mais nécessaire dans la situation et le climat au moment du travail. Il fallait remettre tout à plat avec une vraie évaluation extérieure et une prise de recul. L'utilisation de cette méthode a été très positive et nous a permis de repartir sur de bonnes bases. La seule difficulté est le peu de temps pour faire des points d'étape lorsque l'on est dans la saison sportive.*

Entraîneur d'un athlète olympique « Plan Coachs »

Malgré ces retours positifs, de nombreux entraîneurs expriment des difficultés liées à l'appropriation de la méthode. Certains entraîneurs déclarent avoir découvert la méthode de manière indirecte (via des séminaires ou des collègues) sans en avoir saisi pleinement les modalités d'utilisation. De plus, plusieurs entraîneurs considèrent que la méthode était destinée exclusivement aux DTN ou aux projets fédéraux, ce qui a limité son adoption à leur échelle. Par ailleurs, la méthode a été utilisée principalement pour le bilan des JO de Tokyo, mais de manière plus ponctuelle sur le reste de l'olympiade. Ce constat révèle une application conjoncturelle plutôt que structurelle, freinée par plusieurs facteurs :

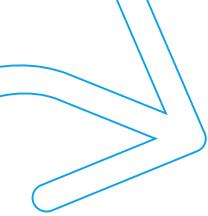
- le manque d'outils et de formation pour permettre aux entraîneurs d'utiliser la méthode de manière autonome ;
- la perception qu'elle n'était pas adaptée à leur niveau d'action ou à leur organisation, notamment pour les disciplines « amateurs » ;
- le manque de temps disponible des entraîneurs, dû à leurs autres missions prioritaires (préparation et performance des athlètes) ;
- l'absence d'un accompagnement personnalisé et d'un soutien technique dédié, qui a conduit à une faible adoption du dispositif ;

Pour assurer son plein potentiel, il semblerait donc adéquat de renforcer l'accompagnement, la structuration et l'adaptation de la méthode aux réalités opérationnelles des fédérations et des entraîneurs.

“ Le bilan des Jeux de Paris 2024 via la méthode Orfèvre n'intègre pas la réalisation d'entretiens avec des personnes non ciblées cercle / cellule / Plan Coachs. Même si je trouve que leur méthode est très intéressante. Dommage qu'il n'y ait pas eu au moins un des entraîneurs non Plan Coachs. ”

DTN d'une fédération paralympique





MÉTHODE ORFÈVRE... EN SYNTHÈSE

- Depuis les Jeux de Tokyo en 2021, l'ANS a fortement recommandé l'utilisation de la méthode Orfèvre pour la réalisation des bilans d'olympiade avec les fédérations, dans un objectif de renforcement de la connaissance et d'appropriation de la méthode partagée avec les fédérations.
- 107 personnes ont conduit des actions spécifiques en lien avec la méthode Orfèvre (6 DTN, 7 directeurs de la performance, 5 managers de la performance paralympique et 89 entraîneurs) représentant seulement 19 fédérations sur 34 (56%), bien en deçà de l'objectif initial de généralisation.
- 67% des fédérations olympiques déclarent avoir utilisé la méthode pour construire ou améliorer leur projet de performance et seulement 45% des fédérations paralympiques déclarent l'avoir utilisée (hors bilans post Jeux).
- 44% des entraîneurs déclarent avoir utilisé la méthode, proportion qui monte à 51% pour les bénéficiaires du Plan Coachs. Ce qui signifie que presque tous les entraîneurs qui connaissent la méthode l'utilisent. Mais 52% des entraîneurs déclarent ne pas connaître la méthode (49% chez les bénéficiaires du Plan Coachs), peut-être pas sous cette appellation.
- Sur les 139 médailles remportées par la France, 97 (70%) ont été obtenues par des athlètes dont l'entourage technique (DTN, directeurs de la performance, managers de la performance paralympique, entraîneurs) avait été formé à la méthode Orfèvre. 83% des médailles paralympiques ont été obtenues par des athlètes entourés de cadres formés à la méthode Orfèvre, contre 55% pour les médailles olympiques.
- 42% des athlètes paralympiques médaillés ont bénéficié d'un encadrement formé à la méthode Orfèvre, contre 18% des athlètes olympiques médaillés.
- Les entraîneurs et les encadrants techniques en charge de la haute performance au sein des fédérations perçoivent la méthode Orfèvre comme qualitative et efficace. Néanmoins, les manques d'outils, de temps, de soutien technique et de formation adaptée à leurs besoins spécifiques sont identifiés comme des freins à l'appropriation de la méthode.

3. L'AUGMENTATION DES MOYENS ALLOUÉS AUX FÉDÉRATIONS DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE

Le pilotage de la haute performance par l'Agence nationale du Sport s'appuie sur un accompagnement fort des fédérations, en recourant à des aides directes et indirectes dans le cadre de la démarche Ambition Bleue. Ainsi, la mobilisation simultanée de plusieurs dispositifs vise à renforcer l'efficience des moyens mobilisés par le ministère en charge des sports (MSJOP, puis MSJVA) et alloués via l'ANS.

Concernant les aides indirectes, l'ANS et le ministère en charge des sports (MSJOP, puis MSJVA) soutiennent les fédérations notamment à travers les Contrats de Préparation Olympique (CPO), en plus de l'accompagnement technique proposé par les conseillers experts de l'ANS. En matière de soutien financier direct, le principal outil de contractualisation de l'ANS avec les fédérations se matérialise par le contrat de performance.

3.1 Un premier soutien indirect aux fédérations, avec le détachement des agents sur des Contrats de Préparation Olympique (CPO)

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS, des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés (annexes 3/4/8). Toutefois, certaines limites méthodologiques doivent être prises en considération :

- indicateur 14 – Nombre de contrats PO : cet indicateur mobilise les données fournies par le Centre de gestion opérationnel des CTS (CGOCTS) pour appréhender les contrats de préparation olympique. Il a été fait le choix de restreindre le périmètre aux fonctions d'entraîneurs nationaux dans le cadre du traitement (exclusion des DTN). Concernant les données communiquées, elles correspondent aux agents exerçant des missions d'entraîneurs nationaux au 31/08/2024. Ce volume a été et sera amené à évoluer au regard de certains mouvements :
 - ✓ certains des agents sous contrat à cette date n'ont pas forcément vu leur contrat renouvelé (contrats PO des entraîneurs nationaux qui prenaient fin au 31/08/2024) ;
 - ✓ d'autres agents ont prévu en amont des JO une mobilité au 01/09/2024 (mobilité des personnels techniques et pédagogiques, prévue depuis le mois de mars) ;
 - ✓ enfin, certains CTN/CTR ont pu voir leurs missions évoluer pour sortir de la haute performance (tout en restant dans la fédération).

Les données 2021 ne permettent pas de dresser une comparaison en l'absence de distinction par fédération olympique et paralympique et de profils d'agents (entraîneurs nationaux et DTN).

- indicateur 15 – Nombre de médailles rapporté au nombre de contrats PO : cet indicateur mobilise les données fournies par le Centre de gestion opérationnel des CTS (CGOCTS). Le calcul restreint le périmètre aux fonctions d'entraîneurs nationaux dans le cadre de ce traitement (exclusion des DTN).

Ces limites méthodologiques doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats et la formulation des conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

Les Contrats de Préparation Olympique (CPO) sont des contrats spécifiques destinés à permettre à des agents de se consacrer pleinement à la préparation des athlètes. Ils offrent une flexibilité importante dans l'organisation du temps et permettent de bénéficier d'une rémunération plus élevée.

Les agents bénéficiaires sont ainsi détachés au sein de fédérations sportives olympiques, ce qui leur permet de travailler étroitement avec les structures d'entraînement, de gestion des équipes nationales et de préparation aux compétitions.

Sur la base du fichier fourni par le CGOCTS, 165 entraîneurs nationaux sont affectés sur un contrat de préparation olympique, soit environ 4,8 entraîneurs par fédérations olympiques et paralympiques (indicateur 14).

Indicateur 14 - Nombre d'entraîneurs nationaux disposant d'un Contrat de Préparation Olympique en 2024

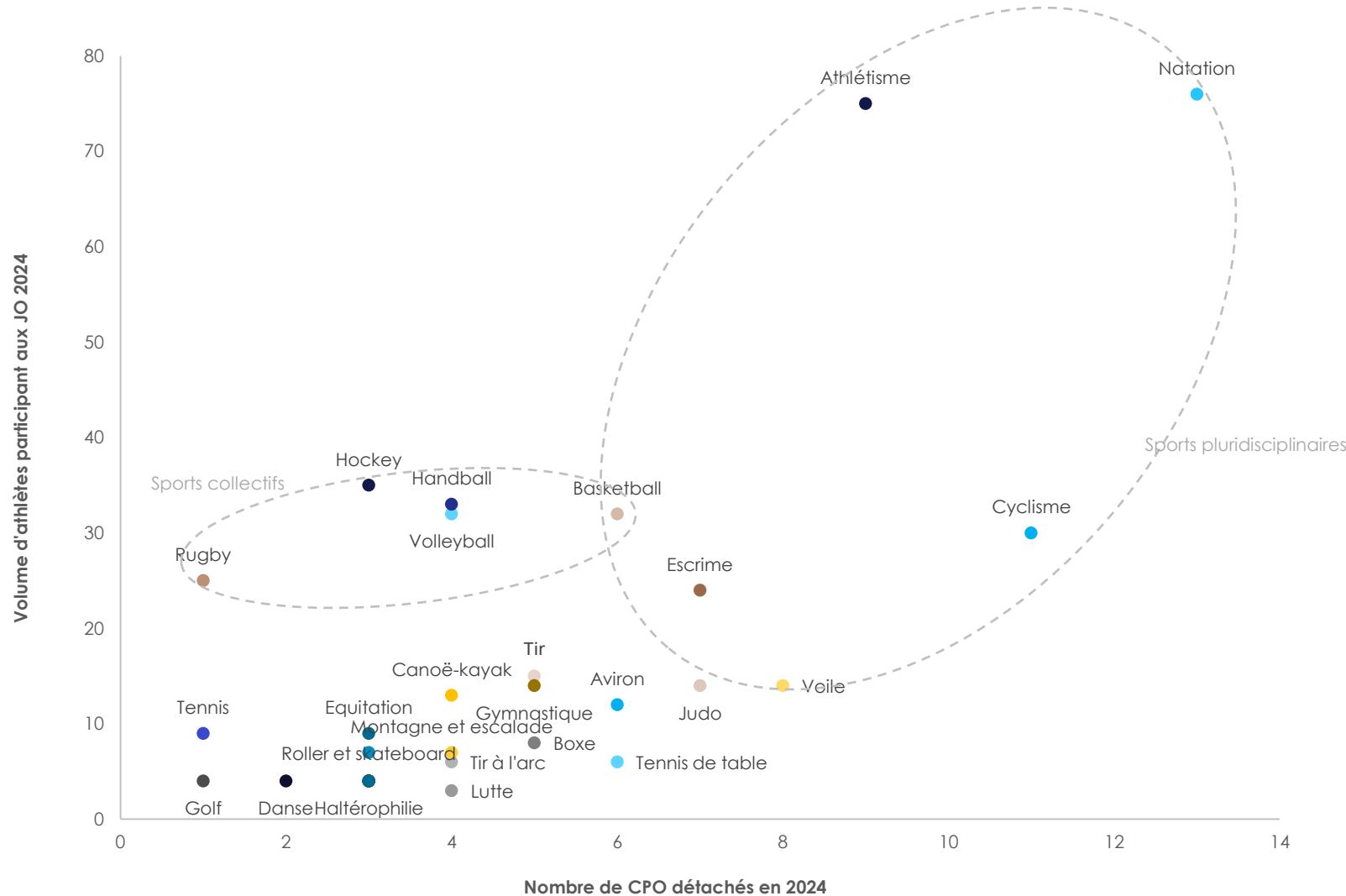
	FF olympiques d'été	FF paralympiques d'été
Nbre d'entraîneurs nationaux disposant d'un CPO	141	24
Nbre de fédérations bénéficiaires	30	10
Moyenne par fédération	4,7	2,4

Ainsi, 94% des fédérations olympiques d'été disposent d'au moins un poste d'entraîneur national bénéficiant d'un CPO en 2024 (seules les FF de badminton et de football ne comptent pas de CPO). Concernant les fédérations paralympiques (FF paralympiques et FF olympiques avec une délégation spécifique), elles sont 77% d'entre elles à compter au moins un agent (3 fédérations ne comptent aucun agent : équitation, taekwondo et volleyball).

Le nombre de CPO par fédération olympique d'été est très hétérogène d'une fédération à une autre. Le volume varie ainsi en fonction du type et du nombre de disciplines, d'épreuves et d'athlètes ayant participé aux JO (olyMPIENS uniquement). Les fédérations olympiques d'été comptent ainsi 4 athlètes participants par CPO en moyenne, et 3,2 athlètes relevant de la Cellule Performance ou du Cercle Haute Performance par CPO.

Le graphique ci-après montre une corrélation entre le nombre de CPO et le volume d'athlètes ayant participé aux Jeux de 2024 (athlétisme, natation, cyclisme...), même si quelques fédérations pluridisciplinaires comptent un nombre plus important de CPO au regard du nombre d'athlètes (voile, judo...). Les sports collectifs présentent naturellement un volume d'athlètes par CPO plus important, avec une cohérence d'ensemble pour les différentes fédérations concernées.

Corrélation du nombre de CPO par fédération avec le nombre d'athlètes ayant participé aux JO de 2024



Source : données Gracenote et données du Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative (CGOCTS), traitement Mouvens, 2024

Indicateur 15 – Détail par fédération olympique du nombre de médailles rapporté au nombre de contrats PO

Le nombre de CPO rapporté au nombre de médailles obtenues se situe à 0,45 médaille par CPO (indicateur 15) pour les fédérations olympiques uniquement. Le TOP 4 des fédérations ayant rapporté le plus de médailles (56%, avec le judo, le cyclisme, l'escrime, la natation) concentre près d'un tiers des contrats CPO (27%).

Pour autant, le ratio de médailles par CPO pour chaque fédération ne permet pas d'établir une corrélation directe entre le nombre de CPO par fédération et les résultats qu'elles obtiennent en matière de haute performance, à la lecture des médailles obtenues aux JO 2024 : la classification des fédérations selon le ratio médailles/CPO est relativement équilibré entre celles qui présentent un indice largement inférieur ou supérieur à la moyenne.

A noter que 30 CPO n'ont donné lieu à aucune médaille.

Les fédérations qui comptent le ratio le plus élevé sont le judo, l'escrime, le rugby et le cyclisme, alors qu'à l'inverse, l'athlétisme, l'aviron, la gymnastique (15% du total des CPO) n'ont rapporté qu'une seule médaille à eux 3.

Indicateur 15 – Classification des fédérations olympiques au regard du ratio du nombre de médailles par contrat PO

	FF Olympiques
Total de CPO (entraîneurs nationaux)	141
Total des médailles obtenues	64
Ratio moyen de médailles / CPO	0,45
FF avec un ratio médailles/CPO = à 0	30% (9)
FF avec un ratio médailles/CPO compris entre 0,01 et 0,45	23% (7)
FF avec un ratio médailles/CPO compris entre 0,46 et 0,80	33% (10)
FF avec un ratio médailles/CPO supérieur à 0,81	13% (4)

Source : tableau des médailles et données du Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative (CGOCTS), traitement Mouvens, 2024

Fédérations	Nombre de CPO	Nombre de médailles	Ratio de médailles / CPO
Judo	7	10	1,43
Escrime	7	7	1,00
Rugby	1	1	1,00
Cyclisme	11	9	0,82
Canoë-kayak	4	3	0,75
Equitation	3	2	0,67
Surf	3	2	0,67
Taekwondo	3	2	0,67
Triathlon	3	2	0,67
Boxe	5	3	0,60
Natation	13	7	0,54
Basketball	6	3	0,50
Danse	2	1	0,50
Tir à l'arc	4	2	0,50
Pentathlon moderne	3	1	0,33
Tennis de table	6	2	0,33
Handball	4	1	0,25
Voile	8	2	0,25
Volleyball	4	1	0,25
Tir	5	1	0,20
Athlétisme	9	1	0,11
Aviron	6	0	0,00
Golf	1	0	0,00
Gymnastique	5	0	0,00
Haltérophilie	3	0	0,00
Hockey	3	0	0,00
Lutte	4	0	0,00
Montagne et escalade	4	0	0,00
Roller et skateboard	3	0	0,00
Tennis	1	0	0,00
Football		1	
TOTAL	141	64	

Avec la volonté affichée par l'ANS de renforcer les moyens dédiés aux fédérations paralympiques (fédérations spécifiques et fédérations délégataires)⁴⁴, ces dernières totalisent 24 CPO qui contribuent à la professionnalisation de leur encadrement et à la structuration de l'accompagnement vers la performance. Avec 245 athlètes paralympiques ayant participé aux Jeux Paralympiques de 2024, ces fédérations comptent 10 athlètes par CPO (soit 6 athlètes de plus par contrat que les FF olympiques), avec un écart important allant de 2 athlètes par CPO (canoë-kayak) à 23 agents répartis sur les 11 disciplines paralympiques de la Fédération Handisport. De même, ce nombre de contrats représente 6 athlètes paralympiques ciblés par CPO, soit environ 2 fois plus que pour les fédérations olympiques.

Avec un plus faible nombre de contrats dédiés mais un nombre plus important de médailles, le ratio est quant à lui supérieur à celui des FF olympiques, et s'établit à 3 médailles / CPO. Là encore, la classification des 10 fédérations bénéficiaires de CPO en fonction du nombre de médailles obtenues est relativement homogène entre les groupes.

Indicateur 15 – Classification des fédérations paralympiques au regard du ratio du nombre de médailles par contrat PO

	FF Paralympiques
Total de CPO (entraîneurs nationaux)	24
Total des médailles obtenues	75
Ratio moyen de médailles / CPO	3,13
FF avec un ratio médailles/CPO = à 0	20% (2)
FF avec un ratio médailles/CPO compris entre 0,01 et 1	30% (3)
FF avec un ratio médailles/CPO compris entre 1,1 et 1,99	30% (3)
FF avec un ratio médailles/CPO supérieur à 2	20% (2)

Source : tableau des médailles et données du Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative (CGOCTS), traitement Mouvens, 2024

Les contrats de préparation olympique constituent ainsi une aide importante pour les fédérations et les entraîneurs. A ce titre, leur pilotage et leur affectation constituent des enjeux forts dans la mesure où :

- si l'ANS constitue le principal décideur du choix ou non d'attribution d'un CPO, c'est le Ministère en charge des Sports (MSJOP, puis MSJVA), qui reste le payeur de ces contrats. Cela exige une plus forte coopération entre la direction des sports et l'ANS sur le pilotage des moyens dédiés ;
- leurs contrats sont fixés généralement sur la durée d'une olympiade et doivent donc être pleinement intégrés à la stratégie Ambition Bleue dans le choix des missions et des fédérations ciblées ;
- les contrats PO offrent la possibilité d'une plus forte rémunération des agents d'Etat dans le cadre de leur mission. Pour autant, ils contribuent également au financement de certains postes d'entraîneurs nationaux étrangers recrutés ;
- certains entraîneurs nationaux cumulent des contrats PO avec la revalorisation mise en place dans le cadre du dispositif « Plan Coachs », générant parfois de fortes inégalités de revenus entre les entraîneurs nationaux des différentes fédérations ou parfois au sein d'un même collectif d'entraîneurs d'une fédération.

3.2 Une hausse des aides financières dédiées au haut niveau par l'ANS, avec une accélération à partir de 2021

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS et par le Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la vie associative, des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés (annexes 3/4/8). Toutefois, certaines limites méthodologiques doivent être prises en considération :

- indicateur 16 - Montant des budgets dédiés au Haut Niveau : plusieurs points d'attention sont formulés :
 - L'indicateur, dans le périmètre initial, est calculé à partir des lignes budgétaires suivantes : contrats de performance + montant des aides personnalisées versées aux athlètes + montant des salaires versés aux coachs recrutés via le Plan Coachs + montant des primes versées aux médaillés et à leur staff. Dans le cadre de cette évaluation, le calcul des budgets dédiés au haut niveau prend en compte : les contrats de performance (qui intègrent la valorisation des coachs), les AP, les aides à l'emploi, les primes olympiques, le soutien à l'achat de matériel structurant. Les financements dédiés au matériel structurant n'ont pas été pris en compte conformément aux caractéristiques de l'indicateur.
 - Les montants des budgets dédiés au haut niveau s'établissent sur la période 2020-2024. La comparaison des moyens accordés aux fédérations sur la période 2018-2024, notamment sur les contrats de performance, ne permet pas une lecture fine de l'évolution des crédits en raison des changements des modes de financement et du périmètre inclus dans les nouveaux contrats de performance. Jusqu'en 2020, c'est le Ministère en charge des Sports qui portait les conventions pluriannuelles avec les fédérations, intégrant un axe 3 dédié au haut niveau et rayonnement de la France à l'international.
 - Les données financières relatives aux fédérations portent sur les fédérations olympiques et paralympiques présentes aux JOP de Paris 2024. Sauf précisions, elles n'intègrent pas les fédérations reconnues de haut niveau ou les fédérations olympiques d'hiver qui bénéficient également de contrats de performance.
- les montants alloués aux fédérations sont issus du système de pilotage Vis'OR de l'ANS, dont les montants 2024 ont été arrêtés au 20 juillet 2024 en ce qui concerne les aides personnalisées et les contrats de performance), avant le déroulement des JO. Tous les crédits 2024 n'avaient pas été, à cette date, comptabilisés dans l'outil ;
- les données obtenues portant sur le financement des fédérations paralympiques ne permettent pas de distinguer, sur la période 2018-2021, les crédits alloués au paralympisme au sein des fédérations délégataires. L'analyse s'établit donc essentiellement sur la période 2022-2024.

Ces limites méthodologiques doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats et la formulation des conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

Les moyens financiers mobilisés en faveur du haut niveau par l'Agence nationale du Sport se traduisent par une diversité de dispositifs. Le référentiel s'appuie sur les dispositifs suivants : les contrats de performance, les aides personnalisées, le soutien à l'emploi, l'aide à l'acquisition de matériel structurant ainsi que le versement de primes olympiques aux athlètes et à leur encadrement (même si ces crédits relèvent directement du budget du ministère).

Le recours à ces différents leviers conduit à un financement global dédié au haut niveau d'environ 89,7 M€ en 2024 pour les fédérations olympiques et paralympiques d'été (34 fédérations, somme non définitive, et arrêtée au 20 juillet 2024), en augmentation de 62% par rapport à 2020 (indicateur 16).

Cette augmentation (de 10% en moyenne par an) s'est davantage accélérée sur les 3 dernières années, avec l'intégration des primes olympiques en 2024 qui sont 2,1 fois plus élevées qu'en 2021 (19,1 en 2024 contre 8,9 en 2021).

Indicateur 16 – Evolution du montant global alloué au HN par l'ANS entre 2020 et 2024 aux fédérations olympiques et paralympiques d'été (M€)*

	2020	2021	2022	2023	2024*
Montant global dédié au HN	55,2	68,0	70,3	72,2	89,7

Source : données Vis'OR, et Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, retraitement Mouvens, 2024

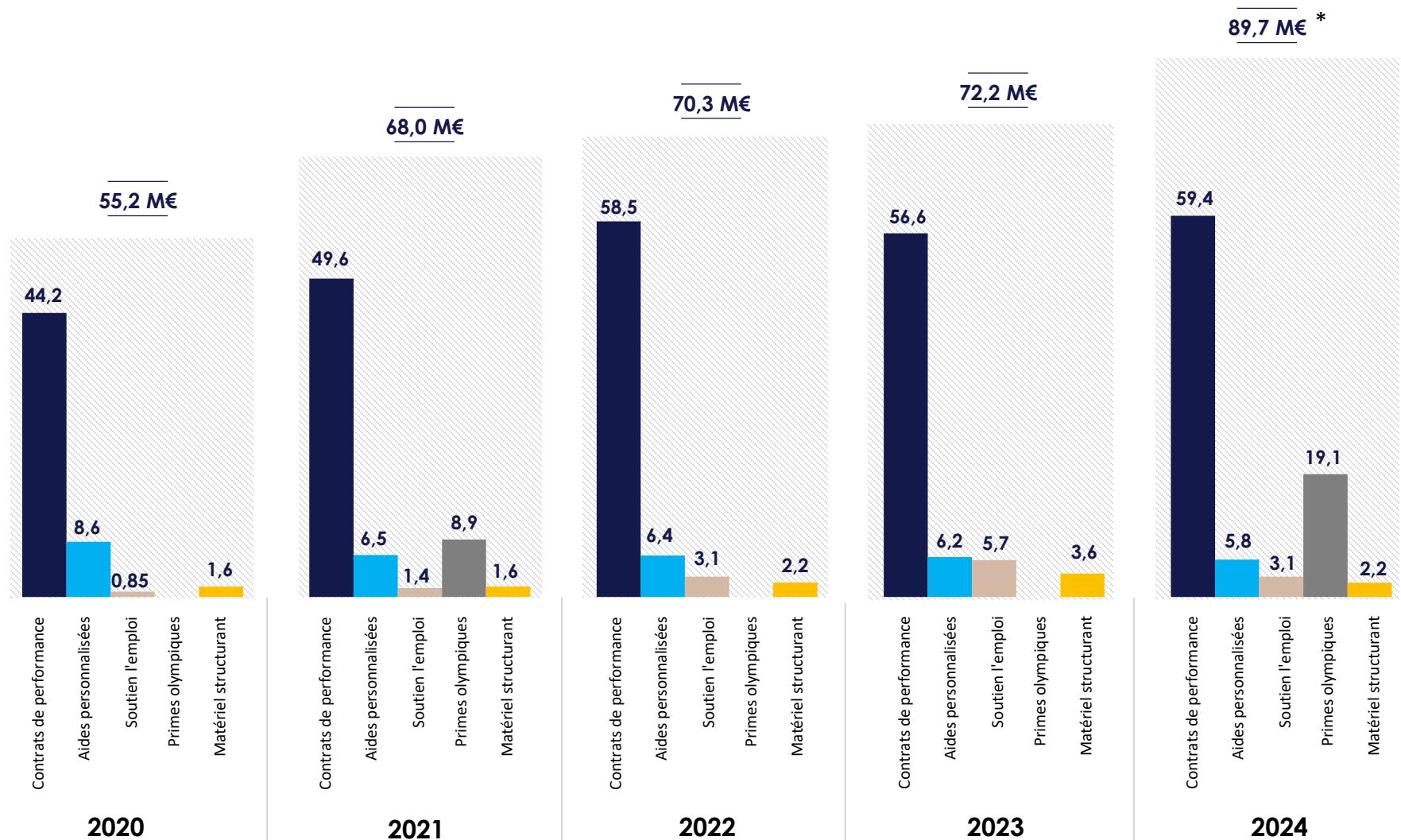
* Précisions sur les données :

Données Vis'OR arrêtées au 20/07/2024 relatives aux fédérations olympiques et paralympiques d'été comprenant les contrats de performance olympique et durable, les aides personnalisées et aides à l'emploi ventilées par fédération

Ces données n'intègrent pas les montants non ventilés par Fédération ainsi que les budgets dédiés aux MRP, et aux dispositifs « Gagner en France », Team Ambition Bleue et « Plan Coachs » / CASDA (hors référentiel évaluatif)

Les données relatives aux primes des médailles (athlètes et encadrement de l'athlète) s'appuient sur les données transmises en septembre 2024 par la MSJOP

Indicateur 16 – Somme des moyens alloués au haut niveau pour les fédérations olympiques et paralympiques d'été de 2020 à 2024 par l'ANS (hors Plan Coachs) – En millions d'euros (M€)



* Données arrêtées au 20/07/2024

Source : données Vis'OR, et Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative, retraitement Mouvens, 2024

Si les moyens dédiés au haut niveau ne leur sont pas tous directement alloués, la moyenne par fédération olympique et paralympique d'été apparaît ainsi en forte progression sur l'olympiade, passant de 1,6 M€ en 2020 à 2,6 M€ par fédération.

Les moyens alloués au haut niveau par l'ANS se concentrent essentiellement sur les contrats de performance (durable et olympique) qui totalisent en moyenne 76% des montants dédiés au haut niveau et dont les montants progressent fortement sur 2021 (+12%) et 2022 (+18%).

Enfin, si les aides personnalisées restent relativement stables entre 2021 et 2023 (hors soutien aux athlètes dans le cadre des contrats de performance), elles sont compensées par une hausse des moyens dédiés à la professionnalisation des athlètes (CIP/CAE/CI et emplois SHN) qui progressent fortement entre 2021 et 2023, passant de 1,4 M€ à 5,7 M€ en 2023. Cette évolution s'explique par un transfert d'une partie de l'enveloppe des aides personnalisées sur les aides à l'emploi en 2023 (volonté de recentrage du dispositif des aides personnalisées sur les aides sociales et la formation) ainsi que par le déploiement progressif des emplois SHN dès 2022, contribuant à sécuriser le plancher de revenus des athlètes.

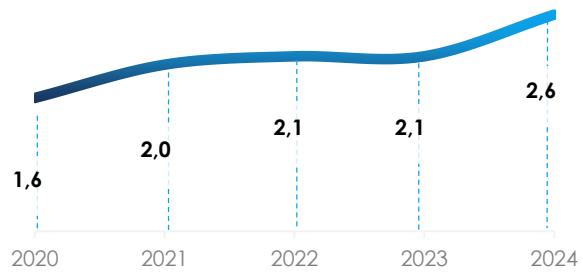
Evolution des moyens alloués pour l'accompagnement et le soutien aux athlètes par l'ANS entre 2020 et 2024 pour les fédérations olympiques et paralympiques d'été (en M€)

	Aides personnalisées			CIP/CAE et emplois SHN			Total		
	Montants	Poids	Evolution N-1	Montants	Poids	Evolution N-1	Montants	Poids	Evolution N-1
2020	8,6	16%		0,85	2%		9,45	17%	
2021	6,5	10%	-24%	1,4	2%	65%	7,9	12%	-16%
2022	6,4	9%	-2%	3,1	4%	121%	9,5	14%	20%
2023	6,2	9%	-3%	5,7	8%	84%	11,9	16%	25%
2024*	5,8	6%	-6%	3,1	3%	-46%	8,9	10%	-25%

* Données arrêtées au 20/07/2024

Source : données Vis'OR, retraitement Mouvens, 2024

Evolution du montant moyen alloué à chaque fédération olympique et paralympique d'été sur le HN et la HP (en M€)



Source : données Vis'OR 20/07/2024, et MSJVA, retraitement Mouvens, 2024



3.3 Les contrats de performance, principaux outils de financement direct des fédérations

Les contrats de performance constituent l'outil de contractualisation de l'ANS avec les fédérations et se substituent, à partir de 2020, aux conventions pluriannuelles d'objectifs signées précédemment entre le Ministère en charge des Sports et les fédérations.

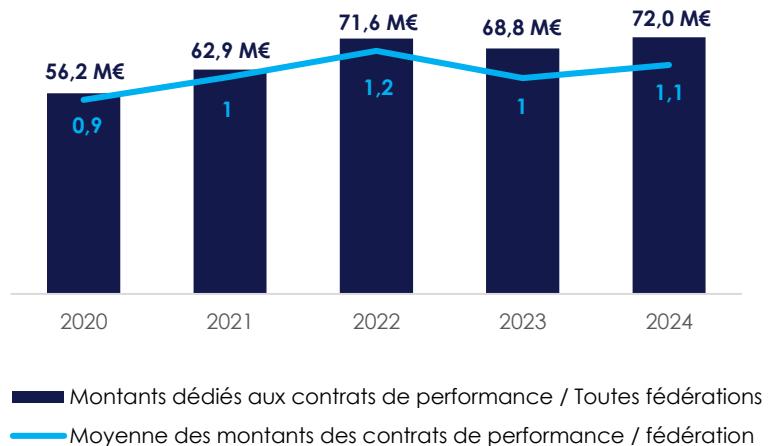
Ces contrats sont négociés par l'ANS sur la base des projets de performance fédéraux des fédérations et ils concernent l'ensemble des fédérations olympiques, paralympiques, ainsi que celles reconnues de haut niveau.

Au global (toutes fédérations), le montant dédié aux contrats de performance s'établit à 72 M€ en 2024 (hors équipements structurants), pour 64 fédérations soutenues (contre 59 fédérations en 2020 et 2021), soit une moyenne de 1,1 M€ par fédération. Le soutien direct aux fédérations est surtout renforcé dès 2022 (+14% par rapport à 2021) et se stabilise ensuite sur les 3 dernières années de l'olympiade.

Les fédérations olympiques et paralympiques d'été bénéficiaires d'un contrat de performance (34 fédérations - 53% du total des fédérations bénéficiant d'un contrat de performance en 2024) captent en moyenne 81% des crédits dédiés sur la période et enregistrent une hausse de 18% de leur montant entre 2021 et 2022, signe d'une concentration plus forte des moyens sur les fédérations présentes aux JOP de Paris 2024.

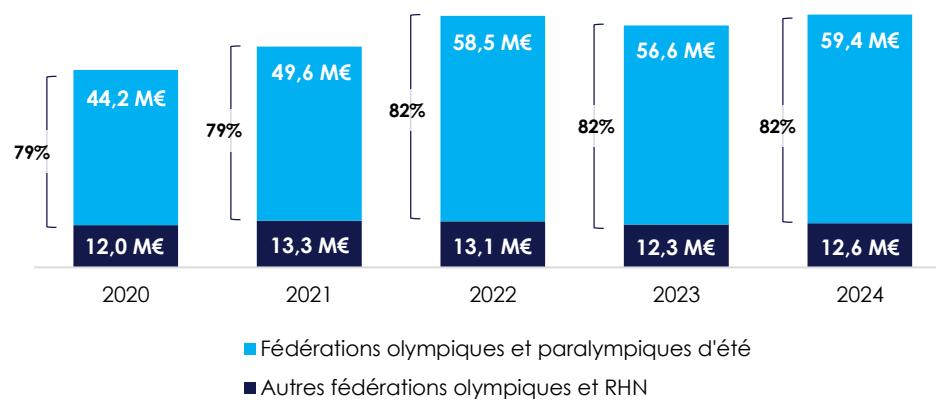
En moyenne, les fédérations olympiques et paralympiques d'été bénéficient ainsi d'une hausse de 6% par an de leurs moyens, via les contrats de performance, passant de 1,3 M€ en 2020 par fédération à 1,7 M€ en 2024.

Evolution du montant global dédié aux contrats de performance (toutes fédérations) entre 2020 et 2024 – En M€



Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/ 2024

Répartition des montants des contrats de performance entre les fédérations olympiques et paralympiques d'été et les autres fédérations entre 2020 et 2024 – En M€



Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/ 2024

3.4 113 millions d'euros consacrés depuis 2022 au soutien des fédérations olympiques et paralympiques d'été dans la préparation aux JOP de Paris 2024

Dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue, l'ANS a souhaité prioriser le soutien financier aux fédérations contribuant à l'amélioration du rang de la France au tableau des médailles olympiques et paralympiques. Dès 2022, elle a ainsi distingué dans le cadre de l'affectation des crédits aux fédérations olympiques et paralympiques :

- des contrats (pluriannuels) de performance dite « durable » pour un montant total de 17,6 M€ en 2024 pour les fédérations olympiques et paralympiques d'été (61,1 M€ en cumulé sur les 3 dernières années). Ce montant intègre les crédits liés au plan de transformation numérique (2,7 M€ en 2022) qui ont eu un effet levier sur l'augmentation des ressources ;
- des contrats (annuels) de performance olympique et paralympique pour un montant total de 41,8 M€ en 2024 (+10% depuis 2022), en intégrant les avenants complémentaires signés (113,4 M€ en cumulé entre 2022 et 2024).

Les contrats de performance olympique et paralympique concentrent, en 2024, 70% des moyens dédiés au haut niveau tandis que les contrats de performance (dits) « durable » enregistrent une baisse de 35% sur la période. Ces montants n'intègrent pas les crédits complémentaires attribués pour des investissements sur des équipements (matériels haute performance).

Au sein des contrats de performance, les programmes olympiques et de haut niveau représentent 85% des moyens alloués, avec une relative stabilité entre 2022 et 2024. Le programme paralympique (fédérations spécifiques et délégataires) observe, à l'inverse, une hausse de 15% de ses crédits sur la même période.

A noter que certains montants dédiés au programme olympique et haut niveau ont également pu servir aux athlètes paralympiques pour les fédérations délégataires.

Répartition des crédits entre les contrats de performance (dits) durable et olympique/paralympique pour les fédérations olympiques et paralympiques d'été entre 2022 et 2024 – En M€

	2022	2023	2024
Montants dédiés aux contrats de performance des fédérations olympiques et paralympiques d'été	58 499,5	56 645,9	59 387,0
dont contrats durables et Plans de transformation numérique	27 043,6	16 535,7	17 557,6
dont contrats de performance OLY / PARA et avenants complémentaires	31 455,8	40 110,2	41 829,4

Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/ 2024

Précautions de lecture : montants hors soutien au matériel et équipement (dits) structurants

Répartition des crédits des contrats de performance entre les programmes olympiques et le programme paralympique entre 2022 et 2024

	2022	%	2023	%	2024	%
Programmes Olympique	50 420,7	86%	48 489,4	86%	50 056,3	84%
Programme paralympique	8 078,7	14%	8 156,5	14%	9 330,7	16%

Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/ 2024

Précautions de lecture : le programme HN des contrats de performance a été intégré aux montants du programme Olympique même si certaines sommes ont pu être utilisées pour l'achat de matériel paralympique. Les montants n'intègrent pas le soutien aux équipements (dits) structurants.

3.5 La dépense cumulée et par athlète participant aux JOP est très hétérogène selon les fédérations

La dispersion des montants dans les contrats de performance apparaît forte : en 2023 et 2024, les 15% des fédérations les mieux dotées percevaient 7 fois plus de crédits que les 15% des fédérations les moins bien dotées, même si cet écart tend à diminuer sur la dernière olympiade (le rapport était de 9 en 2018).

Sur la base des crédits dédiés uniquement aux contrats de performance olympique et paralympique (hors contrats de performance durable), les dépenses cumulées 2022-2024 (données 2024 non définitives) par athlète ayant participé aux JOP s'établissent à 215 674 € en moyenne et à 71 891 € par athlète et par an.

Le coût par athlète varie en fonction du type de pratique (sport individuel ou collectif, amateur ou professionnel), du nombre d'épreuves ou encore du nombre d'athlètes étant parvenu à se qualifier... Logiquement, les disciplines individuelles sont celles qui présentent le coût par athlète le plus élevé.

Si la stratégie Ambition Bleue a fait le choix de conserver une approche ouverte sur l'ensemble des disciplines, la recherche d'une plus grande efficience des moyens alloués amène à un questionnement sur la nécessité ou non de prioriser les moyens sur un périmètre ciblé de fédérations.

Dépenses annuelles moyennes par athlète participant aux JOP 2022-2024

Toutes fédérations olympiques et paralympiques d'été	Sports collectifs
71 891 €	28 562 €
FF handisport et sport adapté	Sports individuels
54 833 €	83 203 €

Classement des fédérations olympiques et paralympiques d'été au regard du coût par athlète ayant participé aux JOP

Fédérations olympiques et paralympiques	Montant des CP OLY/PARA cumulé 2022-2024 (K€)	Nbre d'athlètes OLY/PARA participant aux JOP	Coût 2022-2024 par athlète participant (€)
Lutte	2 126,0	3	708 667
Pentathlon moderne	1 791,1	4	447 775
Canoë-kayak	6 263,0	17	368 412
Tennis de table	2 202,0	6	367 000
Surf	1 458,0	4	364 500
Voile	5 091,5	14	363 682
Boxe	2 585,9	8	323 239
Haltérophilie	1 273,7	4	318 425
Judo	6 593,5	23	286 674
Danse	1 141,0	4	285 250
Escrime	6 629,1	24	276 213
Taekwondo	1 928,5	7	275 500
Sport adapté	1 572,0	6	262 000
Montagne et escalade	1 750,6	7	250 086
Equitation	3 170,9	13	243 915
Cyclisme	7 050,0	30	235 000
Aviron	5 243,8	23	227 989
Roller et skateboard	1 450,3	7	207 186
Tir	4 587,1	24	191 129
Handball	6 253,6	33	189 503
Basketball	5 404,2	32	168 881
Gymnastique	2 224,0	14	158 857
Tir à l'arc	1 887,0	12	157 250
Triathlon	3 288,5	23	142 979
Badminton	2 021,5	17	118 912
Natation	7 372,4	76	97 005
Athlétisme	5 561,4	75	74 152
Handisport	9 313,0	139	67 000
Volleyball	3 496,0	53	65 962
Rugby	1 189,8	25	47 592
Hockey	1 476,0	35	42 171
Football	-	41	0
Golf	-	4	0
Tennis	-	17	0

Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/ 2024

La comparaison de la contribution des fédérations olympiques au classement des médailles en fonction du montant de leur contrat de performance olympique (hors montants des contrats de performance durable et montants dédiés au paralympisme pour les fédérations délégataires) montre une relative corrélation entre le poids cumulé des crédits sur les 3 dernières années et les résultats en nombre de médailles gagnées.

Ainsi, le TOP 10 des fédérations (en montants cumulés versés dans les contrats de performance olympique) totalise 62% des crédits et a obtenu 67% des médailles. Seule la Fédération Française d'Aviron n'a pas contribué à l'obtention de médailles.

TOP 10 des fédérations en montant cumulé 2022-2024 du contrat de performance olympique et comparaison avec leur contribution au classement des médailles olympiques aux JO 2024

Top 10 des fédérations olympiques	Poids des contrats de performance olympique	Poids médailles aux JO 2024
Natation	8%	11%
Cyclisme	7%	14%
Escrime	7%	11%
Handball	7%	2%
Judo	6%	16%
Athlétisme	6%	2%
Basketball	6%	5%
Canoë-kayak	6%	5%
Voile	5%	3%
Aviron	4%	0%
TOTAL	62%	67%

Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/ 2024, retraitement Mouvens, 2024

En rapportant le nombre de médailles obtenues pour 100 000 € versés, certaines fédérations semblent plus efficientes : c'est notamment le cas des fédérations de Taekwondo (0,22 médaille pour 100 000€), de surf (0,14) ou de tir à l'arc (0,13) alors que la moyenne s'établit à 0,06 médaille pour 100 000 €.

Classement des fédérations olympiques selon le taux de médailles pour 100 000 €

FF Olympiques	Montant cumulé 2022-2024 des contrats de performance olympique (K€) (hors crédits para)	Médailles aux JO 2024	Taux pour 100 000 €
Taekwondo	889,9	2	0,22
Judo	5 986,0	10	0,17
Surf	1 458,0	2	0,14
Tir à l'arc	1 508,0	2	0,13
Cyclisme	7 050,0	9	0,13
Boxe	2 585,9	3	0,12
Escrime	6 629,1	7	0,11
Natation	7 372,4	7	0,09
Tennis de table	2 202,0	2	0,09
Danse	1 141,0	1	0,09
Rugby	1 189,8	1	0,08
Triathlon	2 464,5	2	0,08
Equitation	2 658,9	2	0,08
Pentathlon moderne	1 791,1	1	0,06
Canoë-kayak	5 380,3	3	0,06
Basketball	5 404,2	3	0,06
Voile	4 699,5	2	0,04
Volleyball	3 153,0	1	0,03
Tir	3 738,6	1	0,03
Athlétisme	5 561,4	1	0,02
Handball	6 253,6	1	0,02
Aviron	4 214,8	0	0,00
Badminton	683,0	0	0,00
Gymnastique	2 224,0	0	0,00
Haltérophilie	1 273,7	0	0,00
Hockey	1 476,0	0	0,00
Lutte	1 863,0	0	0,00
Montagne et escalade	1 750,6	0	0,00
Roller et skateboard	1 450,3	0	0,00
Football	-	1	
Golf	-	0	
Tennis	-	0	

Source : données Vis'OR arrêtées au 20/07/ 2024, retraitement Mouvens, 2024

3.5 Des moyens en hausse pour les fédérations mais un poids du haut niveau dans les budgets fédéraux qui reste globalement stable sur les 3 derniers exercices

En complément des montants attribués par l'ANS, les fédérations peuvent mobiliser différentes sources de revenus complémentaires (collectivités, partenaires privés...). En moyenne, les ressources dédiées au haut niveau s'élèvent à 3,2 M€ en 2023 dans les budgets fédéraux, soit 19% des budgets globaux (indicateur 16).

Le poids du budget dédié au haut niveau est relativement stable sur les 3 derniers exercices, malgré la progression des ressources affectées (+9% entre 2021 et 2023).

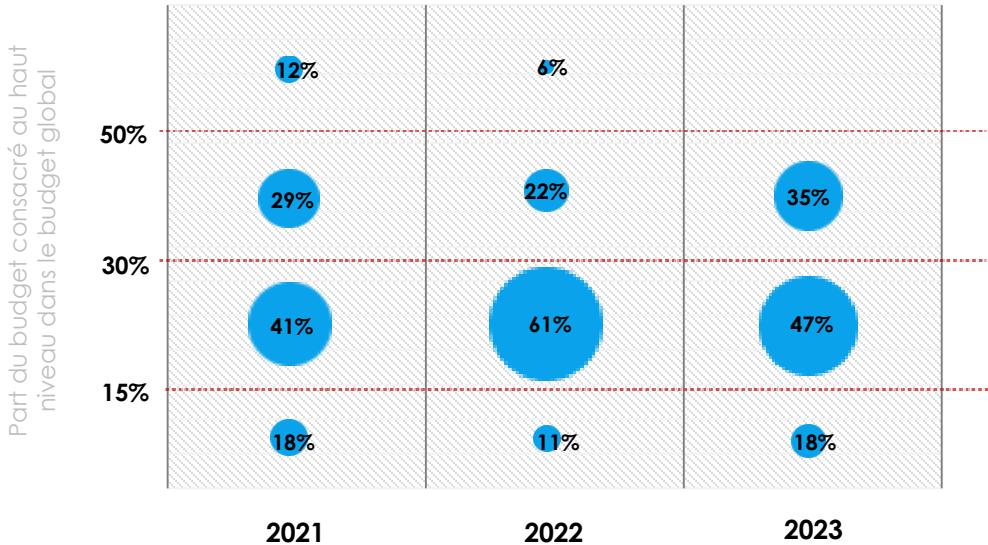
La moitié des fédérations qui ont répondu à l'enquête administrée par Mouvens consacre toutefois près d'un tiers (médiane à 27%) de leur budget au haut niveau.

Indicateur 16 - Part moyenne des moyens financiers des fédérations consacrés à la haute performance

	2021	2022	2023
Budget global moyen	16 717 877 €	16 656 799 €	18 042 415 €
Budget moyen dédié au HP	2 990 301 €	3 071 650 €	3 259 403 €
Moyenne du budget HP dans le budget global	18%	18%	19%
Médiane du budget HP dans le budget global	24%	26%	27%

Source : enquête aux fédérations, retraitement Mouvens, 2024

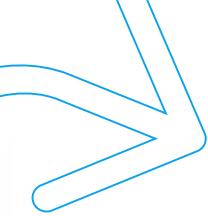
Répartition des fédérations en fonction du poids du budget dédié au haut niveau dans le budget global



Source : enquête aux fédérations, retraitement Mouvens, 2024

Si en 2022, 61% des fédérations consacraient entre 15 et 30% de leur budget au haut niveau, on observe une plus forte concentration des moyens sur le haut niveau en 2023, avec 35% des fédérations qui disposent d'un budget HN représentant entre 30 et 50% de leur budget.

Ainsi, entre 2021 et 2023, les fédérations ont assuré une montée en puissance de leur budget haut niveau, afin d'accompagner au mieux leurs athlètes et de préparer les JOP de Paris 2024.



CONTRAT DE PERFORMANCE... EN SYNTHÈSE

- 165 entraîneurs nationaux disposaient en 2024 d'un contrat de préparation olympique (CPO), soit près de 5 CPO par fédération olympique (2,4 pour les fédérations paralympiques). Au-delà des facteurs historiques, le nombre de CPO par fédération est principalement lié au nombre de disciplines existantes au sein d'une fédération, mais il ne semble pas y avoir de corrélation entre le volume de CPO et les résultats obtenus aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Si les CPO constituent des réels leviers de performance, il semble important de renforcer leur pilotage, notamment entre l'ANS (décideur) et le Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative (pateur).
- Les moyens alloués par l'ANS aux fédérations sportives au titre du sport de haut niveau ont été en constante augmentation depuis 2020, pour atteindre près de 90 millions d'euros en 2024 (avec le versement des primes olympiques). La moyenne par fédération est ainsi en hausse, passant de 1,6 à 2,6 M€ en 4 ans. Les contrats de performance constituent le principal outil de contractualisation et de financement du haut niveau (76% en 2024).
- Les crédits mobilisés au sein des contrats de performance ont été principalement orientés vers les fédérations olympiques et paralympiques (82% du total). De plus, les contrats de performance olympique et paralympique concentrent, en 2024, 70% des moyens dédiés au haut niveau tandis que les contrats de performance durable enregistrent une baisse de 35% sur la période.
- Les moyens mobilisés ont été importants : ils représentent en moyenne un coût d'environ 215 000 € en cumulé sur les 3 dernières années par athlète ayant participé aux JOP de Paris 2024 (72 K€ par athlète et par an en moyenne). Même si les fédérations les mieux dotées sont également celles qui ont majoritairement contribué au tableau des médailles, certaines fédérations ont été plus efficientes que d'autres.
- Les budgets des fédérations sont également montés en puissance sur les 3 derniers exercices, avec plus d'un tiers d'entre elles qui concentrent plus d'un tiers de leurs ressources pour le haut niveau en 2023.

4. DES MOYENS SPÉCIFIQUES MOBILISÉS POUR « GAGNER EN FRANCE »

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS, des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés (annexes 3/4/8). Cependant, des limites méthodologiques doivent être prises en compte pour garantir une interprétation prudente et éclairée des résultats. Elles concernent la disponibilité, la qualité et la pertinence des données mobilisées sur les différents indicateurs concernés :

- indicateur 19 – Entraînement sur les équipements/sites de compétition en amont des Jeux : l'analyse repose sur des données collectées via les enquêtes menées auprès des encadrements techniques de la haute performance, des entraîneurs et des athlètes. Les résultats concernant les athlètes ont fait l'objet d'un redressement statistique afin d'améliorer leur représentativité ;
- indicateur 20 – Entraînement sur les équipements/sites de compétition en amont des Jeux : cet indicateur est élaboré à partir de l'exploitation des données fournies par l'ANS. Ces données ont été complétées par des données recueillies dans les enquêtes réalisées auprès des encadrements techniques des fédérations en charge de la haute performance, des entraîneurs et lors d'entretiens ciblés auprès des DTN, des entraîneurs et des athlètes ;
- indicateur 21 – Sentiment de maximisation du « home advantage » par les acteurs, parties prenantes de Paris 2024 : cet indicateur s'appuie sur une enquête ciblant les entraîneurs, les athlètes et sur des entretiens ciblés avec des DTN, des entraîneurs et des athlètes ;
- indicateur 66 - Satisfaction des athlètes quant aux dispositifs relatifs à la présence des proches aux JOP : cet indicateur s'appuie sur une enquête ciblant les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, les entraîneurs, les athlètes et sur des entretiens ciblés avec des DTN, des entraîneurs et des athlètes ;
- indicateur 68 - Niveau de satisfaction des utilisateurs de la Maison de la Performance : il repose principalement sur une enquête ciblant les entraîneurs, les athlètes et sur des entretiens ciblés avec des DTN, des entraîneurs et des athlètes ;
- indicateur 69 - Fréquentation de la Maison de la Performance : cet indicateur s'appuie sur les données transmises par l'ANS. Néanmoins, une précaution doit être conservée quant au nombre global de personnes touchées, qui est probablement sous-estimé (issus de scans effectués à l'entrée de la Maison de la Performance). Les conditions techniques n'ont pas toujours été réunies pour un enregistrement exhaustif de toutes les personnes et les publics ayant des accréditations officielles de la délégation olympique française ont pu parfois faire l'objet de contrôles visuels. Les données communiquées n'ont pas permis de faire la désagrégation relative aux fédérations.

Ces éléments méthodologiques doivent être pris en compte lors de l'interprétation des résultats et la formulation des conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

Dans la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, le dispositif « Gagner en France » incarne une ambition stratégique forte : capitaliser sur l'avantage des Jeux à la maison pour maximiser la performance des athlètes français. Le dispositif s'articule autour de plusieurs axes stratégiques : l'accès anticipé aux sites de compétition, la mobilisation des infrastructures sportives nationales et l'amélioration des conditions de soutien des athlètes et de leur entourage. Cette approche globale, axée sur le bien-être, la préparation et le soutien logistique, vise à créer un cadre d'excellence, propice à la performance.

Pour évaluer l'efficacité et la pertinence du dispositif « Gagner en France », plusieurs actions clés ont été identifiées, accompagnées de 6 indicateurs permettant de mesurer son impact sur la préparation et la satisfaction des acteurs :

- entraînement sur les équipements et sites de compétition en amont des Jeux : évaluation de la fréquence et de l'intensité de l'accès des athlètes aux sites olympiques et paralympiques avant la compétition ;
- sentiment de maximisation du home advantage : mesure de la perception des parties prenantes de Paris 2024 (fédérations, entraîneurs, athlètes) quant à l'exploitation optimale de l'avantage du terrain ;
- satisfaction des athlètes vis-à-vis des dispositifs relatifs à la présence des proches (billetterie & parentalité) : évaluation de la satisfaction des athlètes, des entraîneurs concernant les dispositifs à destination de leurs proches ;
- niveau de fréquentation et de satisfaction de la Maison de la Performance (MDLP) : analyse de l'utilisation de la MDLP, de la qualité de l'accueil, des services et des ressources mises à disposition des sportifs et de leur encadrement au sein de la Maison de la Performance.

À travers ces indicateurs, l'objectif est d'identifier les points de force et la pertinence des actions du dispositif « Gagner en France ».

4.1 D'après les athlètes de la délégation, l'accès aux sites en amont des Jeux n'a pas réellement constitué un avantage compétitif ... contrairement aux fédérations

La connaissance des sites de compétition et la préparation des athlètes ont constitué des leviers essentiels du programme « Gagner en France ». Entre accès aux infrastructures, usage de matériel « réplica » et optimisation des centres d'entraînement, ces actions visaient à renforcer l'avantage compétitif des sportifs français. Les sites de compétition des Jeux de Paris 2024 se distinguent par leur diversité et leur nature. Trois grandes catégories peuvent être identifiées :

- les sites de compétition pérennes déjà existants : ces sites, déjà en fonctionnement avant les Jeux, ont accueilli des épreuves majeures. C'est le cas, par exemple, du Vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines ou de Vaires-sur-Marne ;
- les sites de compétition pérennes construits spécifiquement pour les Jeux : de nouvelles infrastructures ont été érigées en vue des Jeux, telles que le Centre Aquatique Olympique ou l'Adidas Arena ;
- les sites de compétition temporaires : éphémères par nature, ces installations ont été créées exclusivement pour les Jeux avant d'être désinstallées. C'est le cas, par exemple, du site dédié au beach-volley ou de la piscine olympique temporaire.

Cette diversité de sites a impliqué des niveaux de préparation et de prise de connaissance variable pour l'encadrement technique en charge de la haute performance des fédérations, les entraîneurs et les athlètes. Ainsi, 89% des fédérations olympiques et 80% des fédérations paralympiques⁴⁵ déclarent avoir eu connaissance des caractéristiques techniques des sites de compétition avant les Jeux (indicateur 19). Cette connaissance est jugée comme un avantage par 88% des fédérations olympiques et 86% des fédérations paralympiques.

Cependant, l'accès aux sites a été perçu comme limité par les fédérations, notamment par rapport aux précédentes éditions des JO. Contrairement à Tokyo (pour les Japonais) ou Rio (pour les Brésiliens), les athlètes français n'ont pas, dans les faits, bénéficié d'un accès anticipé et exclusif aux sites.

“Nous avons eu accès au site de compétition en même temps que les autres délégations pendant les test events ou des compétitions internationales. Nous n'avons pas eu d'avantages à être français.”

DTN d'une fédération olympique

45 : Données extraites de l'enquête adressée aux encadrants techniques des fédérations en charge de la haute performance, Mouvens, 2024

Bien que les règles d'équité du CIO précisent que le pays hôte ne doit pas bénéficier d'un accès privilégié aux sites de compétition, certains DTN et entraîneurs regrettent de n'avoir pu influencer les caractéristiques des installations (par exemple, l'ajustement du matériel ou l'adaptation des équipements). Cette contrainte les a privés de l'opportunité d'optimiser les conditions pour les athlètes français. Selon eux, le manque de flexibilité et l'absence d'accès exclusif tranchent avec les éditions précédentes, où le pays organisateur bénéficiait souvent d'un traitement préférentiel. Toutefois, cette perception doit être nuancée : certains sites, comme le vélodrome et le stade nautique olympique, ont été largement exploités par les Français, et les infrastructures temporaires, finalisées tardivement, n'étaient pas adaptées aux entraînements. Enfin, il convient de rappeler que le modèle olympique vise à limiter les priviléges accordés à un pays hôte, un principe que la France semble avoir appliqué avec plus de rigueur que d'autres.

De leur côté, 81% des entraîneurs déclarent avoir eu connaissance des caractéristiques des sites de compétition, avec une différence notable entre les entraîneurs olympiques (84%) et les entraîneurs paralympiques (69%). 89% des coachs jugent cette connaissance des sites comme un avantage, proportion encore plus marquée chez les entraîneurs paralympiques (94% contre 88% pour les entraîneurs olympiques).

Toutefois, les entraîneurs pointent les mêmes limites que les fédérations. L'accès au site, le matériel et les informations étaient uniformisés entre toutes les nations, empêchant la France de bénéficier d'un réel « home advantage ». Les actions prévues en amont des Jeux, telles que les sessions de juin et la mise à disposition de matériel, sont jugées utiles, mais apparaissent insuffisantes pour se démarquer des autres nations.

Enfin, la situation apparaît plus contrastée du côté des athlètes. Seuls 42% des athlètes déclarent avoir eu connaissance des caractéristiques des sites de compétition avant les Jeux.

On a été sur le plan d'eau de décembre à mars. On a revu le bassin que mi-mai. On connaît le site et ça nous a servi. On avait des points de repère sur les différentes lignes d'eau, car le bassin était difficile.

Athlète paralympique

Ce taux est plus élevé parmi les athlètes « ciblés » du cercle haute performance (67%) et de la cellule performance (69%), mais s'élève à seulement 35% pour les athlètes hors cercle et cellule, témoignant d'un accès plus restreint pour les athlètes hors des groupes prioritaires. Le faible taux de connaissance des caractéristiques des athlètes par rapport aux entraîneurs soulève des questions sur la qualité et l'efficacité de la transmission des informations entre les deux parties.

Parmi les athlètes sélectionnés pour les Jeux, 64% affirment avoir eu connaissance des caractéristiques des sites de compétition, ce qui signifie que près de deux athlètes sur trois disposaient d'informations précises à ce sujet. Ces conditions, identiques à celles des autres nations, ont conduit de nombreux athlètes à considérer le « Home Advantage » comme marginal s'agissant de la connaissance des sites.

4.2 Un manque d'accès aux sites compensé par le financement de matériel « réplica », qui a été bien perçu par les fédérations

Pour pallier partiellement le manque d'accès privilégié aux sites de compétition, l'Agence nationale du Sport (ANS) a mis en place un dispositif de matériels dits « réplicas » et a participé à son financement. Ce dispositif visait à recréer les conditions de compétition dans les lieux d'entraînement (INSEP, CREPS,...) afin de mieux préparer les athlètes.

20 fédérations⁴⁶ (19 olympiques et 6 paralympiques) ont ainsi pu bénéficier de ce dispositif, recouvrant 46 disciplines. Ce matériel a été installé dans 14 sites d'entraînement, principalement au sein de l'INSEP et des CREPS (indicateur 20). 56% des fédérations olympiques et 50% des fédérations paralympiques ayant répondu à l'enquête déclarent avoir utilisé des matériels réplicas et toutes (100% des fédérations utilisatrices) estiment que ce dispositif a été un avantage, avec une satisfaction globale très élevée.

54% des entraîneurs interrogés déclarent avoir utilisé du matériel réplica, un taux plus élevé chez les entraîneurs olympiques (60%) que chez les entraîneurs paralympiques (40%). Cette différence s'explique par le fait que les athlètes paralympiques s'entraînent souvent dans des clubs et n'accèdent aux centres spécialisés (CREPS, INSEP) que lors de stages, contrairement aux athlètes olympiques. Malgré ce déploiement partiel, 91% des entraîneurs jugent également que l'accès au matériel réplica a constitué un véritable avantage.

Le taux d'utilisation et la satisfaction élevée des entraîneurs et des fédérations laissent supposer que ce dispositif a eu un impact positif sur la préparation des athlètes.

“Je n'ai pas eu accès au site en amont des Jeux, mais cela n'était pas un problème. Le matériel réplique de l'INSEP m'a permis de mieux appréhender la piste et donc de retirer un facteur qui aurait pu me perturber le jour J.

Athlète olympique

Au-delà de sa pertinence, plusieurs pistes d'amélioration ont été citées par les parties prenantes telles que la mise en place plus précoce du matériel ou la possibilité de recréer des conditions de compétition spécifiques (par exemple, une piste d'escrime sur un podium).

L'Agence nationale du Sport (ANS) a également investi dans l'amélioration des infrastructures des CREPS, jouant un rôle clé dans la préparation finale des athlètes. Ces centres ont été renforcés pour offrir des conditions optimales d'entraînement, en intégrant des facteurs clés de performance :

- matériel sportif de qualité adapté aux exigences des compétitions ;
- chambres d'hébergement modernisées et confortables pour les athlètes ;
- restauration adaptée aux besoins nutritionnels des athlètes de haut niveau ;
- accueil sur mesure, favorisant le confort et la sérénité des délégations ;
- mise aux couleurs de l'équipe de France.

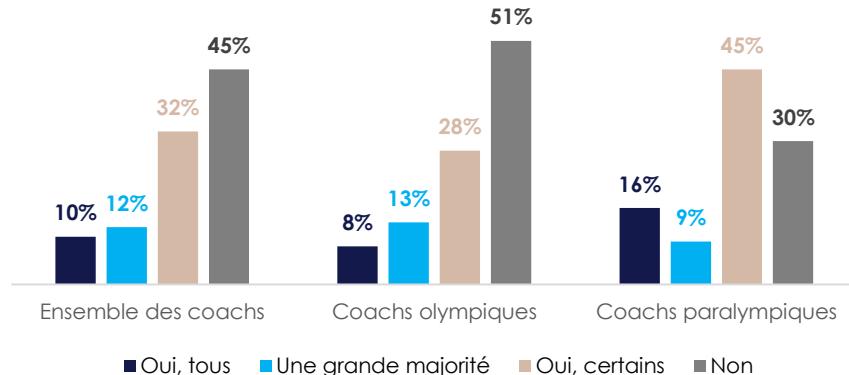
Ces efforts ont permis de créer des conditions de préparation fortement améliorées, en particulier dans la phase finale de préparation des athlètes français.

4.3 « Home advantage » : un levier stratégique aux résultats contrastés

La surperformance des athlètes français lors des Jeux de Paris 2024 ne représentait pas un objectif prioritaire de la stratégie "Gagner en France". L'enjeu était avant tout de reproduire, lors des compétitions de référence, le niveau de médailles obtenu lors des précédentes éditions olympiques et paralympiques. Néanmoins, analyser la perception autour de la surperformance aux Jeux a constitué un élément clé dans l'évaluation du succès de l'événement. Toutefois, les résultats observés révèlent une réalité plus nuancée.

La majorité des entraîneurs interrogés (55%) ont le sentiment que « leurs » athlètes ont « surperformé »⁴⁷ lors des Jeux de Paris 2024 mais seuls 10% d'entre eux déclarent que l'ensemble de leurs athlètes a réussi à surperformer. Ce constat est d'autant plus marqué chez les entraîneurs olympiques, dont 51% estiment que leurs athlètes n'ont pas « surperformé », contre 30% seulement chez les entraîneurs paralympiques. À l'inverse, 45% des entraîneurs paralympiques indiquent que certains de leurs athlètes ont bel et bien « surperformé »⁴⁸.

Indicateur 21 – **Sentiment des coachs sur la question « Estimez-vous que l'un ou plusieurs de vos athlètes aient « surperformé » durant ces Jeux ? »**



Source : enquête aux entraîneurs, Mouvens, 2024

Pour autant, si ce sentiment apparaît mitigé, 42% des entraîneurs olympiques estiment que les actions du programme « Gagner en France » ont eu un impact positif sur la surperformance des athlètes (35% des entraîneurs paralympiques partagent cet avis).

47 : Dans le cadre de l'étude, le terme de « surperformance » est utilisé pour désigner un niveau de résultats ou d'accomplissements qui dépasse les objectifs attendus de l'athlète

48 : Données extraites de l'enquête adressée aux entraîneurs post JOP

Uniquement parmi les entraîneurs ayant observé une surperformance chez leurs athlètes, ils sont 84% à estimer que les actions menées par l'ANS et ses partenaires ont contribué à ce résultat. Les dispositifs identifiés comme les plus impactant sont :

- les carrés des supporters : la présence de supporters français engagés et en nombre dans les tribunes a été un véritable levier de motivation, stimulant l'énergie et l'engagement des athlètes sur le terrain ;
- l'équipement des sites d'entraînement en matériel réplica : offrir aux athlètes la possibilité de s'entraîner dans des conditions identiques à celles qu'ils allaient retrouver en compétition a contribué à réduire l'incertitude et à renforcer leur confiance ;
- la planification de visites et d'entraînements sur les sites officiels : cette démarche a permis aux athlètes de se familiariser avec les lieux de compétition en amont, diminuant le stress lié à l'inconnu et facilitant la prise de repères ;
- l'accès à l'INSEP : la possibilité de se préparer à l'INSEP avant les Jeux a été perçue comme un atout stratégique, offrant un cadre de préparation particulièrement adapté ;
- une arrivée au village olympique sur mesure : l'installation des délégations au village olympique, avec un accompagnement personnalisé et adapté aux besoins des équipes, a favorisé une acclimatation rapide et sereine des athlètes.

Du point de vue des athlètes, les perceptions diffèrent peu entre olympiques et paralympiques. Seuls 16% des athlètes olympiques et paralympiques ayant répondu à l'enquête ont le sentiment d'avoir surperformé lors des Jeux. Ce pourcentage peut sembler faible et laisser supposer que 1) beaucoup d'athlètes ont peut-être simplement performé à leur niveau attendu, ce qui a permis d'atteindre les objectifs globaux sans nécessiter de "surperformance" individuelle, 2) les athlètes ont souvent des attentes très exigeantes vis-à-vis d'eux-mêmes. Même en atteignant ou en approchant leur meilleur niveau, ils peuvent ne pas considérer leur performance comme une "surperformance".

Plus en détail, on constate que 28% des athlètes olympiques issus de la Cellule Performance considèrent avoir surperformé, contre seulement 7% des athlètes du CHP et 13% des athlètes hors cercle et cellule. Chez les athlètes paralympiques, les écarts sont moins marqués : 15% des athlètes du cercle, 18% de la cellule et 17% des athlètes hors cercle et cellule déclarent ainsi avoir surperformé.

Indicateur 21 – **Sentiment des athlètes sur la question : Estimez-vous avoir « surperformé » durant ces Jeux ?**
(uniquement les athlètes ayant participé aux Jeux)

	Oui	Non
Ensemble des athlètes	16%	84%
Cercle Haute Performance	12%	88%
Cellule Performance	25%	75%
Hors cercle et cellule	15%	85%

	Oui	Non
Athlètes olympiques	16%	84%
Cercle Haute Performance	7%	93%
Cellule Performance	28%	72%
Hors cercle et cellule	13%	87%

	Oui	Non
Athlètes paralympiques	16%	84%
Cercle Haute Performance	15%	85%
Cellule Performance	18%	82%
Hors cercle et cellule	17%	83%

Source : enquête aux athlètes, Mouvens, 2024

Ces chiffres mettent en lumière un écart de perception notable entre les entraîneurs et les athlètes, les premiers se montrant généralement moins critiques sur la capacité de surperformance de leurs sportifs. Les actions menées par l'ANS dans le cadre du programme « Gagner en France » ont joué un rôle significatif dans la perception de la surperformance, même si leurs effets restent partiellement mesurés.

Outre les dispositifs mis en place par l'ANS, d'autres éléments contextuels ont contribué à renforcer le « home advantage » lors des Jeux de Paris 2024⁴⁹. Ces facteurs, bien que moins maîtrisables, ont eu un impact fort sur la performance des athlètes. Peuvent être cités :

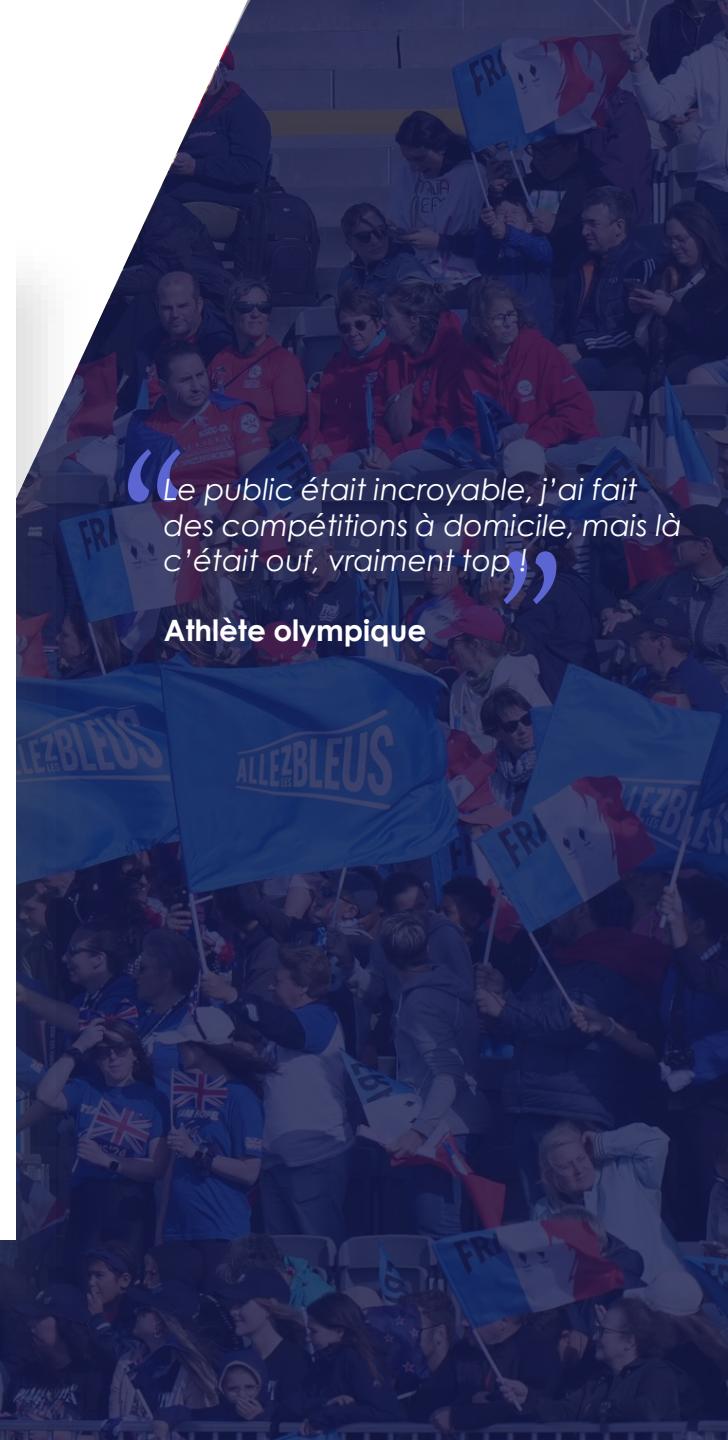
- la ferveur du public : l'énergie transmise par les spectateurs français présents dans les stades a été perçue par les athlètes comme un puissant moteur de motivation et d'engagement ;
- la présence de bénévoles disponibles et bienveillants : la bienveillance des bénévoles et leur disponibilité ont contribué à un environnement d'accueil rassurant et agréable, favorisant le bien-être mental des athlètes ;
- la qualité d'ensemble de l'organisation des Jeux : la fluidité des opérations, la clarté des procédures et la bonne coordination logistique ont permis de limiter les imprévus et d'assurer des conditions de compétition optimales.

Ces facteurs externes se sont ajoutés aux actions mises en place par le programme « Gagner en France », créant ainsi un environnement favorable à la surperformance.

L'implication de l'ANS, via la mise en place de dispositifs d'accompagnement ciblés, a ainsi permis de renforcer la préparation des athlètes et d'optimiser l'encadrement technique et logistique.

Les dispositifs comme les carrés des supporters, les équipements d'entraînement avec matériel réplica ou les visites des sites de compétition ont constitué des leviers précieux. Au-delà de ces actions, les facteurs contextuels, telles la ferveur du public, la présence de bénévoles engagés et la bonne organisation des Jeux, ont contribué à maximiser le sentiment de « home advantage ».

Cependant, les perceptions diffèrent avec des entraîneurs qui se montrent plus critiques sur la capacité de surperformance de leurs athlètes, tandis que les athlètes eux-mêmes se montrent globalement plus satisfaits des moyens mis en œuvre.



“Le public était incroyable, j'ai fait des compétitions à domicile, mais là c'était ouf, vraiment top !”

Athète olympique

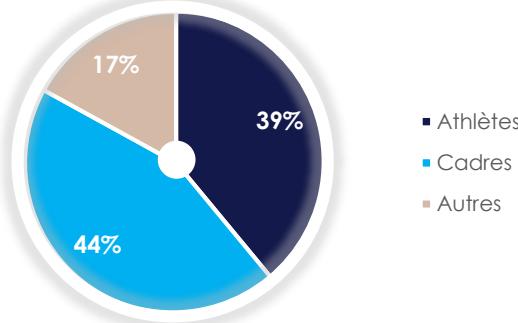
49 : Données extraites des entretiens avec les DTN, entraîneurs et athlètes

4.4 La maison de la performance : un outil stratégique au service de l'excellence olympique plébiscité par tous les acteurs

La Maison de la Performance (MDLP) représente une initiative innovante dans la stratégie Ambition Bleue, visant à offrir un espace unique et dédié à la délégation française. Cet espace de 9 000 m², situé au sein d'un établissement scolaire, le lycée Marcel Cachin (Saint-Ouen), à proximité immédiate du village olympique, a été conçu comme une véritable « bulle de performance ». Intégrant des installations d'entraînement, une salle de musculation, des espaces médicaux et de récupération, ainsi que des zones de débriefing et de convivialité, la MDLP a répondu aux besoins matériels et humains des différentes parties prenantes.

La MDLP a été fréquentée par 1 282 visiteurs uniques⁵⁰ durant ses trois semaines d'ouverture (indicateur 69), avec une moyenne de 440 passages par jour et un pic atteignant 950 visiteurs. Les utilisateurs comprenaient près de 500 athlètes, 560 cadres et 223 autres (organisateurs, partenaires, prestataires, invités). Ce chiffre d'affluence témoigne de l'engouement pour cet espace et de son rôle stratégique dans le soutien de la délégation.

Indicateur 69 - Profil des publics ayant fréquenté la Maison de la Performance



50 : Données communiquées par l'ANS

Indicateur 68 – Note sur 10 de satisfaction globale des cadres (a) et des athlètes (b)

(a) Note de satisfaction globale des coachs olympiques sur la maison de la performance

0 9,29 10

(b) Note de satisfaction globale des athlètes sur la maison de la performance

Ensemble des athlètes
0 9 10

Athlètes du CHP
0 9,05 10

Athlètes de la CP
0 9 10

Athlètes hors cercle et cellule
0 9,33 10

Source : enquête aux entraîneurs et aux athlètes, 2024, Mouvens

Les retours des entraîneurs ayant utilisé la MDLP (63% des sondés) sont extrêmement positifs, avec une note moyenne de 9,29/10 (indicateur 68). Ils ont salué la « qualité des infrastructures » et « l'atmosphère propice à la concentration ». Certains ont qualifié la MDLP « d'excellente initiative », permettant des interactions constructives avec des entraîneurs non accrédités au village.

Les athlètes (68% des sondés) ont également exprimé une grande satisfaction, attribuant une note moyenne de 9/10. Ils soulignent « l'utilité des outils et services centralisés », favorisant des conditions optimales pour leur performance et leur bien-être. Cependant, certains ont relevé un déséquilibre dans l'attention portée aux besoins des entraîneurs par rapport à ceux des athlètes.

Pour les coachs ayant répondu à l'enquête post Jeux de Paris 2024, les atouts clés de la maison de la performance sont ainsi :

- son accessibilité : la proximité du village olympique a été un facteur déterminant dans l'utilisation intensive de la MDLP ;
- son ouverture : des espaces qui permettent aux staffs non accrédités aux Jeux / au Village de rencontrer les équipes (entraîneurs personnels, préparateur mental, équipes médicales, analyste vidéo.) ;
- sa polyvalence : les installations variées (espaces d'entraînement, médicaux et de détente) ont permis de répondre à des besoins diversifiés ;
- sa convivialité : l'espace a également été un lieu de rencontre, favorisant les échanges entre les membres de la délégation.

Les points d'amélioration de la maison de la performance relèvent davantage de la communication (le manque d'informations préalables sur les services offerts a été signalé, ne permettant pas d'optimiser la préparation dans l'utilisation de la MDLP) et son accessibilité pour les sites les plus éloignés. Les équipes logées loin du village olympique n'ont pas pu pleinement profiter des infrastructures.

Malgré son succès pour les Jeux Olympiques, la MDLP n'a pas été reconduite pour les Jeux Paralympiques, les espaces disponibles au sein du village étant jugés suffisants par le CPSF et l'ANS. Cependant, les retours des athlètes et des équipes techniques appellent à une réflexion pour les éditions futures.

Ainsi, la Maison de la Performance a constitué un élément phare de la stratégie Ambition Bleue. Son impact positif sur la performance et le bien-être des athlètes et entraîneurs témoigne de la pertinence de ce dispositif.

“*Ça a été très bénéfique d'être accolé au village. On a délocalisé le staff médical là-bas. On a allégé le staff accrédité village et on a gagné en accréditation. On a quelques athlètes qui ont fait des séances là-bas. Les espaces pour les séances de préparation ont très bien fonctionné. On avait identifié les préparateurs mentaux qui pouvaient venir et notre référente pouvait échanger avec eux.*”

DTN d'une fédération olympique



4.5 L'accompagnement des proches aux Jeux : entre une bonne satisfaction globale et des marges d'améliorations

La présence des proches lors des Jeux de Paris 2024 a été identifiée comme un facteur clé du bien-être et de la performance des athlètes. Deux dispositifs ont été principalement mis en place pour favoriser ce soutien : la billetterie dédiée aux proches des athlètes et de l'encadrement et le soutien à la parentalité. Bien que globalement bien perçus, ces dispositifs présentent des points d'amélioration relevés par les fédérations, les entraîneurs et les athlètes.

1. LE DISPOSITIF DE BILLETTERIE

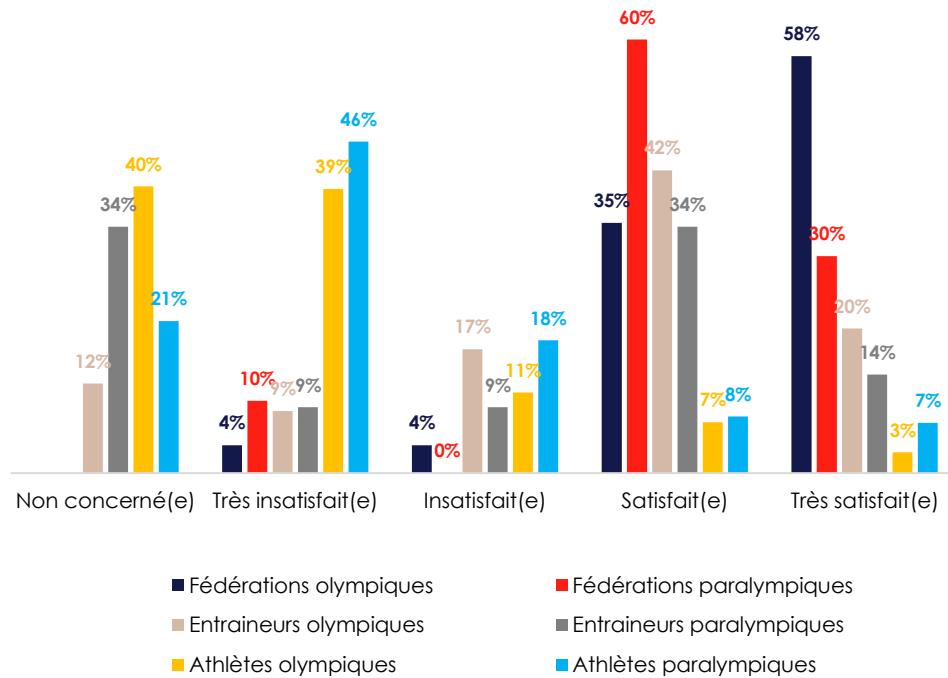
La billetterie mise à disposition des proches des athlètes et des staffs a suscité des avis contrastés. Si 92% des fédérations olympiques et 90% des fédérations paralympiques se disent satisfaites ou très satisfaites du dispositif, les avis des entraîneurs et des athlètes sont plus mitigés. 58% des coachs (62% des entraîneurs olympiques et 48% des entraîneurs paralympiques) et 74% des athlètes (80% des sportifs de la cellule et 65% des athlètes du cercle) se disent satisfaits ou très satisfaits.

La présence des proches auprès des athlètes lors des compétitions a été perçue comme un atout majeur. Ce dispositif a joué un rôle déterminant en tant que levier de motivation et de réconfort pour les sportifs, renforçant ainsi leur bien-être mental. Cependant, la mise en place de ce dispositif a entraîné des contraintes organisationnelles significatives.

La gestion des billets destinés aux proches, entraîneurs et athlètes a exigé des fédérations qu'elles mobilisent des ressources humaines spécifiques, ce qui a été jugé contraignant et chronophage. De plus, le manque de directives précises concernant la répartition des billets destinés à l'encadrement a généré de l'incertitude. Cette situation a suscité des frustrations, notamment chez les entraîneurs, qui n'ont reçu qu'un seul billet chacun.

À cela s'est ajouté le problème de l'accès tardif aux billets, déploré par de nombreux athlètes et fédérations. Ce retard a entraîné une charge mentale supplémentaire, impactant l'organisation et la planification de la venue des familles. Enfin, l'allocation de quatre places gratuites par athlète a été jugée comme insuffisante. Les athlètes auraient préféré disposer d'un plus grand nombre de places ou bénéficier d'un accès prioritaire à la billetterie, afin de mieux répondre à leurs envies et à ceux de leurs proches.

Indicateur 66 – Satisfaction des acteurs sur le dispositif Billetterie



Source : Enquêtes aux athlètes, aux entraîneurs et aux encadrants techniques en charge de la haute performance, 2024, Mouvens

2. LE DISPOSITIF PARENTALITÉ

Le dispositif de parentalité visait à soutenir les athlètes-parents dans leur préparation et leur participation aux Jeux. 84% des fédérations olympiques et 67% des fédérations paralympiques se disent satisfaites ou très satisfaites de ce dispositif (indicateur 66), reconnaissant son utilité pour leurs athlètes. A l'inverse, 22% des fédérations paralympiques se déclarent insatisfaites.

Du côté des athlètes, 34% des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits, alors que 54% ne se considèrent pas concernés par ce dispositif. L'impact semble avoir été plus fort chez les athlètes olympiques (42% de satisfaction) que chez les athlètes paralympiques (24% de satisfaction).

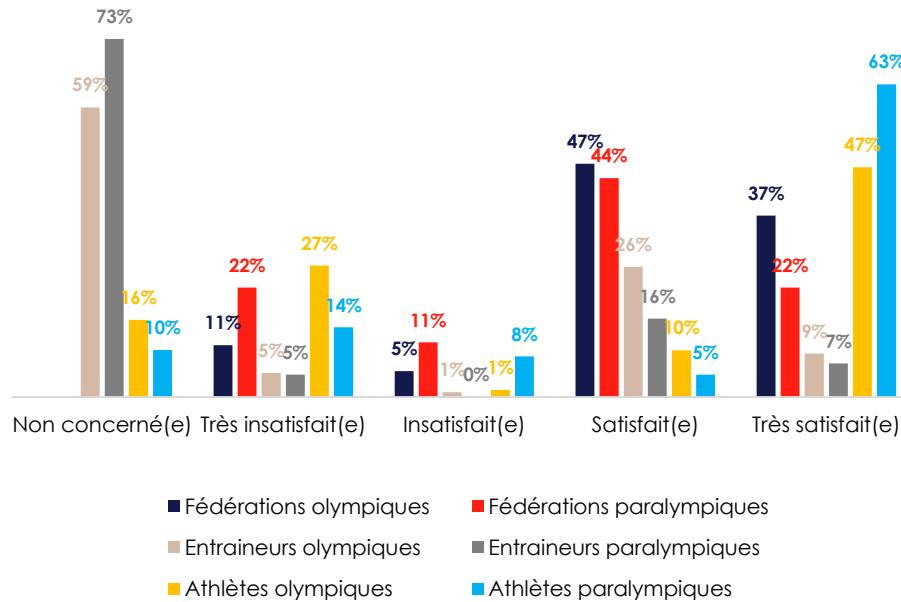
Le soutien financier et logistique apporté aux athlètes-parents a permis à certains d'entre eux de mieux concilier leurs responsabilités familiales et leur préparation sportive. La reconnaissance de la parentalité comme un enjeu de performance a été perçue positivement par les fédérations.

De nombreux athlètes ont indiqué ne pas avoir été informés de l'existence de ce dispositif, limitant son impact potentiel. Les fédérations et entraîneurs ont exprimé le souhait d'étendre le dispositif au staff et de préciser les critères d'éligibilité, notamment pour inclure également les hommes. Plusieurs athlètes ont regretté l'absence d'espaces de rassemblement pour leurs familles, ce qui aurait pu améliorer leur expérience pendant les Jeux.

47% des athlètes estiment que les deux dispositifs mis en place leur ont permis de se préparer de manière plus sereine en vue des Jeux. Cette tendance se vérifie à la fois chez les athlètes olympiques, dont 45% partagent cet avis, et chez les athlètes paralympiques, où ce chiffre atteint 51%. Cependant, le stress engendré par la billetterie et l'incertitude liée à cet aspect logistique ont parfois affecté leur sérénité. La gestion des billets a ainsi créé une charge mentale supplémentaire, ajoutant une pression additionnelle à un parcours déjà exigeant sur le plan physique et mental.

Les dispositifs de billetterie et de parentalité ont été globalement bien accueillis par les acteurs du sport français. La clarté des règles, la réduction de la charge logistique et la transparence dans l'allocation des billets apparaissent comme des priorités même si ce dispositif constitue un levier essentiel pour la performance des athlètes et leur sérénité lors des grands événements.

Indicateur 66 – Satisfaction des acteurs sur le dispositif Parentalité



Source : Enquêtes aux athlètes, aux entraîneurs et aux encadrants techniques en charge de la haute performance, 2024, Mouvens

GAGNER EN FRANCE... EN SYNTHÈSE

- ↗ **Connaissance des sites** : la majorité des fédérations (89% des olympiques et 80% des paralympiques) ont eu connaissance des caractéristiques techniques des sites, jugées avantageuses par 88% et 86% d'entre elles. Cependant, seulement 42% des athlètes ont eu accès à ces informations, avec un taux plus élevé de 64% pour ceux du Cercle Haute Performance.
- ↗ **Accès aux sites de compétition limité** : les athlètes français n'ont pas bénéficié d'un accès exclusif et anticipé aux sites. L'accès a été partagé avec les autres délégations étrangères.
- ↗ **Matériels « réplicas »** : ils ont été mis à disposition de 20 fédérations (19 olympiques et 6 paralympiques) couvrant 46 disciplines, avec des installations dans 14 sites d'entraînement. 56% des fédérations olympiques et 50% des paralympiques ont utilisé ce matériel, et 100% des fédérations considèrent ce dispositif comme un avantage stratégique. Cependant, 54% des entraîneurs l'ont utilisé, regrettant sa mise en place parfois tardive.
- ↗ **Maison de la Performance (MDLP)** : cet espace stratégique de 9 000 m² situé près du village olympique a accueilli 1 282 visiteurs uniques en 3 semaines, avec une moyenne de 440 passages par jour et un pic à 950 visiteurs. La MDLP a obtenu une note moyenne de 9,29/10 des entraîneurs et 9/10 des athlètes, appréciant particulièrement la qualité des infrastructures. Toutefois, des améliorations pourraient être nécessaires, en cas de reconduction, concernant la communication sur les services offerts et l'accessibilité pour les équipes logées loin du village olympique.
- ↗ **Billetterie dédiée aux proches** : 92% des fédérations olympiques et 90% des fédérations paralympiques sont satisfaites ou très satisfaites du dispositif, tout comme 74% des athlètes et 58% des entraîneurs. Toutefois, des difficultés liées à l'accès tardif aux billets, à la répartition inégale des places pour les staffs, et au volume de places mises à disposition par athlète.
- ↗ **Soutien à la parentalité** : 84% des fédérations olympiques et 67% des fédérations paralympiques se disent satisfaites du dispositif, mais seulement 34% des athlètes expriment leur satisfaction, en raison d'un manque d'informations claires et de critères d'éligibilité flous.
- ↗ **Perception de la surperformance** : 55% des entraîneurs estiment que leurs athlètes ont surperformé. En revanche, seulement 16% des athlètes se considèrent en surperformance, avec des variations notables selon les groupes (28% pour la « cellule performance », 7% pour le "cercle", et 13% pour les athlètes hors cercle).
- ↗ **Impact des dispositifs « Gagner en France »** : 42% des entraîneurs olympiques estiment que les initiatives du programme ont eu un impact positif sur la performance des athlètes. Parmi eux, 84% considèrent que des dispositifs tels que le matériel réplica, l'accès à l'INSEP et les carrés supporters ont contribué à cette amélioration.

Les forces du dispositif

Le dispositif a été apprécié pour son pilotage, les relations de proximité et la réactivité des interlocuteurs. Les échanges ont été jugés simples et fluides, marquant une nette différence avec d'autres dispositifs. Cet aspect a facilité la mise en place rapide des actions, contribuant à un soutien efficace pour les athlètes et leurs équipes. La possibilité pour les athlètes et leurs équipes de s'entraîner et de tester les sites de compétition ou le matériel « replica » a été un atout majeur pour la préparation. Cela a permis une meilleure appréhension des conditions de compétition et a facilité l'adaptation des équipes. L'initiative de la Maison de la Performance a également été un élément important pour la réussite des JO 2024.

De plus, le dispositif a permis d'apporter des gains marginaux dans la préparation, avec des améliorations cumulatives importantes.

Les quelques limites identifiées

Le manque d'anticipation a été un point régulièrement soulevé. Les décisions tardives ont engendré des charges de travail supplémentaires, particulièrement pour les fédérations dans la gestion des demandes de matériel et de billetterie.

Certaines informations ont été transmises trop tardivement, empêchant certains acteurs de bénéficier pleinement des dispositifs. La logistique, notamment pour la livraison de matériel (réplica), a souffert de délais trop longs, générant frustrations et inefficacités. L'adaptation des ressources aux besoins spécifiques des athlètes et équipes n'a pas toujours été optimale.

Bien que la billetterie pour les athlètes ait été appréciée, celle des coachs et du staff a été jugée insuffisante. Cette situation a créé des frustrations, notamment parmi les entraîneurs, qui n'ont pas eu accès aux mêmes avantages.

5. LE DÉPLOIEMENT SUR LES TERRITOIRES D'UN ACCOMPAGNEMENT DE LA HAUTE PERFORMANCE

Pour soutenir les athlètes et leurs entraîneurs dans leur quête de performance, l'ANS a notamment misé sur un accompagnement de proximité, afin de répondre aux besoins des sportifs au plus près de leurs sites d'entraînement.

Afin de déployer cette stratégie, l'ANS a mis en place deux dispositifs clés au niveau territorial :

- les Maisons Régionales de la Performance (MRP), véritables relais opérationnels de l'ANS dans les territoires. Ces structures permettent d'offrir aux athlètes et aux entraîneurs des services d'accompagnement individualisé, en s'appuyant sur des ressources expertes à proximité des lieux d'entraînement ;
- le Team Ambition Bleue (TAB), un dispositif qui repose sur la mobilisation des structures sportives professionnelles (clubs professionnels, centres d'entraînement de clubs professionnels, réseaux privés) présentes sur le territoire. L'objectif est de mutualiser les expertises et les infrastructures des clubs de haut niveau pour les mettre au service des sportifs et de leurs encadrants, créant ainsi un réseau de soutien collaboratif au bénéfice de la performance française.

À travers ces deux leviers stratégiques, l'Agence nationale du Sport vise à développer un écosystème de soutien performant et coordonné sur l'ensemble du territoire, tout en favorisant l'équité d'accès aux ressources d'excellence pour les athlètes, quel que soit leur lieu d'entraînement.

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS issues de la base Vis'OR, des données collectées par les Maisons Régionales de la Performance (MRP), des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles (encadrants, coachs et athlètes), ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés (annexes 3/4/8).

Concernant le dispositif Team Ambition Bleue, le départ du conseiller en charge du dispositif (fin août 2023) et la vacance du poste qui a suivi ont compliqué la collecte des données. Par conséquent, les informations utilisées proviennent principalement des données de l'année 2022-2023 fournies par l'ANS, complétées par des résultats d'enquêtes spécifiques et des retours obtenus lors des entretiens ciblés. Certaines remarques doivent être apportées afin de mieux appréhender les données :

- indicateur 22 - Niveau d'utilisation des MRP par les bénéficiaires ciblés : Cet indicateur est construit à partir de la base de données Vis'OR fournie par l'ANS, qui propose une analyse centrée sur les athlètes et inclut uniquement les actions ayant bénéficié d'un financement des MRP. Afin de pallier cette limite, des données complémentaires ont été recueillies auprès des MRP, intégrant notamment des actions non financées. En outre, les enquêtes réalisées ont permis d'enrichir cette approche pour mieux cerner les dynamiques en jeu ;
- indicateur 23 - Niveau de satisfaction du service proposé par les MRP par les bénéficiaires ciblés : il s'appuie sur une enquête ciblant les encadrements techniques en charge de la haute performance, les entraîneurs et les athlètes. Les résultats pour la catégorie athlètes ont fait l'objet d'un redressement statistique ;
- indicateur 49 - Incidence de l'accompagnement/la prise en charge par une organisation sportive professionnelle sur l'obtention d'une médaille : cet indicateur ne peut être renseigné que partiellement. L'analyse repose sur les données fournies par l'ANS, qui couvrent exclusivement l'année 2022-2023. Aucune information relative aux années suivantes n'a pu être intégrée. Pour renforcer l'analyse, des données complémentaires ont été collectées via les réponses des différentes cibles interrogées dans le cadre des enquêtes ;
- indicateur 50 - Niveau de satisfaction des acteurs parties prenantes concernant la mise en œuvre du Team Ambition Bleue: il s'appuie sur une enquête ciblant les encadrements techniques responsables de la haute performance, les entraîneurs et les athlètes. Les résultats pour la catégorie des athlètes ont fait l'objet d'un redressement statistique afin de mieux assurer la représentativité des réponses obtenues ;
- indicateur 51 - Nombre de structures/organisations partenaires qui apportent leur concours à l'aventure olympique via le Team Ambition Bleue : il s'appuie exclusivement sur une note de bilan transmise par l'ANS, de février 2023. Aucune mise à jour ultérieure n'a pu être intégrée.

5.1 Les MRP, un dispositif opérationnel pour un accompagnement territorial des athlètes et entraîneurs

Les Maisons Régionales de la Performance (MRP) jouent un rôle central dans la territorialisation de l'accompagnement des athlètes et de leurs entraîneurs, en répondant aux besoins spécifiques du sport de la haute performance et du haut niveau. En 2024, 17 MRP⁵¹ (indicateur 24) sont pleinement opérationnelles. Ces structures, présentes dans toutes les régions métropolitaines, sont également implantées dans les territoires ultramarins, avec quatre MRP situées en Guadeloupe, Martinique, Guyane et à La Réunion.

La structuration rapide des MRP s'est appuyée sur un adossement aux infrastructures existantes, notamment les Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS), ou, en l'absence de CREPS sur le territoire, au sein d'organismes identifiés (exemple : en Bretagne sur le GIP sport Bretagne,...). Cette configuration mutualisée permet aux MRP de bénéficier des ressources humaines et matérielles de ces établissements et vise à une optimisation des moyens et une efficacité accrue dans l'accompagnement des athlètes et des entraîneurs.

Certaines régions, comme l'Occitanie ou le Grand Est, disposent de plusieurs établissements accueillant des MRP⁵². Ce volume d'opérateurs renforce le maillage territorial de l'offre et garantit une plus grande proximité avec les bénéficiaires, facilitant l'accès aux services et aux ressources nécessaires pour leur progression.

Les MRP s'appuient sur un total de 80 conseillers répartis sur l'ensemble des MRP, dont au moins un responsable par structure. Ils jouent un rôle clé dans l'accompagnement quotidien des athlètes et des entraîneurs.

Le budget 2023 consacré par l'Agence nationale du Sport (ANS) à l'accompagnement des athlètes et des cadres via les MRP s'élève à 3 millions d'euros environ (actions individuelles et collectives). À cette somme s'ajoutent les budgets liés aux équipements (matériel haute performance) / matériels et au programme Gagner en France, dans le cadre du financement de matériels, notamment réplicas (avantage spécifique à la convention MRP pour un montant de 527 k€ environ en 2023).

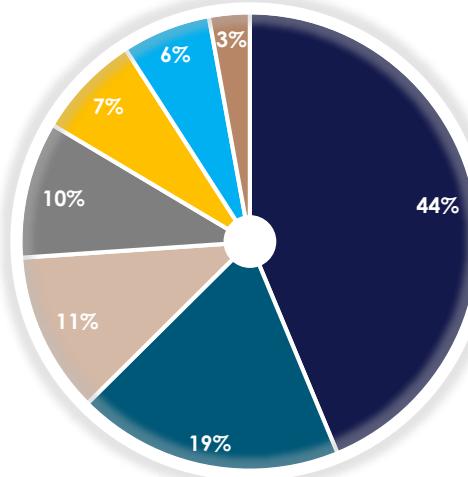
51 : Arrêté ministériel du 20 juin 2023

52 : Données extraites de la base de données Vis'OR au 20/07/2024

Montant 2023 des actions individuelles ou collectives engagées par les MRP hors avenant matériel et avenant « Gagner en France »

2 941 700 €

Répartition par axe d'intervention des crédits 2023 des MRP sur les actions collectives et individuelles (hors avenant matériel et Gagner en France)



- Optimisation de la performance
- Fonctionnement
- Environnement socio-pro
- Analyse de la performance
- Montée en compétences encadrement
- Indemnités
- Matériel sportif

Focus des crédits des MRP sur les actions individuelles en 2023

	Enveloppe dédiée à des actions individuelles	Nombre d'actions individuelles	Moyenne par action indiv.
Cadres techniques	916,1 k€	104	8 808 €
Athlètes	1 148,7 k€	881	1 304 €
TOTAL	2 064,8 k€	985	2 096 €

Source : données extraites de la base de données Vis'OR au 20/07/2024

Toutefois, des disparités subsistent entre les différentes MRP sur le montant engagé sur des actions individuelles ou collectives qui entraînent des niveaux de services variables selon les territoires. Cette disparité peut s'expliquer de différentes manières :

- le volume d'athlètes implantés au niveau de chaque région ;
- le degré d'appropriation des services par les parties prenantes ;
- le volume de services apportés par chaque MRP.

A l'échelle des MRP hexagonales (hors outre-mer et corse), le rapport des crédits engagés par chaque région est de 6 entre la région ayant engagé le plus de crédits (Occitanie, 490 k€) et celle en ayant mobilisé le moins (Centre-Val-de-Loire, 73 k€).

A noter que la baisse des crédits observée en 2024 peut s'expliquer par le décalage entre les engagements faits par les MRP sur le 1^{er} semestre et leur validation et mise en paiement, donnant lieu à leur saisie dans Vis'OR.



Répartition des moyens alloués aux athlètes et aux coachs par les MRP en 2023 et 2024* (actions collectives et individuelles)

	Nombre de MRP	Nombre d'ETP	Crédits actions individuelles et collectives (k€)	
			2023	2024*
Auvergne-Rhône-Alpes	2	10	394,4	252
Bourgogne Franche-Comté	1	4	92,0	59
Bretagne	1	4	131,5	85
Centre-Val de Loire	1	4	73,0	45
Corse	1	1	57,1	8
Grand Est	3	7	244,7	157
Hauts-de-France	1	5	157,8	120
Île-de-France	1	4	145,5	53
Normandie	1	3	73,3	82
Nouvelle-Aquitaine	2	7	390,3	294
Occitanie	2	9	419,0	146
Pays de la Loire	1	5	202,0	75
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1	7	242,7	264
La Réunion	1	3	139,3	31
Guadeloupe	1	3	90,1	60
Martinique	1	3	48,9	
Guyane	1	1	40,3	
TOTAL	80		2 941,7	1 723

* Montants 2024 non définitifs car en cours de remplissage et Hors avenant matériel et avenir « Gagner en France »

Source : données extraites du décret du 20 juin 2023 et de la base de données Vis'OR au 20/07/2024

Note de lecture : La région Auvergne-Rhône-Alpes dispose de deux établissements regroupant 10 conseillers à temps plein. En 2023, un budget de 394 400 € était alloué, à l'échelle des établissements de la Région, aux athlètes et aux entraîneurs dans le cadre d'actions individuelles et/ou collectives.

5.2 Les MRP : un soutien majeur pour les paralympiques, mais un recours limité par les cibles prioritaires de la stratégie Ambition Bleue

Au regard de leur relation de proximité, de leurs spécificités territoriales et des besoins identifiés, les MRP accompagnent les sportifs et entraîneurs du « Cercle HP », de la « Cellule performance » ainsi que les sportifs de haut niveau ou relevant du programme d'accession.

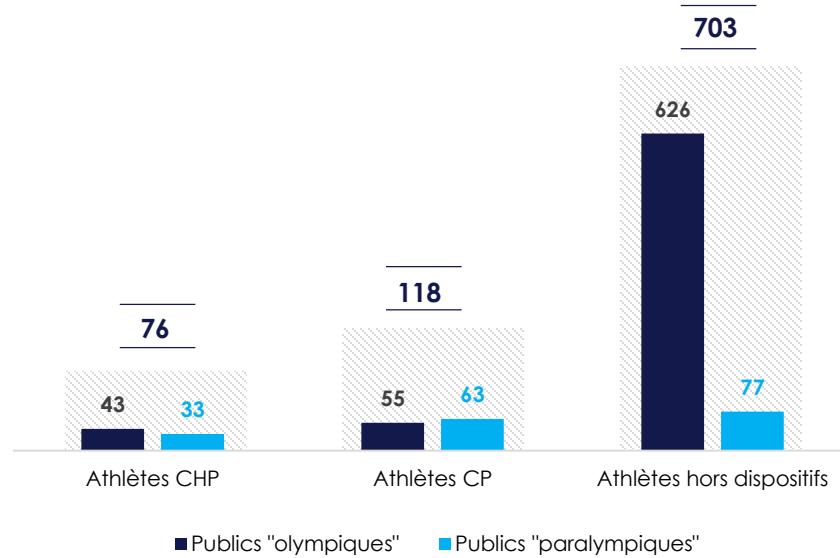
Depuis 2021, 897 athlètes ont néanmoins bénéficié d'au moins une action impliquant un engagement financier via les MRP (indicateur 22), avec des services variés allant de l'optimisation de la performance au suivi médical. Ce volume est à mettre en perspective avec l'installation progressive du dispositif, qui a nécessairement influé sur sa montée en charge et l'accueil de publics. A noter en parallèle que de nombreuses actions des MRP en direction des athlètes n'ont pas donné lieu à un financement (ex : le suivi socioprofessionnel,...) ; elles ne sont pas retracées ici.

Bien que les Maisons Régionales de la Performance (MRP) soient conçues comme un levier clé pour l'accompagnement des sportifs de haut niveau, leur utilisation par les cibles prioritaires de la stratégie Ambition Bleue reste limitée. En effet, 78% de ces athlètes sont hors CHP et CP, créant un décalage entre les publics prioritaires de l'ANS et la cible majoritaire des actions financées via les MRP. Les athlètes ciblés par cette stratégie, notamment ceux du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance, bénéficient généralement de l'encadrement direct de leurs fédérations, via les contrats de performance et les pôles d'entraînement. Ce système permet d'éviter les doublons financiers et organisationnels, mais réduit mécaniquement le recours des athlètes ciblés aux services des MRP.

Parmi les 194 athlètes (CHP et CP) utilisant les MRP depuis 2021, près de 50% sont des athlètes paralympiques. Ces athlètes paralympiques (96), représentent en proportion une part très importante des athlètes paralympiques ciblés. Cette utilisation des MRP par les publics parasympathiques peut s'expliquer par différents facteurs tels que :

- un besoin spécifique des athlètes paralympiques lié au déficit de structuration de l'entraînement dans le mouvement paralympique ;
- une majorité d'athlètes paralympiques qui s'entraînent au sein de leurs clubs, rendant le soutien des MRP d'autant plus crucial pour pallier les insuffisances d'accompagnement spécifiques (préparation physique, préparation mentale, suivi médical ...).

Indicateurs 22 – Athlètes bénéficiaires d'au moins une action impliquant un engagement financier d'une MRP depuis 2021



Source : Données extraites de la base Vis'OR septembre 2024

81% des athlètes, qui ont répondu à l'enquête, sollicitent les MRP dans le cadre de l'optimisation de la performance, et 44% pour des services liés au suivi médical.

Source : enquête aux athlètes, Mouvens, 2024

Depuis 2021, 75 entraîneurs ont bénéficié d'au moins une action impliquant un engagement financier via les MRP, avec une prédominance d'utilisateurs issus du mouvement paralympique.

En effet, 75% des coachs paralympiques, ayant répondu à l'enquête, déclarent utiliser régulièrement les services des MRP, soulignant leur importance dans un contexte de structuration insuffisante du mouvement. Les MRP se révèlent également indispensables pour les entraîneurs paralympiques, souvent confrontés à des défis structurels dans leurs projets de performance.

Le rôle des MRP dans l'accompagnement des entraîneurs est également mis en lumière par les données suivantes :

- 54% des entraîneurs appartenant au Plan Coachs déclarent avoir bénéficié d'un accompagnement via une MRP ;
- de manière significative, 51% des coachs hors Plan Coachs sollicitent également ces structures, témoignant d'un usage transversal ;
- les services des MRP les plus recherchés par les entraîneurs sont l'optimisation de la performance (79%) et l'accompagnement médical (51%), traduisant une forte adhésion à leur rôle dans la prise en charge des besoins opérationnels du terrain.

Ces chiffres soulignent une double dynamique :

- d'une part, les MRP apparaissent comme des outils essentiels pour répondre aux besoins spécifiques des acteurs paralympiques, qu'il s'agisse d'athlètes ou d'entraîneurs. Elles combinent des lacunes historiques et participent à la structuration progressive de ce mouvement, contribuant ainsi à l'amélioration globale de la haute performance paralympique ;
- d'autre part, leur faible utilisation par les cibles prioritaires de la stratégie Ambition Bleue interroge sur leur positionnement stratégique. Cette situation s'explique en partie par l'efficacité des dispositifs fédéraux qui accompagnent déjà ces athlètes ;

5.3 Des utilisateurs des MRP globalement satisfaits, mais des fédérations un peu plus réservées

De manière globale, les utilisateurs directs, notamment les athlètes et les coachs, se montrent satisfaits des services proposés (indicateur 23). La note moyenne attribuée par les athlètes, ayant répondu à l'enquête, est de 7,8/10, témoignant d'un accueil globalement favorable, tandis que celle des coachs s'établit à 7,40 pour l'ensemble des catégories d'entraîneurs.

Indicateurs 23 – Niveau de satisfaction des services de la MRP pour les coachs (a) et les athlètes (b)

(a) Niveau de satisfaction des services des MRP pour les coachs répondants

Note moyenne (sur 10)	Note moyenne des répondants
Ensemble des coachs	7,40
Coachs « olympiques »	7,28
Coachs « paralympiques »	7,64
Coachs « Plan Coachs »	7,45
Coachs « Hors Plan Coachs »	7,28

(b) Niveau de satisfaction des services des MRP pour les athlètes répondants

Note moyenne (sur 10)	Athlètes olympiques	Athlètes paralympiques
Ensemble des athlètes	7,80	7,60
Cercle Haute Performance	7,30	7,80
Cellule Performance	8,10	7,40
Hors cellule et cercle	7,90	7,70

Source : Enquêtes aux entraîneurs et aux athlètes, Mouvens, 2024

Plus de 80% des entraîneurs qui ont répondu à l'enquête en amont des Jeux attribuent une note comprise entre 7 et 10, marquant une réelle satisfaction (indicateur 23). Les entraîneurs paralympiques se distinguent par une satisfaction encore plus marquée (89% attribuent une note supérieure à 7/10), ce qui traduit la pertinence des MRP pour le mouvement paralympique, souvent moins structuré. A noter que ces données peuvent être pondérées au regard du volume d'entraîneurs ayant utilisé leurs services.

Les coachs du « Plan Coachs » sont également satisfaits, avec 82% d'entre eux qui attribuent une note supérieure à 7/10, alors même que les athlètes ciblés ne constituent pas les premiers utilisateurs du service. Cette satisfaction peut éventuellement s'expliquer par une utilisation des MRP en réponse à leurs propres besoins (formations, accès à des outils et services...) et moins à ceux des athlètes ciblés en matière de préparation. Pour des raisons déontologiques, de productivité et de cohérence, l'ANS et les MRP ont fait le choix de ne pas traiter directement avec les athlètes.

Si les athlètes et les coachs se montrent globalement satisfaits, l'appréciation des fédérations est plus nuancée. Les fédérations olympiques affichent un taux de satisfaction de 65%, tandis que les fédérations paralympiques se montrent plus critiques, avec 60% de satisfaction, laissant place à une part significative d'insatisfaction (40% des fédérations paralympiques et 27% des fédérations olympiques se disent insatisfaites ou très insatisfaites).

Ces divergences s'expliquent par la nature même du rôle des MRP dans le cadre de la stratégie « Ambition Bleue ». Les fédérations les plus structurées disposent déjà de leurs propres outils et dispositifs d'accompagnement, notamment via les pôles d'entraînement, ce qui limite l'utilité perçue des MRP. En revanche, les fédérations paralympiques, moins structurées, semblent attendre des MRP un appui plus important et plus clair, d'où l'impact plus significatif de l'insatisfaction.

Indicateur 23 – Niveau de satisfaction des services de la MRP exprimé par les fédérations

	Fédérations « olympiques »	Fédérations « paralympiques »
Très insatisfait	8%	10%
Insatisfait	19%	30%
Satisfait	65%	60%
Très satisfait	8%	0%

Source : Enquête aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, Mouvens, 2024

En synthèse, les MRP apportent des bénéfices clairs pour certaines cibles spécifiques. Parmi les points positifs, on note :

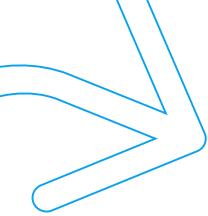
- une bonne connaissance des territoires : la proximité des MRP avec les acteurs locaux permet d'apporter des solutions concrètes adaptées aux réalités territoriales. Cela se vérifie dans l'accompagnement des athlètes en Suivi Socio-Professionnel (SSP), où les MRP jouent un rôle clé ;
- un appui pertinent pour les fédérations moins structurées : les MRP contribuent à l'accès au haut niveau pour les athlètes issus de fédérations moins bien outillées.

Cependant, des points de vigilance sont à considérer :

- peu de valeur ajoutée sur la haute performance : le positionnement des MRP par rapport aux dispositifs d'élite (pôles, CREPS, fédérations) reste flou, limitant leur impact sur la haute performance ;
- des disparités d'accompagnement : les services rendus par les MRP ne sont pas toujours homogènes sur l'ensemble du territoire, ce qui crée des écarts de traitement entre athlètes d'un même niveau.

Ces différences de pratiques d'une MRP à l'autre sont souvent citées comme un frein par les fédérations.





MRP... EN SYNTHÈSE

- Les MRP constituent l'élément central de l'accompagnement territorial de la stratégie Ambition Bleue. Début 2024, les 17 MRP étaient pleinement opérationnelles, couvrant l'ensemble des régions métropolitaines et ultramarines. Elles s'appuient sur des infrastructures existantes, principalement les CREPS, afin de mutualiser les moyens et maximiser leur efficacité.
- Le budget consacré aux MRP en 2023 s'élève à environ 3 millions d'euros (hors avenant matériel et « Gagner en France »), avec des disparités régionales importantes. Par exemple, l'Occitanie a engagé près de 490 000 €, tandis que la région Centre-Val de Loire n'a mobilisé que 73 000 €. Ces écarts s'expliquent prioritairement par la densité d'athlètes dans chaque région et l'appropriation des services par les acteurs locaux.
- Depuis 2021, 897 athlètes ont bénéficié d'au moins une action individuelle financée par les MRP. Cependant, une majorité d'entre eux (78%) ne fait pas partie des cibles prioritaires de la stratégie Ambition Bleue, mettant en lumière un décalage entre les bénéficiaires effectifs et les objectifs initiaux. Ces objectifs ont évolué par la suite.
- Les MRP jouent un rôle crucial pour les sportifs paralympiques, souvent moins encadrés par leurs fédérations. Leur recours à ces structures s'explique par la nécessité d'un suivi plus individualisé (préparation physique, mentale, médicale). Environ 53% des utilisateurs réguliers des MRP sont des athlètes paralympiques, soulignant leur intérêt pour ce dispositif. Par ailleurs, 75 entraîneurs ont bénéficié d'un soutien via les MRP, dont une majorité issue du mouvement paralympique.
- Les retours des bénéficiaires sont positifs. Les athlètes attribuent en moyenne une note de satisfaction de 7,8/10, et les coachs 7,4/10. Cependant, les fédérations se montrent plus partagées. Si 65% des fédérations olympiques se disent satisfaites, ce chiffre tombe à 60% pour les fédérations paralympiques, traduisant des attentes non pleinement satisfaites, notamment en termes d'accompagnement structuré.
- Les MRP peinent à s'imposer comme un levier majeur de la haute performance en raison d'un positionnement encore flou face aux dispositifs fédéraux existants. De plus, l'offre d'accompagnement varie fortement d'une région à l'autre, créant des disparités dans l'accès aux services. Cette hétérogénéité nuit à l'égalité des chances pour les athlètes, limitant l'impact global du dispositif.

5.3 Team Ambition Bleue, un dispositif innovant, mais freiné par des failles organisationnelles

Dans le cadre de sa stratégie de soutien à la haute performance, l'ANS a mis en place le dispositif Team Ambition Bleue (TAB), conçu pour répondre aux besoins des athlètes et de leurs entraîneurs en s'appuyant sur un réseau territorial d'expertises.

Cette initiative visait notamment à structurer un écosystème d'expertises humaines et matérielles, mobilisant les clubs professionnels et leurs réseaux afin de garantir un accompagnement de proximité au plus près des lieux d'entraînement. Le dispositif « Team Ambition Bleue » a permis, en seulement une année, de bâtir un réseau regroupant 26 structures partenaires (source : Bilan Team Ambition Bleue – février 2023), illustrant la pertinence de l'approche collaborative mise en place par l'ANS.

Parmi ces structures, on comptait 20 clubs professionnels, principalement issus du TOP 14 de rugby, trois centres d'entraînement fédéraux et trois réseaux ou opérateurs privés. Ce maillage territorial et sectoriel, pensé pour répondre aux besoins des athlètes et de leurs entraîneurs, constituait une première étape dans l'ambition de structurer un écosystème performant.

Cependant, le développement du dispositif reposait largement sur l'investissement personnel et les connexions du responsable désigné par l'ANS (Jean-Marc LHERMET). En s'appuyant sur son réseau, notamment dans le monde professionnel, il avait su impliquer des clubs professionnels issus de cinq disciplines sportives (cyclisme, handball, hockey, football et rugby), et convaincre trois fédérations (handball, rugby et tennis) de mettre à disposition leurs infrastructures d'entraînement. Cette capacité à fédérer des acteurs divers autour de la démarche témoignait d'un fort potentiel pour enrichir l'accompagnement des athlètes. Le départ de ce responsable en août 2023 pour la fédération française de rugby a laissé un vide dans l'animation et le développement du réseau et l'absence de suivi stratégique de la part de l'ANS a, dans les faits, stoppé la dynamique de développement.

Liste des structures labellisées par l'ANS en 2023 dans le cadre du Team Ambition Bleue

Disciplines	Clubs professionnels	Centre d'entraînement	Réseaux et opérateurs privés
Total des partenaires	20	3	3
Pontault-Combault Handball	Handball	1	
AS Saint-Etienne	Football	1	
OGCN Nice	Football	1	
LOSC	Football	1	
Toulouse Football Club	Football	1	
FC Nantes	Football	1	
AG2R	Cyclisme	1	
Pionniers de Chamonix Mont-Blanc	Hockey	1	
Gothiques d'Amiens	Hockey	1	
ASM Clermont-Ferrand	Rugby	1	
Stade Toulousain	Rugby	1	
Union Bordeaux Bègles	Rugby	1	
US Oyonnax	Rugby	1	
Stade Français	Rugby	1	
Montpellier Hérault Rugby	Rugby	1	
Lyon Olympique universitaire	Rugby	1	
FC Grenoble rugby	Rugby	1	
Stade Rochelais	Rugby	1	
CS Bourgoin-Jallieu	Rugby	1	
Stade Dijonnais	Rugby	1	
Maison du Handball	Handball		1
FF Tennis	Tennis		1
FF Rugby	Rugby		1
Neurovision			1
Nutrition			1
Michelin			1

Nombre de structures participant au dispositif Team Ambition Bleue

26

Source : bilan team Ambition Bleue, 2023

5.4 Une perte de vitesse qui se traduit par une faible utilisation du dispositif Team Ambition Bleue par les athlètes

Le dispositif « Team Ambition Bleue » (TAB), conçu pour offrir des services d'excellence aux athlètes et entraîneurs, souffre d'une faible utilisation qui interroge sa pertinence et son efficacité. Bien que le réseau ait été constitué autour de 26 structures, les bénéficiaires restent extrêmement peu nombreux. En 2022-2023, seuls seize athlètes, deux coachs, et huit collectifs d'entraînement ont pu accéder à ces structures. Parmi ces athlètes, six ont participé aux Jeux, avec trois médailles obtenues, et deux collectifs ont été impliqués dans des compétitions internationales. Ce constat souligne à la fois la sous-utilisation d'un dispositif potentiellement stratégique et un manque de valorisation des opportunités qu'il propose.

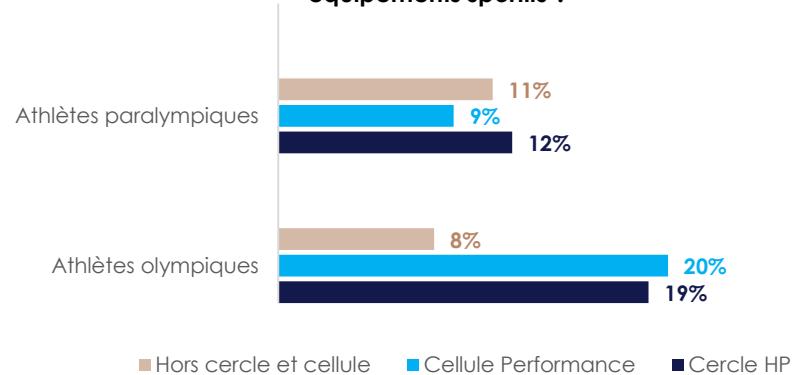
L'absence du suivi de la fréquentation des structures TAB depuis 2023, ne permet pas de quantifier le nombre de bénéficiaires, mais au regard des éléments issus des enquêtes menées dans le cadre de cette évaluation, le dispositif semble avoir été utilisé au-delà de cette période. L'enquête aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations révèle des disparités dans l'utilisation du dispositif selon les fédérations : seulement 19% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et 20% des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations paralympiques déclarent que des athlètes ou entraîneurs ont utilisé les services de TAB. Ces chiffres traduisent une appropriation faible, même parmi les fédérations initialement ciblées par l'ANS.

Parmi les répondants à l'enquête, 16% des entraîneurs et 10% des athlètes déclarent avoir fréquenté une structure du réseau TAB, confirmant une utilisation limitée du dispositif. En détaillant ces chiffres, 17% des coachs olympiques (soit 21 répondants) rapportent avoir utilisé les services du réseau, tandis que seulement 12% des entraîneurs interrogés déclarent y avoir eu recours.

Les services proposés par le réseau TAB répondent à des besoins opérationnels critiques. Du côté des entraîneurs, les services les plus sollicités concernent les échanges avec des professionnels de l'entraînement (63%), l'accès à des infrastructures d'entraînement (59%), et à des équipements de récupération et de soin (44%).

Les athlètes, quant à eux, plébiscitent l'accès aux infrastructures d'entraînement (79%), suivie des infrastructures de récupération (52%) et des échanges avec des professionnels médicaux (46%). Ces données montrent que le dispositif répond à des besoins spécifiques, notamment en termes de logistique et de soins, essentiels à la haute performance.

Indicateur 49 - % des athlètes ayant déclaré avoir fréquenté une structure labellisée « Team Ambition Bleue » que ce soit pour de la préparation physique, de la préparation mentale, de l'accès aux soins ou à des équipements sportifs ?



5.5 Une faible utilisation qui semble davantage liée à une méconnaissance de l'offre qu'à son manque de pertinence

Le dispositif Team Ambition Bleue, bien que peu mobilisé, a su démontrer sa plus-value pour les athlètes et entraîneurs qui en ont bénéficié. Les retours des bénéficiaires du dispositif témoignent d'un bon niveau de satisfaction, avec une note globale de satisfaction de 7,9/10.

De manière encore plus significative, 93% des athlètes ayant eu accès aux structures du TAB, considèrent que leur accès au dispositif a été un levier d'amélioration de leur performance. Cette reconnaissance est particulièrement marquée parmi les athlètes paralympiques, où 100% des répondants jugent l'impact du dispositif positif, contre 90% des athlètes olympiques. Les entraîneurs partagent cette satisfaction. Avec une évaluation moyenne de 7,8/10, ils saluent unanimement (100%) l'effet bénéfique de TAB sur la performance de leurs sportifs.

Pour les coachs n'ayant pas eu recours aux services de la Team Ambition Bleue, les raisons évoquées sont essentiellement liées à l'absence de besoins spécifiques (47%) ou une méconnaissance du dispositif (42%).

Il faut faire des choix, et c'est difficile de tout faire, cela prend du temps si on veut vraiment profiter d'une immersion dans un club pro pour utiliser leurs compétences.

Coach exerçant au sein d'une Fédération olympique

L'absence de portage par l'ANS sur les 2 dernières années a limité son déploiement à une plus grande échelle et sa notoriété parmi les acteurs du sport.



Indicateur 50 - **Raisons invoquées par les coachs en cas de non-solicitation des services d'une structure relevant de la team Ambition Bleue**

Je n'en ai pas eu besoin
47%

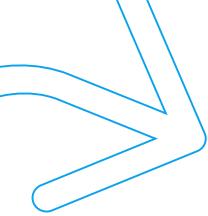
Je ne connaissais pas l'existence de ce dispositif
42%

Pour une autre raison
10%

6% Les structures labellisées étaient situées trop loin de mon lieu d'habitation ou du lieu d'entraînement

3% J'ai sollicité une structure labellisée mais les services proposés ne répondaient pas à mes attentes

Source : Enquête adressée aux entraîneurs, Mouvens, 2024



TEAM AMBITION BLEUE... EN SYNTHÈSE

- Le dispositif Team Ambition Bleue a permis, en seulement une année, de mettre en place un réseau diversifié et solide. Ce réseau était constitué de 26 partenaires clés, parmi lesquels on compte 20 clubs professionnels, majoritairement issus du TOP 14 de rugby, 3 centres d'entraînement fédéraux et 3 opérateurs ou réseaux privés.
- Malgré son potentiel, le dispositif a connu des difficultés dans sa consolidation. Sa fragilité réside principalement dans sa dépendance à une personne-clé, ce qui a freiné son développement.
- Le dispositif souffre d'un faible taux d'utilisation de la part des fédérations, des entraîneurs et des athlètes. Ce manque d'adhésion reflète des problèmes de communication, de pilotage et une difficulté à cibler efficacement les besoins des bénéficiaires.
- Les athlètes et entraîneurs ayant bénéficié du dispositif soulignent une amélioration de leur performance grâce à l'accès à des infrastructures spécialisées, des services de qualité et des réseaux d'expertise. Le dispositif a ainsi contribué à renforcer l'accompagnement des sportifs engagés dans des compétitions de haut niveau.
- L'un des principaux freins au développement du dispositif réside dans l'absence de pilotage au départ du conseiller de l'ANS en charge du projet. Ce vide organisationnel a provoqué un arrêt de la collecte de données, empêchant toute évaluation précise de l'impact du dispositif et du profil des bénéficiaires. L'absence de dynamique stratégique a également réduit l'implication des fédérations et des acteurs locaux, limitant ainsi leur appropriation du dispositif.
- Bien que Team Ambition Bleue ait su mobiliser des acteurs influents du sport professionnel, la durabilité du projet repose désormais sur une reprise en main institutionnelle.

6. UNE STRATÉGIE TRANSVERSALE LIÉE AUX SPÉCIFICITÉS PARALYMPIQUES QUI PERMET DE RÉÉQUILIBRER LES DIFFÉRENCES AVEC LES DISCIPLINES OLYMPIQUES

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS à partir des bases de données GRACENOTE et Vis'OR, des résultats d'enquêtes menées auprès des parties prenantes, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés avec les différents athlètes paralympiques, des entraîneurs, des cadres techniques en charge de la haute performance des fédérations... Cependant, certaines limites méthodologiques doivent être soulignées pour interpréter les résultats avec prudence :

- indicateur 41 - Nombre d'athlètes présents aux JP : cet indicateur est élaboré à partir de la base de données GRACENOTE fournie par l'ANS. Toutefois, cette base ne permet pas de distinguer les athlètes paralympiques des accompagnateurs valides (guides, gardiens de but, etc.) ;
- indicateur 42 - Niveau d'accompagnement des entraîneurs aux spécificités du paralympisme : les résultats pour cet indicateur sont partiels en raison d'un manque de visibilité sur l'ensemble des entraîneurs des athlètes paralympiques. Les données nécessaires n'étaient pas disponibles, et seules les informations relatives aux entraîneurs intégrés au « Plan Coachs » ont pu être exploitées ;
- indicateur 43 - capacité des coachs à prendre en considération la spécificité paralympique selon les athlètes paralympiques : cet indicateur s'appuie sur une enquête auprès des athlètes, dont les résultats ont fait l'objet d'un redressement statistique ;
- indicateur 44 - Succès de l'accompagnement des entraîneurs aux spécificités du paralympisme : les données exploitées pour cet indicateur proviennent de Vis'OR (base ANS). Il convient de noter que les entraîneurs référencés sont exclusivement ceux identifiés dans le cadre du « Plan Coachs ».

Ces éléments doivent être pris en compte dans l'interprétation des résultats et les conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

La stratégie Ambition Bleue s'inscrit dans une volonté affirmée de combler le retard historique que connaît la France dans le développement et la structuration du sport de haut niveau paralympique. Ce constat, renforcé par les résultats contrastés des dernières olympiades, a mis en évidence la nécessité d'un soutien accru et d'une vision renouvelée pour accompagner les sportifs paralympiques vers l'excellence.

Ces efforts se traduisent notamment par des moyens supplémentaires alloués aux fédérations paralympiques – avec des aides multipliées par un facteur minimal de quatre⁵³ – et par des actions visant à renforcer la préparation et l'encadrement des athlètes.

L'évaluation de cet axe stratégique repose sur plusieurs indicateurs clés, conçus pour mesurer les avancées réalisées et identifier les leviers d'amélioration :

- **le nombre d'athlètes présents aux Jeux Paralympiques**, qui reflète l'accès au haut niveau et la structuration de la haute performance ;
- **le niveau d'accompagnement des entraîneurs aux spécificités du paralympisme**, permettant d'évaluer leur capacité à adapter leurs méthodes pour répondre aux besoins des sportifs ;
- **la perception des athlètes paralympiques sur la prise en compte de leurs particularités par leurs entraîneurs**, mettant en lumière la qualité de l'interaction et l'adéquation de l'encadrement ;
- **l'accompagnement des entraîneurs dans leur montée en compétences**, visant à renforcer leur expertise pour optimiser les performances paralympiques.

Ces indicateurs permettent d'apprécier les effets des actions menées dans le cadre d'Ambition Bleue et de pointer les évolutions nécessaires pour inscrire durablement le sport paralympique français dans une dynamique d'excellence et de performance.

6.1 Quelques éléments de rappel sur le développement du sport paralympique en France : un défi structurel et stratégique

Historiquement, les Jeux Paralympiques étaient réservés aux personnes en situation de handicap moteur et sensoriel. Ce n'est qu'en 1996, à Atlanta, avec l'inclusion des athlètes en situation de handicap mental, que le cadre paralympique s'est élargi, marquant une étape clé pour l'accès à une plus grande diversité de pratiques. À partir de cette date, deux fédérations françaises (handisport et sport adapté) étaient impliquées dans l'organisation et la gestion des athlètes paralympiques.

Cependant, la structuration du sport paralympique en France a été longtemps marginale, notamment en raison d'un manque de ressources humaines et de moyens financiers. Ce n'est vraiment qu'à l'approche des Jeux Paralympiques de Rio en 2016 que l'ouverture des sports paralympiques vers les sports olympiques a pu voir le jour. En effet, des conventions entre la Fédération Française Handisport et les fédérations olympiques d'aviron, de canoë-kayak, et de triathlon ont permis à des athlètes paralympiques de bénéficier de meilleures infrastructures et de ressources partagées pour leur préparation.

Ces initiatives reflètent les prémisses d'une collaboration « inter-fédérale » visant à optimiser les ressources et les compétences pour le haut niveau.

En 2015, l'intégration de dispositions relatives au Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF) dans le Code du Sport⁵⁴ a marqué une avancée majeure. Cette reconnaissance marquée a affirmé son rôle central dans la coordination et la promotion du sport pour les personnes en situation de handicap, tout en renforçant les bases institutionnelles nécessaires pour structurer le sport paralympique. Fin 2016, une nouvelle étape, décisive, a été franchie avec l'octroi des premières délégations à des fédérations olympiques pour gérer le paraport. Cette évolution a conduit à un accroissement significatif du nombre de fédérations impliquées : de seulement deux en 2012, ce nombre atteindra treize aux Jeux Paralympiques de Paris 2024.

Dates d'obtention de la délégation du paralympisme par les fédérations olympiques⁵⁵

31 décembre 2016	2 avril 2019	28 mars 2022
FF de Canoë-kayak et SP	FF d'Aviron	FF de Tir à l'arc
FF d'Equitation	FF de Badminton	
FF de Judo et DA		
FF de Taekwondo et DA		
FF de Tennis		
FF de Tir		
FF de Triathlon		

Note de lecture : La fédération française de Canoë-kayak a obtenu la délégation du paraport par décret le 31 décembre 2016



54 : Loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015, relative à la modernisation du statut des sportifs et au renforcement de l'action en matière sportive

55 : Données transmises par le Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative en juin 2024



La création de l'ANS en 2019 a marqué un tournant dans la stratégie de développement du sport paralympique. Via l'ANS, des moyens sans précédent, issus du MSJOP, ont été mobilisés pour accompagner la montée en puissance du sport paralympique, aussi bien au niveau institutionnel que dans la préparation et l'accompagnement des athlètes et de leurs entraîneurs. Depuis 2020, l'ANS a mis en place :

- **un financement accru** : les aides aux fédérations paralympiques ont été considérablement augmentées, permettant un soutien logistique, technique et humain renforcé. Sur les 3 dernières années (2022 à 2024), le soutien cumulé aux fédérations spécifiques et délégataires à travers les contrats de performance représente plus de 25,5 M€ ;
- **une montée en compétences des entraîneurs** : l'ANS a favorisé des dispositifs de formation et d'accompagnement pour que les coachs intègrent pleinement les spécificités du paralympisme dans leurs méthodologies ;
- **une structuration des pratiques** : en collaboration avec le CPSF et les fédérations concernées, l'ANS a soutenu la création de filières d'excellence adaptées aux parcours des athlètes paralympiques, garantissant une préparation optimale pour les compétitions internationales.

Ces initiatives visent à combler le retard historique du sport paralympique en France tout en inscrivant sa dynamique dans une trajectoire d'excellence. Elles participent à la consolidation des bases d'une pratique paralympique plus structurée, performante et inclusive.

6.2 Une délégation record, mais des défis persistants pour le paralympisme français

Les Jeux Paralympiques de Paris 2024 marquent un tournant pour la délégation française avec une participation record de 246 athlètes, incluant guides et assistants. Ce chiffre, le plus élevé depuis les Jeux de Londres 2012 (158 athlètes), conforte la dynamique observée par rapport aux 142 athlètes français ayant participé aux Jeux de Tokyo 2020.

Cependant, cette augmentation s'explique également en partie par les quotas accordés au pays organisateur, qui ont permis à l'ensemble des sports collectifs (cecifoot, volley assis, rugby fauteuil, boccia et goalball) d'obtenir des qualifications directes ; à l'exception du basket fauteuil, qui s'est directement qualifié à l'occasion du Tournoi de qualification paralympique organisé en France en avril 2024.

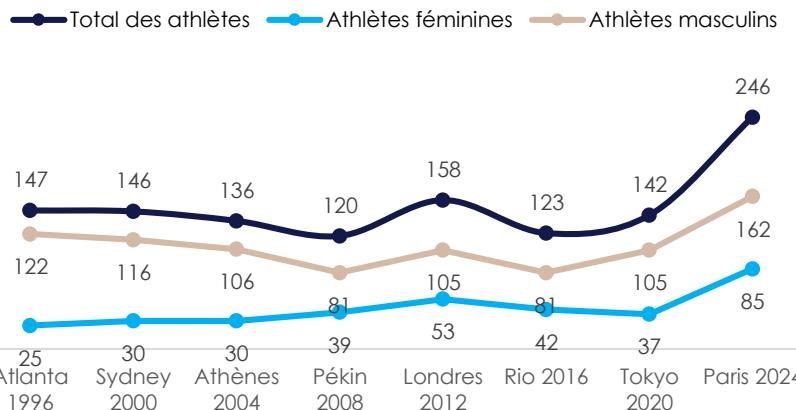
Par ailleurs, l'évolution du nombre d'épreuves paralympiques depuis Atlanta 1996 (+41 épreuves) a contribué à une hausse globale des participants à l'échelle internationale, avec 1 141 athlètes supplémentaires depuis cette date.

Malgré ce contexte global favorable, la France est restée confrontée à une stagnation du nombre de ses athlètes qualifiés en dehors des quotas de pays hôte, soulignant une marge de progression significative pour développer sa représentation paralympique dans les futures éditions. Aux Jeux de Paris 2024, la France n'était engagée que dans 41% des épreuves au programme.

Malgré des avancées notables, la délégation française peine encore à atteindre une véritable parité entre hommes et femmes. À Paris 2024, 85 athlètes féminines ont représenté la France, soit une augmentation de 129% par rapport à la délégation d'athlètes paralympiques féminines de Tokyo 2020. Cette progression est largement soutenue par les quotas du pays organisateur, en particulier dans les disciplines collectives. En comparaison, la participation féminine globale a considérablement progressé depuis Sydney 2000, où environ 990 femmes étaient en compétition, contre 1 859 à Paris. Pour autant, les femmes ne représentent que 35% de la délégation paralympique française, un chiffre en deçà de l'objectif de parité affiché pour ces Jeux.

La représentation féminine française en termes de nombre d'épreuves reste également limitée : les Françaises ont participé à 80 épreuves sur les 235 inscrites au programme, soit une participation représentant 34% des épreuves. Le nombre d'épreuves féminines dans lesquelles la France était engagée demeure inférieur à celui des épreuves masculines. Cette situation révèle un besoin prégnant de renforcer les filières féminines de haut niveau et d'encourager la participation des athlètes féminines dans davantage de disciplines.

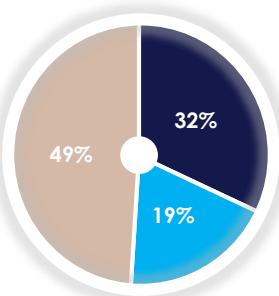
Indicateur 41 - **Nombre d'athlètes français participants aux Jeux Paralympiques depuis les Jeux de 1996**



Source : données Gracenote, 2024

À Paris 2024, la composition de la délégation paralympique française atteste d'un équilibre entre athlètes intégrés au Cercle Haute Performance (CHP) ou à la Cellule Performance (CP) et ceux évoluant hors de ces dispositifs. Sur les 246 athlètes, 126 athlètes sont ciblés par ces dispositifs en juillet 2024. La répartition finale inclut 80 athlètes issus du CHP, 46 de la CP, et 120 hors dispositif.

Répartition de la délégation française en fonction de son type de ciblage par les dispositifs de l'ANS



- Cercle Haute Performance
- Cellule Performance
- Hors dispositifs de ciblage

Les athlètes paralympiques ne représentent que 24% de la totalité des athlètes ciblés par le cercle Haute Performance et la cellule Performance de l'ANS. Ce pourcentage reste inférieur à celui observé pour l'olympisme (en proportionnalité de la délégation), soulignant la nécessité de renforcer l'accompagnement des athlètes paralympiques pour maximiser leur potentiel de performance et leur capacité à être médaillables.

Si les Jeux de Paris 2024 ont offert une opportunité exceptionnelle pour le paralympisme français, portée par des quotas favorables et un contexte structurant, ils mettent également en lumière des défis persistants. La progression vers une meilleure parité, l'élargissement du nombre d'athlètes qualifiés indépendamment des quotas, une prise en compte très significativement améliorée des handicaps lourds et le renforcement de l'accompagnement des athlètes hors dispositifs sont autant d'axes de travail pour les années à venir.

6.3 La prise en compte du handicap, un facteur clé dans l'accompagnement des athlètes paralympiques qui semble bien appréhendé par les entraîneurs

L'enquête menée auprès des sportifs met en évidence une bonne appréciation de ces derniers sur la prise en compte de leur handicap par les entraîneurs. Près de 88% des sportifs interrogés estiment que leur coach appréhende bien leur handicap dans le cadre de leur préparation, un facteur essentiel pour optimiser leur performance. Cette tendance est légèrement plus marquée chez les athlètes intégrés aux dispositifs structurés :

- 91% des athlètes de la cellule performance et 88% des athlètes du cercle haute performance partagent cet avis positif ;
- chez les athlètes évoluant hors de ces dispositifs, 87% se disent également satisfaits de l'approche de leur entraîneur.

Ces résultats témoignent d'un bon niveau de compétence des entraîneurs dans l'adaptation de leurs méthodes d'entraînement aux spécificités des athlètes paralympiques. Cependant, l'action de l'ANS, qui cible spécifiquement les entraîneurs encadrant les athlètes des dispositifs, n'apparaît pas comme un levier décisif sur cet aspect, les pourcentages de satisfaction étant similaires entre athlètes ciblés et non ciblés.

Indicateur 43 - Prise en compte du handicap de l'athlète par les entraîneurs paralympiques

12%



des entraîneurs ont une mauvaise appréhension du handicap de leur athlète

88%



des entraîneurs appréhendent bien les spécificités du handicap

Source : enquête aux athlètes, Mouvens, 2024

12% d'athlètes expriment une insatisfaction qui va au-delà de la prise en compte du handicap par leur entraîneur. Les critiques convergent autour de problématiques structurelles et relationnelles qui peuvent être un frein à la performance sportive :

- manque d'adaptation et de compréhension : certains entraîneurs et structures sportives peinent à intégrer pleinement les particularités liées au handicap ;
- problèmes de communication : une relation entraîneur-athlète parfois insuffisamment proactive, limitant le soutien émotionnel et technique ;
- conditions matérielles inadaptées : logements, transports, et installations de récupération sont cités comme des freins fréquents ;
- équipements spécifiques insuffisants : une absence d'investissements dans des outils et services personnalisés, essentiels pour répondre aux besoins des athlètes ;
- surcharge physique et blessures : des entraînements mal calibrés, provoquant douleurs ou fatigue excessive ;
- manque de soutien global : certains athlètes doivent gérer seuls des défis liés à leur handicap, notamment les déplacements, la logistique, ou la récupération.

Ces points mettent en lumière des marges d'amélioration à la fois sur les plans technique et opérationnel, notamment dans les structures sportives et fédérations qui n'accompagnent pas directement les athlètes via des dispositifs spécifiques. Le sport paralympique se caractérise par un manque de structuration des cellules d'entraînement, ce qui conduit un grand nombre de participants aux Jeux Paralympiques à s'entraîner au sein de leurs clubs.

Si la prise en compte du handicap par les entraîneurs est globalement satisfaisante, elle doit être consolidée par des efforts supplémentaires pour remédier aux lacunes identifiées. L'ANS, en partenariat avec les fédérations et les clubs, peut jouer un rôle clé en uniformisant les pratiques et en renforçant les conditions matérielles des athlètes. En parallèle, l'accompagnement des entraîneurs dans leur montée continue en compétences reste un axe central.

6.4 Des moyens inédits pour professionnaliser les entraîneurs paralympiques

La stratégie Ambition Bleue a marqué une étape majeure dans la professionnalisation des entraîneurs paralympiques. Historiquement, une grande partie des entraîneurs paralympiques exerçaient dans des conditions précaires ou partageaient leur temps entre plusieurs responsabilités, notamment des fonctions au sein de clubs. Cette situation freinait leur capacité à se consacrer pleinement à la préparation des athlètes pour les Jeux Paralympiques.

Pour répondre à ces besoins, des moyens financiers inédits ont été mobilisés à travers les contrats de performance, avec un renforcement significatif des enveloppes dédiées aux fédérations paralympiques. Plus de 9 M€ ont ainsi été attribués, dont 298 000 € en moyenne pour les fédérations délégataires et près de 3 M€ pour les fédérations paralympiques spécifiques (qui sont multidisciplinaires).

Montants 2022-2024 dédiés au parasport dans les contrats de performance des fédérations – en K€

	2022	2023	2024*
Fédérations spécifiques	5 445,8	5 408,5	5 993,9
Fédérations délégataires	2 632,9	2 748,0	2 681,8
Total des fédérations paralympiques	8 078,7	8 156,5	9 330,7

Source : données Vis'OR non définitives, arrêtées au 20 juillet 2024 – hors équipements structurants

En complément, des ressources indirectes ont permis d'accroître le nombre de contrats pour les entraîneurs, notamment via les Contrats de Performance Olympique (CPO), avec 24 contrats dédiés aux fédérations paralympiques en 2024 (cf. partie 3).

6.5 Une stratégie d'accompagnement des entraîneurs paralympiques ciblée et efficace

La stratégie d'accompagnement des entraîneurs paralympiques mise en place par l'ANS se concentre principalement sur ceux identifiés par le Plan Coachs, un programme qui ne se déploie pas en collaboration directe avec les fédérations, mais sur la base d'un ciblage interne effectué par l'ANS. Ce ciblage s'est révélé pertinent, car les entraîneurs concernés participent activement aux actions proposées et expriment un réel engagement dans leur processus de professionnalisation.

85% des entraîneurs paralympiques ont participé à au moins une des actions dédiées au paralympisme, témoignant de l'intérêt et de l'implication croissante des coachs dans le dispositif. Ces actions ont visé à renforcer leurs compétences, à les aider à mieux comprendre les spécificités du handicap et à les préparer à l'encadrement des athlètes en vue des grands rendez-vous internationaux, notamment les Jeux Paralympiques de Paris 2024.

L'évaluation de la pertinence de ces actions montre des résultats encourageants : 62% des entraîneurs paralympiques jugent ces dispositifs comme étant très utiles. Ce retour positif démontre que les initiatives de l'ANS répondent aux besoins spécifiques des entraîneurs et contribuent à améliorer leur efficacité dans la préparation des athlètes paralympiques.

Si l'on regarde les athlètes paralympiques médaillés, il est intéressant de noter qu'une proportion élevée de leurs entraîneurs a participé à ces actions : 58% des entraîneurs des médaillés paralympiques ont participé à au moins une action organisée par l'ANS, soit 41 athlètes sur les 71 médaillés. Ce chiffre monte à 83% pour les entraîneurs des athlètes médaillés du CP et 69% pour ceux du CHP, soulignant une implication forte des coachs qui préparent les athlètes les plus performants et les plus ciblés.

Enfin, 84% des entraîneurs paralympiques financés via ce plan déclarent avoir pu allouer plus de temps à l'entraînement des athlètes.

Indicateur 42 - Nombre d'entraîneurs ayant suivi des actions mises en place par l'ANS sur les spécificités de l'accompagnement des athlètes paralympiques

Fédérations	Nombre total d'entraîneurs Plan Coachs	Nombre d'entraîneurs ayant suivi des actions mises en place par l'ANS	%
AVIRON	5	4	80%
BADMINTON	7	6	86%
CANOE-KAYAK	3	2	67%
CYCLISME	1	1	100%
EQUITATION	3	1	33%
HANDISPORT	46	41	89%
JUDO	2	1	50%
SPORT ADAPTE	5	5	100%
TAEKWONDO	1	0	0%
TENNIS	2	0	0%
TIR	4	4	100%
TIR A L'ARC	1	1	100%
TRIATHLON	7	7	100%
Total	86	73	85%

Source : données Vis'OR – ANS, octobre 2024

Ce taux élevé de participation parmi les entraîneurs des athlètes du cercle haute performance et de la cellule performance induit une relation entre l'accompagnement des coachs et la performance des athlètes. Pour rappel, seulement 18% des athlètes médaillés étaient en dehors du CHP et de la CP en juillet 2024. En effet, une meilleure préparation des entraîneurs à la gestion des spécificités du paralympisme semble avoir un impact tangible sur les performances aux plus hauts niveaux.

Les actions mises en place par l'ANS en faveur des entraîneurs paralympiques, via le Plan Coachs, sont jugées positives et efficaces par les intéressés. La forte participation des entraîneurs des médaillés montre que ces dispositifs ont un réel impact sur la performance. Néanmoins, des axes d'amélioration existent, notamment pour étendre cet accompagnement à un plus grand nombre de coachs, en particulier dans les disciplines en développement.

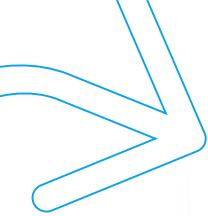
Les moyens alloués aux entraîneurs paralympiques dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue témoignent d'un engagement fort en faveur de leur professionnalisation. Malgré ces avancées, des défis subsistent :

- certains entraîneurs restent partagés entre leurs responsabilités en club et la préparation des athlètes paralympiques, limitant leur disponibilité pour les échéances internationales ;
- la précarité de certains postes, bien que réduite en regard des situations préalables, n'a pas totalement disparu, notamment dans les disciplines où la structuration est encore en développement ;
- les moyens alloués restent inférieurs à ceux mobilisés pour les entraîneurs des disciplines olympiques, créant un écart qui pourrait freiner la compétitivité paralympique à moyen/long termes.

Indicateur 44 - Nombre d'athlètes paralympiques médaillés dont l'entraîneur a suivi au moins une action menée par l'ANS sur les spécificités paralympiques

Fédérations	Nombre d'athlètes paralympiques médaillés	Nombre d'athlètes médaillés dont l'entraîneur a suivi des actions mises en place par l'ANS sur les spécificités paralympiques	%
AVIRON	6	5	83%
BADMINTON	3	2	67%
CANOE-KAYAK	2	0	0%
HANDISPORT	48	24	50%
JUDO	4	4	100%
SPORT ADAPTE	1	0	0%
TAEKWONDO	1	0	0%
TIR	2	2	100%
TRIATHLON	4	4	100%
Total	71	41	58%

Source : données Vis'OR – ANS, octobre 2024



SPÉCIFICITÉS PARALYMPIQUES... EN SYNTHÈSE

- ↗ Le sport paralympique en France s'est structuré tardivement, limitant les opportunités pour les athlètes. A partir de 2016 des fédérations olympiques obtiennent la délégation paralympique faisant passer le nombre de fédérations impliquées de 2 en 2012 à 13 pour les Jeux de Paris 2024.
- ↗ L'ANS a mobilisé, à partir des ressources attribuées par le Ministère en charge des Sports, des moyens sans précédent pour développer le sport paralympique : augmentation des financements, professionnalisation des entraîneurs, structuration des pratiques.
- ↗ La délégation française pour les Jeux Paralympiques de Paris 2024 comportait 246 athlètes, un record historique dépassant largement le précédent qui datait de Londres 2012 (158 athlètes). Cette augmentation est en grande partie due aux quotas attribués au pays organisateur, garantissant la qualification directe de nombreuses équipes collectives. La France ne participe qu'à 41% des épreuves au programme, soulignant des marges de progression importantes.
- ↗ Un défi majeur est et reste la parité femmes-hommes. Bien que Paris 2024 marque une avancée avec 85 athlètes féminines (contre 37 en moyenne entre Atlanta et Tokyo), elles ne représentent que 35% de la délégation. Cette progression est largement attribuable aux quotas, mais elle met en lumière la nécessité d'un développement accru des filières féminines.
- ↗ 88% des athlètes estiment que leur entraîneur prend bien en compte leur handicap lors des entraînements. Toutefois, des critiques subsistent concernant l'adaptation du matériel, la communication et les conditions d'entraînement, indiquant des axes d'amélioration structurelle.
- ↗ Une amélioration très significative du nombre d'athlètes en situation de handicaps très graves/lourds présents aux JP au sein de la délégation française est indispensable. Ce nombre est à l'heure actuelle beaucoup trop réduit.
- ↗ Le « Plan Coachs » a marqué une étape clé dans la montée en compétences des entraîneurs paralympiques. En 2024, plus de 9 millions d'euros ont été consacrés aux fédérations paralympiques, permettant une augmentation du nombre de contrats d'entraîneurs à durée déterminée. Grâce à ce plan, 84% des entraîneurs déclarent pouvoir consacrer davantage de temps aux athlètes.
- ↗ L'impact du « Plan Coachs » est tangible, puisque 85% des entraîneurs du plan ont suivi au moins une formation dédiée aux spécificités du sport paralympique. 58% des entraîneurs des athlètes médaillés ont participé à ces programmes, renforçant directement la performance aux Jeux.

7. L'INNOVATION ET LA RECHERCHE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

L'Agence nationale du Sport place l'innovation et la recherche au cœur de ses priorités, avec pour objectif de renforcer l'accompagnement des athlètes et des entraîneurs et de travailler sur des éléments clés pour permettre d'optimiser la performance. Cette dynamique repose, en particulier, sur le développement de solutions technologiques, scientifiques et d'analyse de données visant à optimiser la performance sportive et à mieux anticiper les besoins des sportifs de haut niveau.

Pour structurer et piloter cette ambition, l'ANS a mis en place deux dispositifs stratégiques :

- le programme prioritaire de recherche (PPR) : Ce programme conduit conjointement par le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et l'ANS a pour mission de favoriser la production et la diffusion de connaissances scientifiques au service de la performance sportive ;
- le Sport Data Hub (SDH) : ce dispositif piloté par l'ANS avec le soutien de l'INSEP et du MSJVA a pour ambition de centraliser et valoriser les données sportives au service de la performance. Véritable plateforme de collecte et d'analyse de données, il doit permettre de mieux comprendre les facteurs de performance et d'accompagner la prise de décision des entraîneurs, des fédérations et des athlètes.

En capitalisant sur la science, l'innovation et l'exploitation des données, l'Agence nationale du Sport souhaite transformer le soutien à la performance sportive en mettant des outils à disposition des acteurs du sport. Cette approche ambitionne de faire de la recherche et de l'innovation un levier de compétitivité pour le sport français, tout en assurant un accès partagé à ces ressources.

Précaution méthodologique

L'analyse des indicateurs repose sur des données transmises par l'ANS, des résultats d'enquêtes auprès des différentes cibles, ainsi que des éléments recueillis lors des entretiens réalisés. Cependant, certaines limites méthodologiques doivent être soulignées pour interpréter les résultats avec prudence :

- indicateur 40 - utilité constatée des programmes de recherche : cet indicateur s'appuie sur une enquête ciblant les encadrements techniques en charge de la haute performance et les entraîneurs. Mais la plupart des programmes sont encore en cours et permettent qu'une approche partielle de leur impact ;
- indicateur 46 - niveau d'utilisation de SDH : l'ANS n'a pas été en mesure de fournir des données complètes sur l'utilisation des différents outils par les cibles utilisatrices. Par conséquent, l'analyse repose sur des données collectées via les enquêtes menées auprès des encadrements techniques de la haute performance, des entraîneurs et des athlètes. Les résultats concernant les athlètes ont fait l'objet d'un redressement statistique afin d'améliorer leur représentativité. Cependant, il n'a pas été possible de désagréger l'utilisation des outils par les athlètes du Cercle de Haute Performance (CHP) et de la Cellule Performance (CP) ;
- indicateur 47 - niveau de satisfaction du SDH : cet indicateur s'appuie sur les différentes enquêtes. Les résultats relatifs aux athlètes ont fait l'objet d'un redressement statistique. Toutefois, le traitement de cet indicateur reste partiel, car il n'a pas été possible de réaliser l'ensemble des désagrégations par cibles et catégories d'utilisateurs ;
- indicateur 48 - financement des outils du SDH : Cet indicateur repose sur les données transmises par l'ANS relatives à l'allocation des budgets aux fédérations, en lien avec l'utilisation de la data.

Ces éléments doivent être pris en compte dans l'interprétation des résultats et les conclusions, afin de garantir une analyse éclairée et contextualisée des impacts de la stratégie Ambition Bleue.

Remarques préalables de l'ANS sur l'évaluation du dispositif Sport Data Hub

Point d'attention de l'ANS

L'ANS souhaite attirer l'attention sur ce qu'elle perçoit comme des limites des indicateurs d'évaluation du SDH définis en 2022, lesquels ne reflètent pas pleinement l'ensemble des contributions du dispositif. Pour les prochaines évaluations, l'ANS estime qu'il serait judicieux de s'appuyer sur des indicateurs mieux adaptés aux axes stratégiques.

L'un des axes stratégiques est le meilleur suivi et individualisation de l'entraînement.

Les indicateurs 46 et 47 pourraient y contribuer, mais présentent également des limites :

- le niveau d'utilisation des outils du SDH prend en compte des outils de pilotage (Vis'OR, Médailabilité) qui ne sont pas destinés à un public coachs/athlètes ;
- de même l'analyse vidéo à travers métavidéo n'est pas directement utilisée par les sportifs et n'est pas le seul outil utilisé puisque le SDH est également l'infrastructure de nombreux PPR dont Perfanalytics ;
- en outre limiter l'évaluation du SDH à l'utilisation des outils par les sportifs du Cercle HP reviendrait à dire que le SDH n'a travaillé qu'à très court terme sans chercher à transformer profondément l'approche de l'entraînement via la data et sans travailler sur la relève. Plus de 7000 sportifs ont utilisé A360. Ne s'appuyer que sur les sportifs du Cercle HP revient à se priver de 95% des utilisateurs sachant que plusieurs fédérations avaient déjà engagé une démarche numérique et de collecte via d'autres outils et que le SDH n'a pas vocation à imposer un monopole des outils à utiliser ;
- au regard de ces éléments, évaluer le SDH presque uniquement à travers « le niveau d'utilisation des outils » semble peu approprié.

Enfin, il n'est pas mentionné dans les indicateurs :

- la nouvelle application France.Sport, projet transversal et innovant du SDH visant notamment à servir les deux objectifs du SDH ;
- l'impact du SDH sur les JOP de Paris 2024 : si on ne peut pas faire de lien direct entre les médailles et le SDH, les outils du SDH ont été essentiels au bon fonctionnement par exemple de la Maison de la Performance et les équipes ont été mobilisées pendant des mois auprès des instances pour répondre aux enjeux d'organisation et d'accompagnement des athlètes et des fédérations ;
- plusieurs projets data fédéraux (cyclisme, badminton, aviron, skateboard, ...) ont également utilisé le SDH au-delà des simples « outils » proposés en intégrant, en stockant en analysant et en restituant leurs données dans l'infrastructure du SDH bénéficiant ainsi d'un accompagnement technique et de licences pour des logiciels de visualisation.



7.1 Des fédérations engagées dans l'innovation au service de la performance sportive

L'enjeu de la recherche scientifique dans la performance des sportifs est multiple et repose sur une collaboration interdisciplinaire visant à optimiser les capacités physiques, mentales et techniques des athlètes. Dans ce cadre, l'Agence nationale du Sport, en partenariat avec le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR), a lancé un Programme Prioritaire de Recherche (PPR) spécifiquement dédié au sport de haut niveau.

Le Programme Prioritaire de Recherche (PPR) a mobilisé une diversité de fédérations autour de projets innovants visant à soutenir les athlètes et leurs entraîneurs dans leur quête d'excellence. Parmi les 36 fédérations olympiques et paralympiques, 21 ont participé individuellement ou collectivement à au moins un projet de recherche (59% des fédérations). Cette implication illustre la volonté des fédérations d'exploiter un levier jusque-là sous-utilisé.

Le programme a permis de mener 13 projets de recherche, dont 30% (4 projets) étaient spécifiquement concentrés sur une seule fédération, ce qui peut suggérer une approche très ciblée, mais peut-être moins collaborative. En revanche, certaines fédérations comme celles du cyclisme et de la natation se sont particulièrement démarquées par leur engagement, participant chacune à 4 projets distincts. Ce niveau d'implication traduit la capacité de ces disciplines à identifier et exploiter les opportunités offertes par le PPR pour renforcer leur performance.

La relation entre les programmes de recherche et les résultats aux Jeux reste difficile à établir : si des résultats provisoires avaient parfois pu être exploités, peu de projets étaient arrivés à leur terme en amont de Paris 2024. Pour autant, 86% des fédérations participantes aux programmes de recherche ont obtenu au moins une médaille.

Même si certains projets de recherche étaient collectifs (plusieurs fédérations), 100% des projets de recherche ont concerné une discipline ou une épreuve ayant abouti à une médaille. Seules trois fédérations (gymnastique, lutte, escalade) n'ont pas été médaillées malgré leur implication dans un projet collectif.

Indicateur 38 - Liste des programmes de recherche et fédérations concernées par chaque programme

Fédérations impliquées	
Projets financés par le MESR	
C_to_OR Du Carbone à l'Or Olympique	FF Voile
D-Day	FF Natation
FULGUR	FF Athlétisme - FF Rugby VII
HYPOXPERF	FF Canoë-Kayak - FF Cyclisme - FF Judo - FF Lutte - FF Natation
NePTUNE (STHP)	FF Natation - FF Handisport
PARAPERF	FF Tir - FF Handisport - FF Badminton
PERFANALYTICS	FF Escalade - FF Boxe - FF Lutte - FF Cyclisme - FF Gymnastique
REVEA	FF Boxe - FF Athlétisme - FF Gym
TEAM-sports	FF Rugby - FF Basketball - FF Volleyball - FF Handball - FF Football
THPCA 2024	FF Cyclisme - FF Aviron
TrainYourBrain	FF Escrime
Projets financés par l'ANS	
EMPOW'HER	FF Aviron - FF Gym - FF Escrime - FF Cyclisme - FF Lutte - FF Natation - FF Triathlon
Aide à la Prise d'Information et de Décision sur la performance des Badistes	FF Badminton

Source : données ANS et MESR, 2024

7.2 Des moyens mobilisés dans une logique et démarche de financements interministériels

Le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) a été le principal contributeur, avec un financement global de 19 094 884 € pour soutenir 11 projets regroupant 21 fédérations sportives et s'étalant initialement de 2020 à 2024. En moyenne, chaque projet a bénéficié de 3,2 M€ (avec les avenants), reflétant une ambition forte de doter les fédérations des moyens nécessaires pour explorer des solutions innovantes.

Par ailleurs, l'Agence nationale du Sport (ANS) a financé 2 projets supplémentaires, mobilisant une enveloppe de 174 360 € pour répondre aux besoins spécifiques de 9 fédérations. Une attention particulière a été accordée au paraport, avec 15% des projets spécifiquement dédiés à cette thématique, pour un financement total de 4 163 000 €. Ce choix traduit une volonté d'accompagner les fédérations paralympiques dans la structuration d'outils adaptés, même si l'ampleur des financements laisse encore entrevoir un potentiel d'amélioration.

Une majorité de fédérations, qu'elles soient olympiques ou paralympiques, reconnaît la plus-value des projets de recherche dans l'amélioration de la performance sportive : 63% des fédérations olympiques et 75% des fédérations paralympiques estiment que ces programmes ont eu un impact positif sur la performance de leurs athlètes. Elles se montrent pleinement satisfaites de l'accompagnement offert par l'ANS dans le cadre de ces programmes. En effet, 29% des fédérations olympiques se disent « très satisfaites » de cet accompagnement, et 71% l'évaluent comme « satisfaisant » (100% pour les fédérations paralympiques).

Du côté des coachs, 55% des répondants estiment que le programme a pu contribuer à améliorer la performance, tandis que 35% soulignent une réelle une plus-value. Ce qui signifie que 90% des entraîneurs qui ont répondu estiment que le programme de recherche a eu un apport positif sur la performance des athlètes.

Indicateur 40

63% des fédérations olympiques et 75% des fédérations paralympiques estiment que ces programmes ont eu un impact positif sur la performance de leurs athlètes

Indicateur 39 – Allocation des crédits dédiés à la recherche par programme de recherche – en K€

	Montants alloués
Projets financés par le MESR	19 094,9
C_to_OR Du Carbone à l'Or Olympique	1 710,1
D-Day	1 540,8
FULGUR	2 255,9
HYPOXPERF	1 537,0
NePTUNE (STHP)	1 738,0
PARAPERF	2 425,0
PERFANALYTICS	2 040,0
REVEA	1 380,0
TEAM-sports	1 429,6
THPCA 2024	2 213,0
TrainYourBrain	825,5
Projets financés par l'ANS	174,4
EMPOW'HER	114,4
Aide à la Prise d'Information et de Décision sur la performance des Badistes	60,0

Source : données ANS et MESR, 2024

Source : enquête adressée aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, Mouvens, 2024

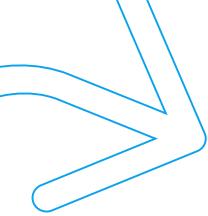
Les fédérations considèrent les programmes de recherche développés dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue comme utiles. Toutefois, leur impact réel, difficile à quantifier, pourrait se manifester pleinement lors des Jeux de Los Angeles 2028, d'autant que seulement 9% des projets de recherche ont été achevés avant les Jeux de Paris 2024.

L'impact immédiat reste donc limité en raison des contraintes de temps avec la majorité des projets encore en cours de développement. Cette situation souligne la complexité des processus de recherche et la nécessité de poursuivre les efforts engagés pour maximiser les retombées à long terme, faisant de ces projets des leviers essentiels pour la performance sportive future.

De même, les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations et les entraîneurs relèvent plusieurs freins pouvant limiter l'efficacité et l'impact des programmes de recherche sur la performance des athlètes :

- tout d'abord, l'accès à l'information reste limité, empêchant une large participation des fédérations aux dispositifs de recherche. Une meilleure communication semble attendue pour informer les acteurs du terrain des opportunités offertes ;
- de plus, un écart entre les projets de recherche et les besoins concrets est fréquemment souligné. Les projets de recherche ne répondent pas toujours aux besoins concrets des athlètes, d'où l'importance d'une meilleure écoute des entraîneurs et des sportifs pour fixer les sujets de recherche ;
- le manque de temps et de ressources est un autre frein majeur. Les projets de recherche sont souvent étalés sur plusieurs années, ce qui rend leur impact difficile à évaluer à court terme. Il est délicat de concevoir un projet de recherche et d'attendre des résultats sur une olympiade ;
- enfin, une gestion optimisée des projets apparaît souhaitable, notamment en réponse aux décalages observés dans la réalisation de certains projets. La désignation de référents spécifiques pour chaque initiative pourrait permettre un suivi plus structuré, garantissant ainsi une meilleure application des résultats dans les délais impartis, en particulier avant les grandes échéances.





PROGRAMME DE RECHERCHE... EN SYNTÈSE

- 59% des fédérations (21 sur 36) ont participé à au moins un projet de recherche, témoignant d'une mobilisation notable, mais perfectible.
- 13 projets de recherche ont été financés pour soutenir la performance des athlètes. Seuls 9% des projets étaient finalisés avant Paris 2024, laissant entrevoir un impact plus marqué à Los Angeles 2028.
- 19,27 M€ mobilisés (MESR : 19,09 M€ pour 11 projets, ANS : 174 360 € pour 2 projets).
- 100% des projets ont ciblé des disciplines ayant obtenu des médailles aux Jeux de Paris 2024.
- 86% des fédérations participantes ont remporté au moins une médaille, soulignant la pertinence des projets.
- Les fédérations sont satisfaites du rôle de l'ANS dans l'accompagnement à la mise en place de leur projet de recherche
- Un décalage parfois ressenti entre la recherche et le terrain : nécessité d'adapter plus encore les projets aux besoins concrets des sportifs et des entraîneurs.
- Manque de temps et de ressources : les projets dépassent souvent le cadre d'une olympiade, retardant leur impact.



7.3 La mise en place de Sport Data Hub pour exploiter la data au service de la performance

Le Sport Data Hub (SDH) a été créé en 2020, par l'ANS, l'INSEP et la direction des sports, avec pour objectif d'optimiser la performance sportive grâce aux outils numériques et à la data. Au cours des 4 dernières années, le SDH a connu une phase d'acculturation des acteurs autour de la data et de la structuration des outils, permettant des avancées significatives. Ce programme s'articule autour de 2 axes stratégiques :

- un meilleur pilotage du sport de haut niveau : outils de pilotage permettant l'optimisation de la prise de décision, du suivi et de l'évaluation des dispositifs ;
- un meilleur suivi et l'individualisation de l'entraînement : accompagner les fédérations et les établissements dans l'utilisation de la donnée extraite du terrain pour l'optimisation directe de la performance des athlètes, en priorisant la collaboration et l'innovation.

Pour répondre à ces enjeux, le SDH a structuré son infrastructure en matière de données, de sécurité et de cadre juridique. Le SDH vise par ailleurs à se stabiliser de manière pérenne via la mise en place du décret relatif à la plateforme France.sport et l'entrepôt de données dédié au sport de haut niveau.

Présentation synthétique des outils développés dans le cadre du Sport Data Hub

Outils	Objectifs	Cibles
Vis'OR	Outil de pilotage national qui permet le croisement et l'analyse de l'ensemble des données collectées dans les différents outils métiers (OSIRIS, PFS, PSQS, SES, fichiers Excel, etc.) pour permettre une meilleure orientation des moyens publics alloués au sport français.	ANS MSJVA Les fédérations olympiques et paralympiques
Portail de Suivi Quotidien Sportif (PSQS)	Outil principal d'identification, de gestion, et d'accompagnement des fédérations, des sportifs et des structures d'entraînement	ANS Les fédérations olympiques et paralympiques Les athlètes
Médaillabilité	Basée sur les données de résultats en compétition, cette application permet aux décideurs nationaux et aux fédérations de visualiser la progression individuelle des sportifs de haut niveau et d'estimer les chances de résultats et de performances en compétition.	Les décideurs nationaux (ANS, MSJVA, CNOSF, CPSF...) Les fédérations olympiques et paralympiques
Athlètes 360	Porté par l'INSEP et déployé dans le cadre du SDH, il s'agit d'une plateforme de captation et de visualisation de l'ensemble des données d'entraînement, d'état physique et psychologique des athlètes.	Les athlètes Les entraîneurs Les directions techniques nationales
Métavidéo	Plateforme dédiée au partage et à la diffusion de contenus multimédias via diverses plateformes indépendantes, avec la possibilité d'ajouter des tags. Elle offre des fonctionnalités de codification et d'annotation des faits marquants d'un jeu, permettant une analyse approfondie sur les plans statistique, biomécanique et tactique.	Fédérations olympiques et paralympiques Les entraîneurs Les athlètes
France.Sport	Centralisation de toutes les informations sur le sport de haut niveau et l'accompagnement des sportifs. L'objectif est de fédérer les acteurs autour d'un projet numérique commun et d'apporter des services spécifiques et individualisés aux sportifs	ANS Les fédérations olympiques et paralympiques Les athlètes
Data WareHouse (DWH)	Base de données dont l'objectif est de collecter et stocker de façon standardisée les données de différentes sources de l'écosystème du SDH. Le DWH peut offrir ainsi un lieu d'accès unique pour l'exploitation des données du SDH.	MSJVA ANS INSEP Etablissements Réseau Grand Insep MRP Fédérations (staffs)

7.4 Des outils du SDH davantage utilisés pour le pilotage du haut niveau qu'au service de l'optimisation de la performance

Le Sport Data Hub (SDH) constitue un outil stratégique au service de la performance sportive et un levier essentiel de la démarche Ambition Bleue. Il met à disposition des fédérations, des entraîneurs et des athlètes des solutions numériques et des outils d'analyse pour le pilotage de la performance. Cependant, l'appropriation des outils reste contrastée, avec des niveaux d'utilisation très variables selon les acteurs. L'évaluation de l'utilisation des outils du SDH permet d'identifier les facteurs de blocage et les axes d'amélioration.

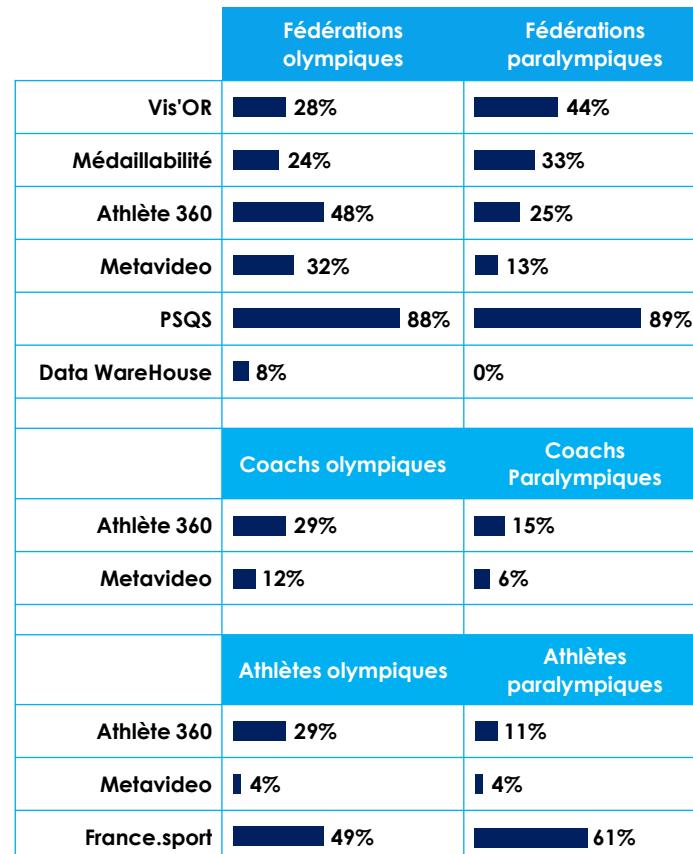
Les fédérations sportives apparaissent comme les principales utilisatrices des outils du SDH. Cependant, des disparités existent entre les fédérations olympiques et paralympiques, ces dernières rencontrant davantage de difficultés d'appropriation et de ressources humaines dans l'exploitation de ces outils. Ainsi, 59% des fédérations olympiques et 50% des fédérations paralympiques ont eu recours aux services d'accompagnement et d'analyse du SDH. Les fédérations olympiques s'appuient davantage sur le SDH, en partie grâce à des ressources humaines et techniques plus développées.

De manière globale, PSQS est le principal outil utilisé par les fédérations. Son adoption est facilitée par sa liaison directe avec les contrats de performance, imposant son usage dans la gestion administrative. Pour les fédérations et les coachs, c'est l'outil Athlète 360 qui est ensuite relativement utilisé, par près de la moitié des fédérations olympiques (48%) et un tiers des coachs olympiques (29%).

L'outil Vis'OR est adopté par 28% des fédérations olympiques, mais, à l'inverse, ce sont les fédérations paralympiques qui sont plus nombreuses à déclarer l'utiliser (44%). De son côté, l'outil « médailabilité » apparaît très peu utilisé, avec seulement 24% des fédérations olympiques qui y ont recours. Si l'outil n'est pas développé pour les fédérations paralympiques, 33% des fédérations paralympiques déclarent l'utiliser, révélant un éventuel problème de compréhension ou d'appropriation des outils.

Enfin, s'ils ne sont encore qu'1 athlète sur 2 à l'utiliser (52%, un taux qui monte à 59% pour les athlètes sélectionnés), le portail France.Sport s'ancre petit à petit comme le point d'entrée aux différents dispositifs pour les athlètes. Ce chiffre reste malgré tout relativement bas, dans la mesure où les informations sur les dispositifs et les aides sont diffusées via ce portail.

Indicateur 46 – Niveau d'utilisation des outils du Sport Data Hub par les différentes parties prenantes



Source : enquête adressée aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, aux entraîneurs et aux athlètes, 2024, Mouvens

Note de lecture : 88% des fédérations olympiques déclarent avoir utilisé l'outil PSQS dans le cadre de leur préparation aux Jeux

De manière générale, l'utilisation des outils du SDH par les différentes parties prenantes se heurte à plusieurs facteurs de blocage qui limitent leur adoption et leur efficacité au sein des fédérations :

- le manque de connaissance des outils apparaît comme l'obstacle majeur, puisque 36% des entraîneurs déclarent ne pas être familiarisés avec ces dispositifs. Cette méconnaissance limite naturellement leur adoption et leur utilisation au quotidien. De leur côté, les athlètes ne semblent pas systématiquement sensibilisés à l'utilisation des outils du SDH, 58% d'entre eux déclarent ne pas connaître l'existence de ces outils (51% pour les athlètes du CHP). L'utilisation des outils dépend étroitement des consignes données par leur fédération et par leurs entraîneurs ;
- certaines fédérations ont développé leurs propres outils en interne et les exploitent en priorité. Près de la moitié des entraîneurs (47%) déclarent s'appuyer sur les outils fédéraux ou externes qu'ils utilisent déjà. Ces outils, bien ancrés dans leurs habitudes de travail, bénéficient d'une intégration fluide dans leurs processus quotidiens, rendant le passage aux outils du SDH moins attractif ;
- l'utilisation des outils du SDH par les athlètes est souvent faite à la demande de leur fédération, qui ne joue pas toujours le rôle de prescription et d'orientation ;
- l'insuffisante adaptabilité des outils aux besoins des fédérations et des coachs est également une raison avancée par une partie des répondants (12% des coachs). Les outils mis à disposition par le SDH ne répondent ainsi pas toujours de manière précise aux besoins opérationnels et spécifiques des fédérations. Certains outils peuvent également apparaître comme trop complexes dans leur utilisation quotidienne pour les différents utilisateurs et notamment les athlètes ;
- le manque de ressources humaines spécialisées : les fédérations ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour tirer pleinement parti des outils du SDH. L'absence de « data scientists » ou d'accompagnateurs scientifiques au sein des équipes fédérales peut freiner le déploiement et l'utilisation des solutions proposées par le SDH ;
- la pertinence des données des outils du SDH repose sur la collecte et la compilation des données existantes. Il a parfois été difficile pour les équipes du SDH d'organiser cette collecte de données, notamment à partir des outils exploités par les fédérations et dont les data ne sont pas toujours « partageables » dans le système utilisé par les services du SDH.



“
Il faudrait mettre en place des modules qui permettent d'adapter les outils aux spécificités des sports/ disciplines”

Cadre d'une fédération olympique

“
« Athlète 360 » manque d'une approche de la performance et est trop lourd dans la gestion quotidienne pour les athlètes.”

Cadre d'une fédération olympique

“
Les outils développés ne sont pas accessibles pour les athlètes paralympiques...”

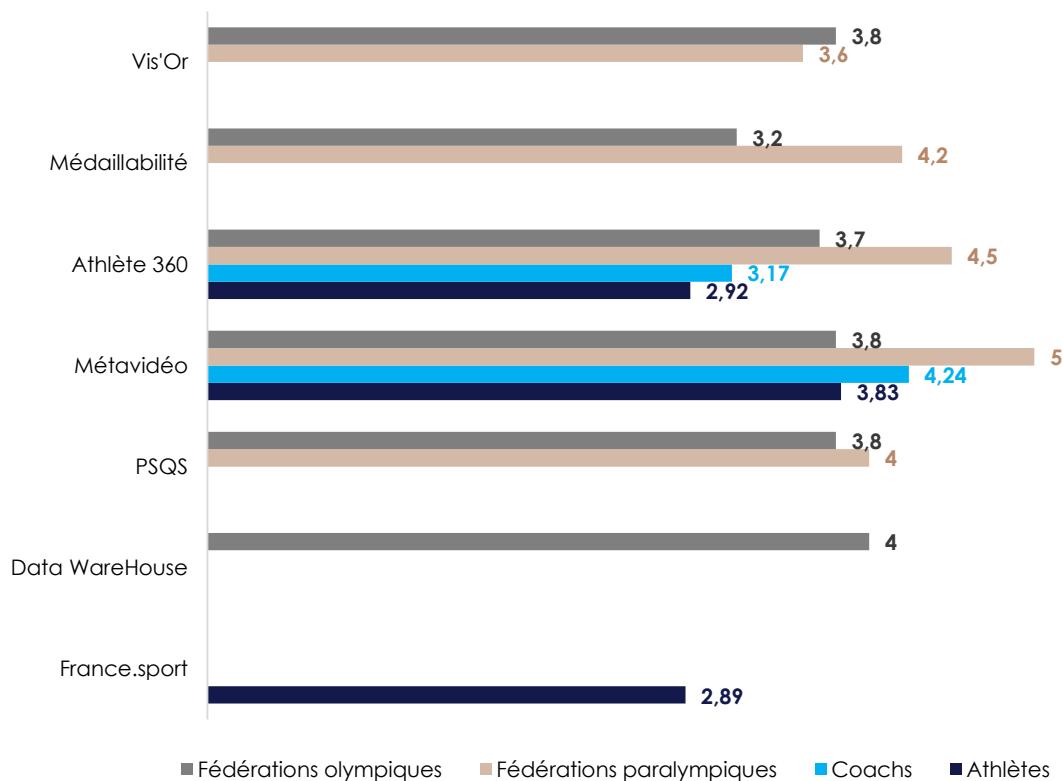
Cadre d'une fédération paralympique

7.5 Les utilisateurs sont satisfaits de la valeur ajoutée offerte par les outils du SDH

Les fédérations sportives et les coachs se montrent globalement satisfaits des outils mis à disposition par le SDH, bien que des besoins d'accompagnement et de personnalisation des outils aient été identifiés. 75% des fédérations et 78% des entraîneurs ayant utilisé les outils du SDH attribuent une note supérieure ou égale à 7 sur 10 sur les services du SDH. De manière plus fine, la satisfaction apparaît plus hétérogène pour les athlètes et suivant les outils utilisés :

- si les fédérations semblent convaincues de la pertinence d'Athlète 360, la vision est plus partagée par les entraîneurs et les athlètes. Seulement 40% des entraîneurs attribuent une note de 4 ou 5/5 à cet outil ;
- globalement, les fédérations paralympiques apprécient davantage les outils que les autres parties prenantes. Les services du SDH leur permettent de potentiellement combler des manques à leur niveau en matière de datas ;
- métavidéo est celui qui reçoit la meilleure évaluation par les entraîneurs, avec une note minimum de 4 attribuée par 94% des entraîneurs. Ils reconnaissent ainsi l'impact positif de l'outil sur l'analyse de la performance sportive ;
- France.sport fait l'objet d'une appréciation plus mitigée pour les athlètes. La plus faible satisfaction s'explique par des problèmes d'ergonomie de l'outil et par un manque de clarté dans l'affichage des catégories d'informations. Les athlètes estiment que les simples newsletters ne suffisent pas et suggèrent des formations concrètes et des démonstrations pratiques. Les athlètes en situation de handicap (déficients visuels, intellectuels ou auditifs) signalent des problèmes d'accessibilité sur les plateformes et souhaiteraient des solutions adaptées pour rendre les outils plus inclusifs.

Indicateur 47 – Niveau d'utilité jugé par les parties prenantes concernant les outils du SDH – Note sur 5



Source : enquête aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, aux entraîneurs et aux athlètes, 2024, Mouvens

7.6 Le financement de la transformation numérique des fédérations : une stratégie pour intégrer la data à la haute performance

Depuis 2021, un soutien financier a été accordé aux fédérations pour intégrer l'analyse de la data dans leurs projets de haute performance. Au total, 5 692 204 € ont été attribués à 27 fédérations, leur permettant de se structurer et de renforcer l'utilisation des données pour optimiser les performances sportives. Ce financement s'est déroulé en deux phases :

- le plan de transformation numérique (2021-2022) : Dans le cadre d'une impulsion étatique, un financement de 4 108 224 € a été alloué sur 2 ans, visant à soutenir la transformation numérique des fédérations et à mettre en place des outils et infrastructures (matériels, solutions applicatives...) adaptées ;
- l'intégration dans les contrats de performance (2023-2024) : à partir de 2023, le financement des ressources humaines (RH) a été maintenu, sans impacter l'enveloppe globale des fédérations. Ces dernières ont ainsi pu réallouer les crédits DATA sur les fonds initialement attribués. Pour la période 2023-2024, un total de 1 583 980 € a été affecté exclusivement aux ressources humaines, dans le cadre des contrats de performance.

Sur l'ensemble des crédits alloués, une grande partie a été consacrée au financement des ressources humaines. En effet, plus de la moitié des fonds, soit 3 209 400 €, ont été utilisés pour le recrutement et la formation des personnels dédiés à l'analyse des données au sein des fédérations.

En complément, des sommes significatives ont été allouées à l'acquisition de matériels nécessaires à l'analyse de la data et à l'amélioration des performances sportives.

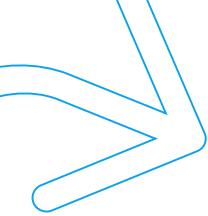
Un total de 930 000 € a été consacré à l'achat d'équipements spécialisés, tandis que 1 268 000 € ont été investis dans le développement de solutions applicatives permettant de traiter et d'analyser les données.

Ces moyens financiers ont permis aux fédérations de se structurer pour intégrer pleinement l'analyse de la data dans leurs processus décisionnels. Toutefois, pour que cette intégration soit pérenne et véritablement efficace, un accompagnement continu dans la formation et les outils restent essentiels.

Indicateur 48 - Montants financés par l'ANS pour le développement de l'utilisation de la data au sein des fédérations

Fédération	2021	2022	2023	2024	Total
FF Athlétisme		130 000 €	60 000 €		190 000 €
FF Aviron	83 600 €	147 000 €	60 000 €	60 000 €	350 600 €
FF Badminton		170 000 €	30 000 €	60 000 €	260 000 €
FF Basket-ball		65 000 €	35 000 €	25 000 €	125 000 €
FF Boxe	52 500 €		28 000 €	42 000 €	122 500 €
FF Canoë-Kayak	200 000 €	124 504 €	60 000 €	60 000 €	444 504 €
FF Cyclisme	263 000 €	180 000 €		95 800 €	538 800 €
FF Danse	40 000 €			8 000 €	48 000 €
FF Equitation		160 000 €	27 000 €	27 000 €	214 000 €
FF Gymnastique	148 500 €	114 800 €			263 300 €
FF Haltérophilie-Musculation					
FF Handball	15 000 €	92 800 €	13 000 €	24 000 €	144 800 €
FF Hockey	12 020 €	75 000 €	25 000 €	13 000 €	125 020 €
FF Judo	51 500 €	238 000 €	60 000 €		349 500 €
FF Lutte	27 000 €	54 000 €	15 000 €		96 000 €
FF Montagne et escalade	78 000 €	107 000 €	37 500 €	30 000 €	252 500 €
FF Natation	162 000 €	105 000 €	15 000 €		282 000 €
FF Pentathlon Moderne	4 000 €	45 000 €			49 000 €
FF Roller et Skateboard	75 000 €	72 000 €	54 700 €	50 000 €	251 700 €
FF Rugby		30 000 €	30 000 €	122 000 €	182 000 €
FF Surf		113 000 €	25 000 €	19 500 €	157 500 €
FF Taekwondo	10 000 €	128 000 €	40 000 €		178 000 €
FF Tennis de table		65 000 €	22 000 €	22 000 €	109 000 €
FF Tir à l'arc		79 000 €	24 000 €	24 000 €	127 000 €
FF Triathlon	94 000 €	100 000 €	60 000 €	77 480 €	331 480 €
FF Voile	197 000 €	100 000 €			297 000 €
FF Volleyball		100 000 €	48 000 €	25 000 €	173 000 €
FF Handisport				30 000 €	30 000 €
Total	1 513 120 €	2 595 104 €	769 200 €	814 780 €	5 692 204 €
Nbre de fédérations	17	24	21	19	

Source : données transmises par l'ANS, 2024



SPORT DATA HUB... EN SYNTHÈSE

Les outils du SDH

- ↗ L'adoption des outils du SDH reste partielle parmi les entraîneurs et les athlètes, bien que les fédérations montrent un intérêt croissant pour les fonctionnalités proposées par le SDH.
- ↗ 75% des fédérations sont satisfaites des outils du SDH, notamment Vis'OR, Athlètes 360, Métavidéo et l'outil médaillabilité, mais demandent un accompagnement plus personnalisé et une meilleure prise en compte des spécificités des disciplines sportives. Des investissements en ressources humaines (formateurs, experts) et une meilleure structuration interne sont nécessaires pour faciliter l'adoption des outils.
- ↗ 78% des entraîneurs attribuent une note positive aux outils du SDH, avec une satisfaction plus marquée parmi les entraîneurs du « Plan Coachs » (82%). Métavidéo est l'outil le mieux évalué, tandis que certains entraîneurs trouvent Athlètes 360 complexe et mal adapté à leurs besoins spécifiques. Le manque de connaissance des outils et le besoin d'une meilleure communication ont été identifiés comme un des axes d'amélioration.
- ↗ La satisfaction des athlètes est plus mitigée, notamment en raison de l'utilité perçue comme limitée dans leur préparation quotidienne. Les outils comme Athlètes 360 et France.sport obtiennent des évaluations faibles en raison de problèmes d'ergonomie et d'accessibilité. Les athlètes demandent des formations concrètes et une interface plus intuitive et inclusive, notamment pour les athlètes en situation de handicap.
- ↗ Depuis 2021, un total de 5 692 204 € a été attribué à 27 fédérations pour intégrer l'analyse de la data dans leurs projets de haute performance que ce soit à travers le plan de transformation numérique (4 108 224 € en 2021-2022) ou les contrats de performance pour 2023-2024 (1 583 980 €).
- ↗ Une part importante des crédits (3 209 400 €) a été allouée aux ressources humaines, permettant aux fédérations de recruter des experts pour gérer l'analyse des données. Des investissements de 930 000 € ont été réalisés pour l'achat de matériel et 1 268 000 € ont été consacrés au développement de solutions applicatives.

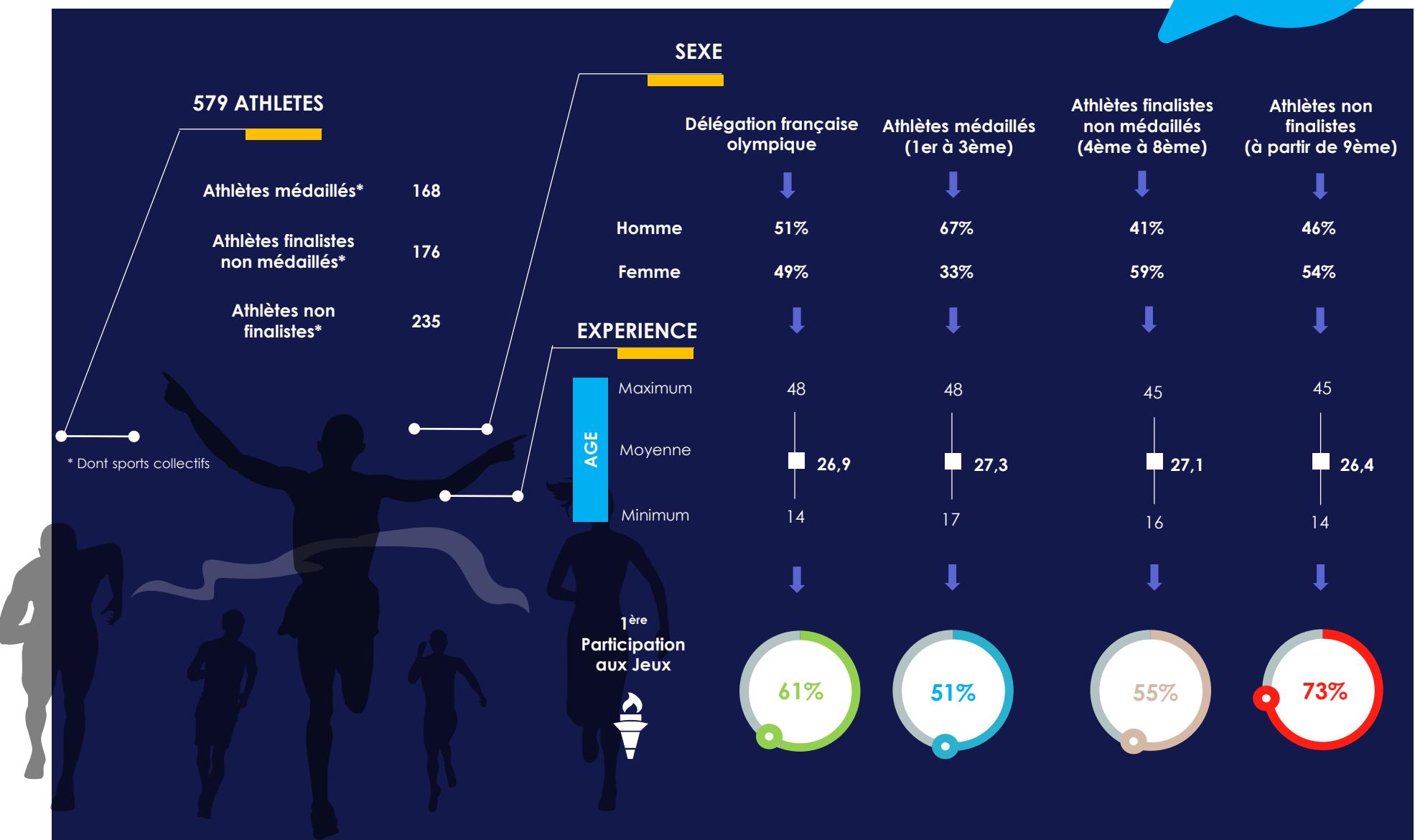


PARTIE 5

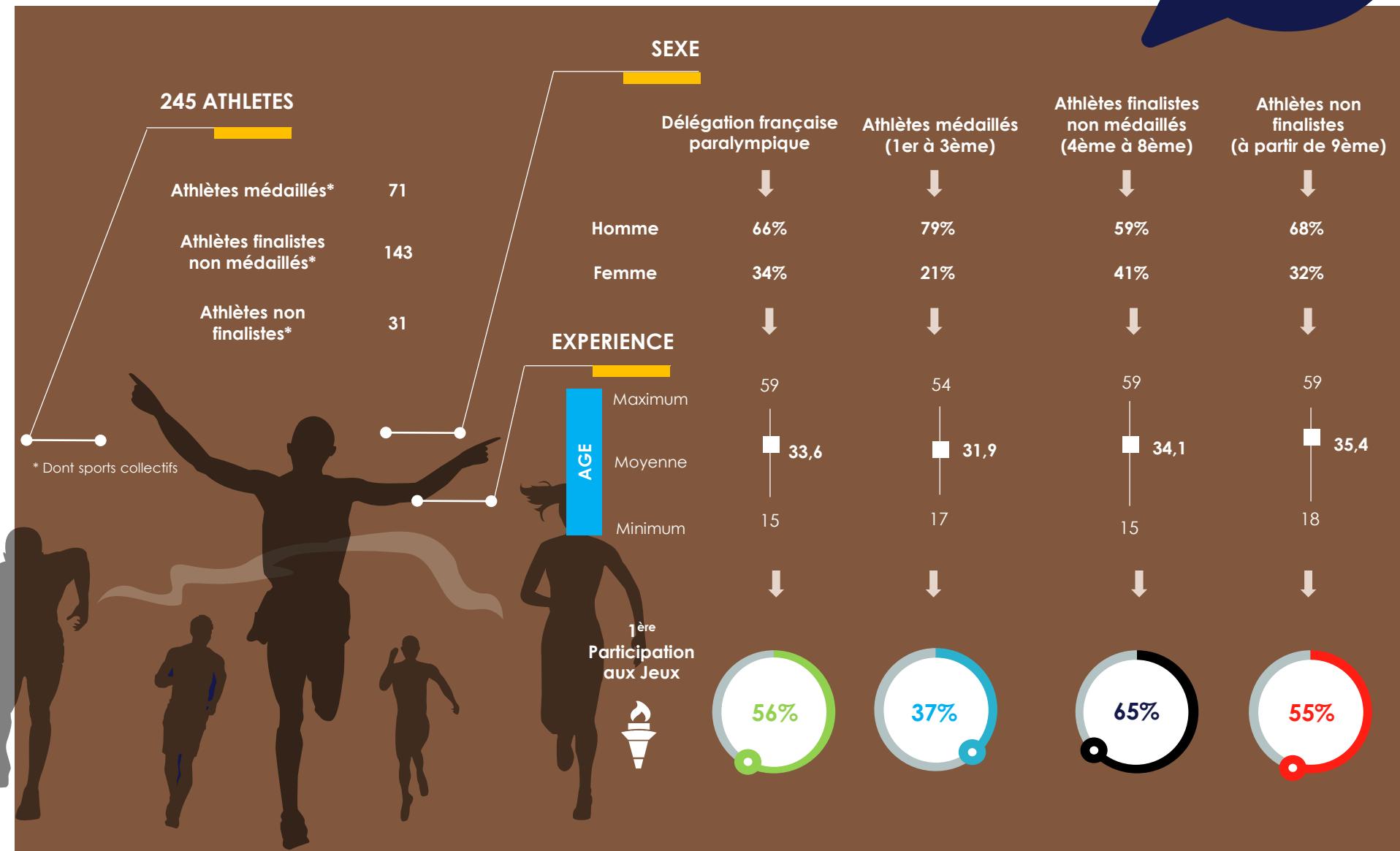
PORTRAITS DES ATHLÈTES PARTICIPANT AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

Les athlètes olympiques

1. PROFIL DES ATHLÈTES OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES



Les athlètes paralympiques



2. PROFIL DES MÉDAILLÉS OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

BÉNÉFICIAIRES DE DISPOSITIFS

	Athlètes olympiques médaillés	Athlètes paralympiques médaillés
Au moins d'une aide personnalisée depuis 2022	35%	87%
Une aide CIP/CAE/CI , emploi SHN, dispositif AFDAS en 2024	33%	61%
Entraîneurs « Plan Coachs »	90%	73%
Au moins 1 action individuelle financée par une MRP depuis 2021	14%	69%

Note moyenne de satisfaction des athlètes olympiques médaillés sur la maison de la performance (note sur 10)

9,8

Connaissance des caractéristiques techniques du site de compétition en amont des Jeux (base : athlètes médaillés ayant répondu à l'enquête)



CIBLAGE DANS LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE PARMI LES ATHLÈTES MÉDAILLÉS

Cercle Haute Performance



Cellule Performance



Hors cercle et cellule



■ A. olympiques ■ A. paralympiques

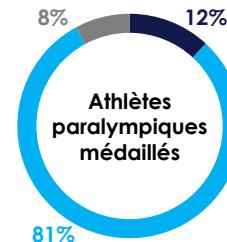
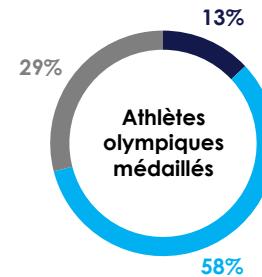
Temporalité du ciblage (CHP et CP) des athlètes olympiques et paralympiques médaillés

	Athlètes olympiques médaillés	Athlètes paralympiques médaillés
Moins de 2 mois	12%	2%
Entre 2 mois et 6 mois	15%	2%
Entre 6 mois et 1 an	8%	17%
Entre 1 an et 2 ans	13%	22%
Plus de 2 ans	51%	57%

Note de lecture : parmi les athlètes olympiques médaillés ciblés par Ambition Bleue, 51% le sont depuis plus de 2 ans

CONNAISSANCE GLOBALE DES DISPOSITIFS AMBITION BLEUE

- Bonne connaissance
- Connaissance partielle ou insuffisante
- Méconnaissance



Athlètes olympiques médaillés

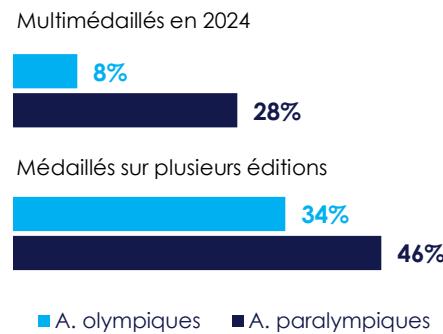
Evaluation du niveau de connaissance / dispositif	++	0	--
Accompagnement sociopro.	25%	54%	21%
MRP	21%	38%	42%
Sport Data Hub	8%	50%	42%
Gagner en France	21%	46%	33%
Team Ambition bleue	8%	29%	63%

Athlètes Paralympiques médaillés

Evaluation du niveau de connaissance / dispositif	++	0	--
Accompagnement sociopro.	23%	65%	12%
MRP	42%	46%	12%
Sport Data Hub	0%	27%	73%
Gagner en France	23%	46%	31%
Team Ambition bleue	0%	32%	68%

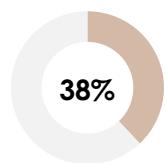
PRÉPARATION ET RÉSULTATS AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

Multimédaillés olympiques ou paralympiques

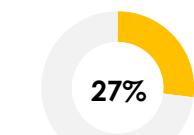


Note de lecture : parmi les athlètes olympiques médaillés, 8% ont gagné au moins 2 médailles en 2024 et 34% d'entre eux étaient médaillés sur une précédente édition

Sentiment d'avoir « surperformé » pendant les JOP de Paris 2024 - Réponse « oui » (en %)



Athlètes olympiques médaillés



Athlètes paralympiques médaillés

Sentiment que les moyens mis en place par l'ANS dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue, ont permis d'individualiser davantage la préparation et de mettre en place un dispositif ou une cellule d'entraînement individualisé

A. olympiques médaillés

Oui 61%

A. paralympiques médaillés

Oui 64%

REMARQUES

- Un système de ciblage qui s'illustre par les athlètes médaillés olympiques, dont une large majorité était issue du cercle ou de la cellule (93% des médaillés olympiques, dont 51% depuis plus de deux ans). Néanmoins, ce ciblage a évolué ces derniers mois, avec près d'un tiers (27%) ayant rejoint le cercle ou la cellule il y a moins de 6 mois.
- La stratégie Ambition Bleue et ses dispositifs sont majoritairement connus mais malgré tout de façon insuffisante par les athlètes olympiques ou paralympiques médaillés. Ce sont les dispositifs relatifs à l'accompagnement socioprofessionnel, Gagner en France et les MRP qui affichent le meilleur niveau de connaissance.
- Seuls 35% des athlètes olympiques médaillés ont bénéficié d'une aide personnalisée au cours des 3 dernières années, pouvant s'expliquer par la situation socioprofessionnelle de ces athlètes (sportifs professionnels ou disposant de contrats personnels).
- La majorité des athlètes médaillés (85%) comptaient un entraîneur relevant du dispositif Plan Coachs, soulignant la pertinence du ciblage des entraîneurs.
- 61% des médaillés olympiques et 64% des médaillés paralympiques estiment que les dispositifs d'Ambition Bleue leur ont permis d'individualiser leur préparation olympique.

3. PROFIL DES ATHLÈTES FINALISTES NON MÉDAILLÉS

BÉNÉFICIAIRES DE DISPOSITIFS

	A. olympiques finalistes non médaillés	A. paralympiques finalistes non médaillés
Au moins d'une aide personnalisée depuis 2022	64%	73%
Une aide CIP/CAE/CI , emploi SHN, dispositif AFDAS en 2024	44%	34%
Entraîneurs « Plan Coachs »	64%	41%
Au moins 1 action individuelle financée par une MRP depuis 2021	28%	43%

Note moyenne de satisfaction des athlètes olympiques finalistes non médaillés sur la maison de la performance (note sur 10)

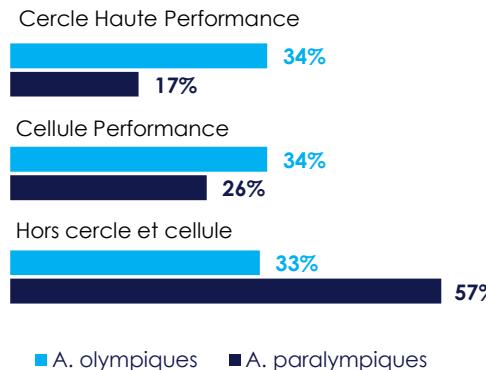
8,7

Connaissance des caractéristiques techniques du site de compétition en amont des Jeux (base : athlètes répondant à l'enquête)

OUI



CIBLAGE DANS LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE PARMI LES ATHLETES FINALISTES NON MÉDAILLÉS



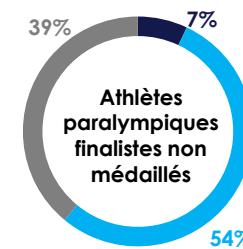
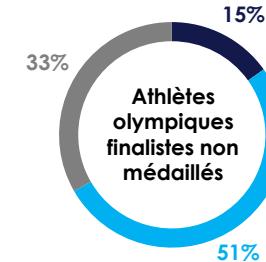
Temporalité du ciblage (CHP et CP) des athlètes olympiques et paralympiques finalistes non médaillés

	A. olympiques finalistes non médaillés	A. paralympiques finalistes non médaillés
Moins de 2 mois	7%	2%
Entre 2 mois et 6 mois	3%	0%
Entre 6 mois et 1 an	21%	26%
Entre 1 an et 2 ans	16%	40%
Plus de 2 ans	53%	32%

Note de lecture : parmi les athlètes olympiques finalistes ciblés par Ambition Bleue, 7% le sont depuis moins de 2 mois

CONNAISSANCE GLOBALE DES DISPOSITIFS AMBITION BLEUE

- Bonne connaissance
- Connaissance partielle ou insuffisante
- Méconnaissance



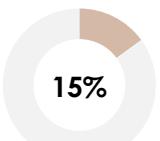
	A. olympiques finalistes non médaillés		
	Evaluation du niveau de connaissance / dispositif	++	0
Accompagnement sociopro.	13%	62%	26%
MRP	10%	46%	44%
Sport Data Hub	5%	41%	54%
Gagner en France	15%	62%	23%
Team Ambition bleue	5%	36%	59%

A. paralympiques finalistes non médaillés		
	++	0
++	0	--
26%	56%	19%
31%	48%	20%
2%	35%	63%
11%	48%	41%
4%	15%	81%

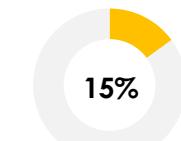


PRÉPARATION ET RÉSULTATS AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES

Sentiment d'avoir « surperformé » pendant les JOP de Paris 2024 -
Réponse « oui » (en %)



Athlètes olympiques
finalistes non
médaillés



Athlètes
paralympiques
finalistes non médaillés

Sentiment que les moyens mis en place par l'ANS dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue, ont permis d'individualiser davantage la préparation et de mettre en place un dispositif ou une cellule d'entraînement individualisé

A. olympiques finalistes non médaillés

Oui 56%

A. paralympiques finalistes non médaillés

Oui 49%

REMARQUES

- Les athlètes finalistes olympiques avaient particulièrement été ciblés, pour 68% d'entre eux, avec une grande majorité qui était intégrée depuis plus d'un an dans le dispositif (69%). La répartition est toutefois équilibrée entre les athlètes inscrits dans le CHP, la CP ou qui n'en relèvent pas.
- Le niveau de connaissance des dispositifs s'avère plus diffus pour les athlètes finalistes non médaillés, dont 85% qui évoquent ne pas les connaître ou de manière insuffisante et aucun dispositif n'apparaît clairement appréhendé par une grande partie des athlètes.
- Pour autant, en moyenne 68% des athlètes olympiques et paralympiques finalistes non médaillés ont bénéficié d'au moins une aide personnalisée sur les 2 dernières années et 39% ont disposé d'une aide pour leur double projet.
- Les finalistes olympiques ont également bénéficié des services de la Maison de la Performance, qui a été très appréciée (note de satisfaction de 8,7 sur 10).
- Moins de la moitié des athlètes paralympiques finalistes non médaillés (49%) estiment que les moyens mis en place leur ont permis d'individualiser leur préparation.

4. PROFIL DES ATHLÈTES NON FINALISTES

BÉNÉFICIAIRES DE DISPOSITIFS

	Athlètes olympiques non finalistes	Athlètes paralympiques non finalistes
Au moins d'une aide personnalisée depuis 2022	79%	84%
Une aide CIP/CAE/CI , emploi SHN, dispositif AFDAS en 2024	49%	52%
Entraîneurs « Plan Coachs »	25%	26%
Au moins 1 action individuelle financée par une MRP depuis 2021	41%	42%

Note moyenne de satisfaction des athlètes olympiques non finalistes sur la maison de la performance (note sur 10)

9,1

Connaissance des caractéristiques techniques du site de compétition en amont des Jeux (base : athlètes répondant à l'enquête)



CIBLAGE DANS LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE PARMI LES ATHLETES NON FINALISTES

Cercle Haute Performance



Cellule Performance



Hors cercle et cellule



■ A. olympiques ■ A. paralympiques

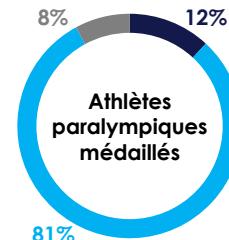
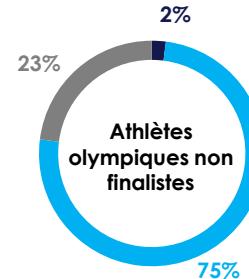
Temporalité du ciblage (CHP et CP) des athlètes olympiques et paralympiques non finalistes

	Athlètes olympiques non finalistes	Athlètes paralympiques non finalistes
Moins de 2 mois	6%	0%
Entre 2 mois et 6 mois	3%	0%
Entre 6 mois et 1 an	33%	33%
Entre 1 an et 2 ans	11%	11%
Plus de 2 ans	46%	56%

Note de lecture : parmi les athlètes olympiques non finalistes ciblés par Ambition Bleue, 46% le sont depuis plus de 2 ans

CONNAISSANCE GLOBALE DES DISPOSITIFS AMBITION BLEUE

- Bonne connaissance
- Connaissance partielle ou insuffisante
- Méconnaissance



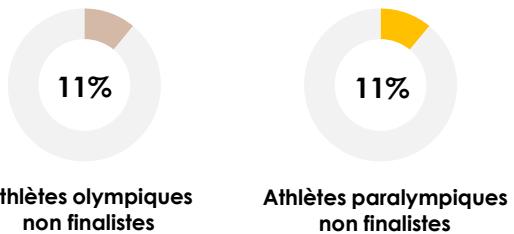
Athlètes olympiques non finalistes

Evaluation du niveau de connaissance / dispositif	++	0	--
Accompagnement sociopro.	29%	46%	25%
MRP	15%	54%	31%
Sport Data Hub	5%	51%	45%
Gagner en France	17%	54%	29%
Team Ambition bleue	2%	36%	63%

Athlètes paralympiques non finalistes

Evaluation du niveau de connaissance / dispositif	++	0	--
Accompagnement sociopro.	22%	56%	22%
MRP	22%	50%	28%
Sport Data Hub	6%	50%	44%
Gagner en France	11%	56%	33%
Team Ambition bleue	6%	17%	78%

Sentiment d'avoir « surperformé » pendant les JOP de Paris 2024 -
Réponse « oui » (en %)



Sentiment que les moyens mis en place par l'ANS dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue, ont permis d'individualiser davantage la préparation et de mettre en place un dispositif ou une cellule d'entraînement individualisé

A. olympiques non finalistes

Oui  46%

A. paralympiques non finalistes

Oui  35%

 REMARQUES

- Les athlètes non finalistes ne relevaient majoritairement pas du ciblage effectué par l'ANS (72% en moyenne pour les athlètes olympiques et paralympiques non finalistes sont hors ciblage). Pour autant, parmi les athlètes olympiques non finalistes, 27% d'entre eux relevaient du CHP ou de la CP.
- Ce sont ces athlètes qui apparaissent comme ceux ayant la plus faible connaissance de la stratégie Ambition Bleue, avec une compréhension globalement limitée des différents dispositifs.
- Mais, dans le même temps, ils constituent le groupe ayant le plus largement bénéficié d'aides personnalisées (79% en moyenne) et de mesures de soutien à la professionnalisation, touchant près d'un athlète olympique ou paralympique non finaliste sur deux. Ils ont ainsi bénéficié du système de « plancher » de ressources mis en place par l'ANS. Les athlètes non finalistes se sont également appuyés, pour 41% (soit 10 points de plus que les athlètes médaillés) sur les services des MRP.
- S'ils ont eu recours aux moyens mobilisés par l'ANS, ces athlètes estiment, en revanche, qu'ils ne leur ont pas permis d'individualiser au mieux leur préparation.



PARTIE 6

GOUVERNANCE ET ANCORAGE DE LA STRATÉGIE AMBITION BLEUE

1. LA PERTINENCE DE LA STRATÉGIE GLOBALEMENT SOULIGNÉE, MAIS UNE DYNAMIQUE QUI A ÉTÉ DIFFICILE À INSTALLER POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS

1.1 Des objectifs à la fois conjoncturels et structurels pour la stratégie Ambition Bleue

La stratégie Ambition Bleue repose sur une double ambition. Si le document de présentation d'Ambition Bleue ne fixe aucun objectif en matière de résultats, il est attendu que la stratégie contribue à la réussite des Jeux Olympiques de Paris en positionnant la France dans le Top 5 olympique et le Top 8 paralympique⁵⁶.

Au-delà du contexte particulier de Paris, le second objectif de la stratégie Ambition Bleue a été d'engager une transformation durable du modèle français, avec la volonté de rompre avec le modèle historique. Passer d'un service de « prêt-à-porter » à un service de « haute couture », ou « engager la France dans une culture du résultat et de la performance durable » ont été des formules fréquemment évoquées lors de la présentation de la stratégie par l'Agence nationale du Sport, à travers son manager à la Haute Performance, Claude ONESTA. La stratégie pose ainsi, dès le départ, une injonction paradoxale :

- déployée en 2020, en pleine crise sanitaire qui impacte l'organisation des compétitions internationales et la préparation des athlètes, la stratégie Ambition Bleue dispose de moins de 4 ans pour produire des résultats forts aux Jeux de Paris ;
- le changement de modèle vise des transformations culturelles, sociales, structurelles et économiques qui impliquent parfois des temps longs pour produire leurs effets et relève d'une vision et d'une planification stratégique à long terme. À titre d'exemple, UK Sport, l'agence britannique dédiée au sport de haut niveau, a été fondée après les Jeux Olympiques de 1996. Cette initiative a conduit à des résultats significatifs, notamment aux Jeux de Pékin en 2008, où le Royaume-Uni s'est classé 4^e, soit 11 ans après la création de l'agence. Ce succès a été confirmé aux Jeux de Londres en 2012, où le pays est devenu la 3^e nation au tableau des médailles, marquant une progression remarquable en un peu plus de 15 ans.

A ce titre, le plan stratégique Ambition Bleue s'appuie sur la description d'actions nouvelles sans que cette stratégie ne soit déclinée dans le cadre d'une feuille de route définie sur une période longue et évaluable à son terme.

1.2 Une vision partagée des enjeux et une macro-allocation des moyens qui ont été globalement appréciées par les acteurs

La nouvelle stratégie a été mise en place sur la base de constats assez largement partagés par les acteurs interrogés sur les enjeux d'évolution du modèle, avec une vision qui se décline autour de 4 axes :

1. des sportifs, des entraîneurs et des fédérations mieux ciblés ;
2. l'athlète et son projet au cœur des solutions ;
3. la diffusion d'une logique plus simple de proximité ;
4. des expertises renforcées et enrichies ;

Les acteurs interrogés mettent globalement en avant la pertinence de la stratégie Ambition Bleue, et l'absence « d'angles morts » sur les principaux leviers de la performance. La quasi-totalité des acteurs interrogés déclare retrouver au sein de la stratégie Ambition Bleue les enjeux et les priorités qu'ils portent, que ce soit au niveau national ou régional, notamment sur l'optimisation des ressources et le passage d'une logique de moyens à une culture de la performance et du résultat.

Ce changement de culture, qui distingue le « haut niveau » de la « haute performance » marque une rupture, apparue comme salutaire, en encourageant les acteurs à changer de regard sur le haut niveau et les enjeux liés à la haute performance.

“Avec Ambition Bleue, Claude ONESTA incarnait quelque chose de différent, quelqu'un qui a replacé la performance au cœur de la stratégie”

Membre du COPIL Gagner en France

Au-delà d'une vision partagée sur le développement d'une culture de la haute performance, dont les contours ne sont d'ailleurs pas clairement définis dans le cadre de cette stratégie (hormis sur le seul critère de la « médaillabilité » d'un athlète), la stratégie reposait avant tout sur une logique de services aux fédérations et aux sportifs, où Ambition Bleue crée un lien plus direct entre l'Agence nationale du Sport, les sportifs et leur encadrement.

Le document Ambition Bleue n'affiche pas de priorisation temporelle ou budgétaire. En effet, les objectifs ne présentent pas d'horizon de temps précis ni de moyens associés ni d'articulation visible avec la stratégie budgétaire. Pour autant, l'allocation des moyens alloués par l'ANS à la haute performance a été largement en hausse sur la dernière olympiade. Avec un budget dédié à la haute performance de 103 millions d'euros en 2023 (hors fonctionnement et financements d'équipements structurants), le soutien à la haute performance a progressé de 23% entre 2021, 1^{ère} année de plein exercice de la stratégie Ambition Bleue et 2023 (dernier exercice clôturé).

Sur cette période de référence, les moyens ont ainsi été particulièrement renforcés sur le soutien aux athlètes et l'optimisation de la performance (respectivement +45% et +256% des crédits entre 2021 et 2023). Cette mobilisation nouvelle de moyens est soulignée par l'ensemble des acteurs, avec des « montants qui s'avèrent plus en adéquation avec les ambitions affichées, contrairement aux olympiades précédentes ».

En intégrant les crédits de paiement projetés sur 2024 et dédiés à la haute performance (111,2 M€ dans le budget révisé n°2), le montant cumulé s'établit à 397,1 M€ entre 2021 et 2024 (hors fonctionnement et soutien aux équipements structurants et Centre de préparation aux Jeux).

Affectation des crédits dédiés à la haute performance par l'Agence nationale du Sport entre 2021 et 2023 (hors fonctionnement et équipements structurants)

En Millions d'euros (M€)

Type de programme	2021	2022	2023
Soutien aux projets de performance	64,2	72,1	71,8
Soutien aux athlètes	10,7	11,7	15,6
Optimisation de la performance	2,1	4,7	7,5
Déclinaison territoriale HN	7,3	9,8	8,4
Total	84,3	98,3	103,3

Source : rapports d'activités 2021, 2022, 2023 de l'ANS

Précautions de lecture : les montants concernent l'ensemble des fédérations « été » et « hiver »

Déclinaison territoriale

31 M€ en cumulé 2021-2024

Conforter le soutien aux filières d'accès au haut Niveau et décliner territorialement l'accompagnement des athlètes

Optimisation de la performance

23 M€ en cumulé 2021-2024

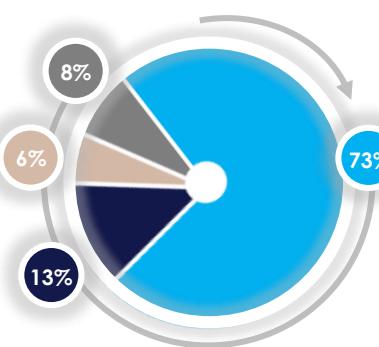
Déployer des outils permettant la collecte et l'analyse des données générées par le sport de haut niveau

Soutien aux athlètes

53,6 M€ en cumulé 2021-2024

Assurer et sécuriser les conditions de vie de l'athlète et répondre aux aspirations individuelles sur le plan de l'insertion socioprofessionnelle

Répartition du budget de l'ANS cumulé 2021-2024 dédié à la haute performance



Soutien aux projets de performance des fédérations

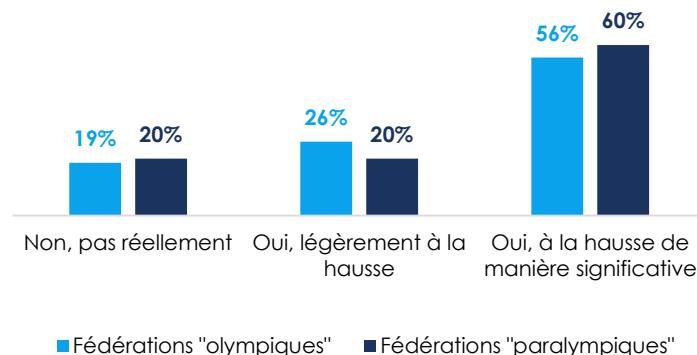
289,6 M€ en cumulé 2021-2024

Financement des projets de performance des fédérations sportives dans le cadre des conventions (contrats de performance durable et contrat de performance olympique et paralympique).

Ainsi, les orientations stratégiques visant à optimiser et concentrer les ressources sur un volume plus restreint d'athlètes, ainsi que la capacité de l'ANS à augmenter significativement les budgets dédiés aux fédérations et aux sportifs ciblés ont globalement répondu aux attentes des acteurs et permis de lancer une véritable dynamique autour d'une culture commune de la performance. Cette hausse des budgets est largement relevée par les acteurs que ce soit les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations (82% le jugent en hausse dans les fédérations olympiques, dont 56% de manière significative), ou les coachs (71% qui le jugent en hausse, dont 52% de manière significative).

Indicateur 61 – Sentiment d'évolution des moyens mis à la disposition du projet de performance depuis les Jeux de Tokyo 2020 par les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et paralympiques (a) et par les coachs (b)

(a) Perception du sentiment d'évolution des moyens par les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et paralympiques



(b) Perception du sentiment d'évolution des moyens par les coachs



Source : enquête aux entraîneurs, 2024, Mouvens

Source : enquête aux encadrants techniques en charge de la haute performance dans les fédérations olympiques et paralympiques, 2024, Mouvens

La majorité des fédérations, à travers leurs encadrants techniques en charge de la haute performance ou les coachs, constate une augmentation significative des moyens alloués. Cette perception est particulièrement marquée chez les entraîneurs intégrés au dispositif Plan Coachs, qui bénéficient, à ce titre, d'une revalorisation. Par ailleurs, les retours sur l'accompagnement des coachs sont mis en avant et pourraient être mis en perspective avec l'augmentation des ressources de +140% entre 2020 et 2024, soulignant ainsi l'effort consenti pour renforcer leur soutien et optimiser la performance des athlètes.

Les points d'interrogation portent davantage sur la capacité de l'ANS à maintenir un même niveau d'intervention sur la prochaine olympiade.



1.3 Défiance, connaissance et confiance, les 3 phases d'installation de la stratégie « Ambition Bleue »

L'orchestration de la mise en œuvre et du pilotage de la stratégie Ambition Bleue a été confiée à Claude ONESTA, nommé Manager Général de la Haute Performance (MGHP) au sein de l'Agence nationale du Sport le 1er septembre 2019. Au vu des échéances olympiques, l'Agence s'est attachée à mettre en œuvre rapidement la stratégie et à structurer le pôle « Haute performance ». La désignation officielle de ce nouvel acteur, portant une nouvelle vision et imposant un déploiement rapide du nouveau modèle s'est accompagnée d'une phase de défiance de la part des différents acteurs du haut niveau qui s'est notamment traduite par :

- une mise sous tension des fédérations tant dans la mise en œuvre des changements que dans le repositionnement stratégique des rôles entre les équipes fédérales et celles du pôle « Haute performance », avec parfois un « choc des cultures » ;
- la perception d'une insuffisante prise en compte des visions stratégiques de la haute performance portée par chaque fédération au regard des spécificités de sa discipline. L'approche presque « dogmatique » de la stratégie a parfois été difficile à appréhender ;
- un questionnement sur la légitimité et le périmètre d'intervention de l'ANS dans la définition des priorités et les choix d'allocation des crédits dans la mesure où les contrats de performance et les moyens mobilisés ont été plus tardivement définis.

L'arrivée rapide de l'ANS dans l'écosystème du sport de haut niveau a ainsi bousculé les acteurs. Cette phase a engendré des périodes de tension qui ont pu freiner l'alignement des projets de performance de fédérations avec la vision portée par le manager de la haute performance dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue.

Dans un deuxième temps, l'effort de communication et d'explication sur le rôle de chacun, associé à un sentiment d'urgence liée à l'échéance olympique, a permis d'apaiser et de construire des collaborations plus efficaces.

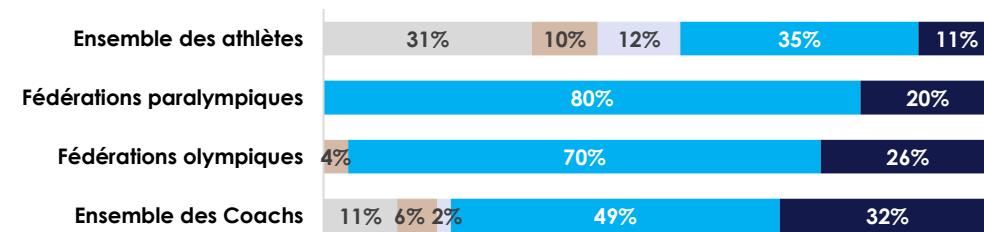
Dans un dernier temps, l'évolution des relations, le déploiement de l'ensemble des outils et la posture de représentants de l'ANS perçue comme davantage « fédératrice », ont permis d'instaurer une relation de confiance entre les différents acteurs, constituant un terreau plus efficace pour construire une stratégie durable.

Cette dernière phase s'est traduite par un très bon niveau de satisfaction déclaré par les différentes parties prenantes sur l'accompagnement mis en place par l'Agence nationale du Sport, notamment par les fédérations, qui expriment une pleine adéquation entre l'accompagnement proposé par l'ANS et leurs besoins pour la réussite de leur discipline.

“L'ancre de la stratégie a été difficile au départ, avec le sentiment d'avoir plus un effet d'annonce qu'autre chose”

Fédération olympique

Indicateur 60 – Comparaison du niveau de satisfaction exprimé entre les parties prenantes (coachs, fédérations et athlètes) concernant l'accompagnement de l'ANS



■ Je ne peux pas me prononcer ■ Très insatisfait(e) ■ Insatisfait(e) ■ Satisfait(e) ■ Très satisfait(e)

Source : enquêtes aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, aux coachs et aux athlètes, 2024, Mouvens



Les athlètes sont ceux qui totalisent le niveau de satisfaction le moins élevé, pouvant en partie s'expliquer par une plus grande méconnaissance des dispositifs intégrés dans la stratégie Ambition Bleue. Cette adhésion est d'autant plus marquée lorsque les parties prenantes sont pleinement concernées par les dispositifs (Plan Coachs, athlètes ciblés...).

Indicateur 60 – Niveau de satisfaction exprimé par les coachs (a) et les athlètes (b) en fonction de leur profil sur l'accompagnement mis en place par l'ANS

(a) % des coachs qui se déclarent « satisfait » ou « très satisfait »



(b) % des athlètes qui se déclarent « satisfait » ou « très satisfait »



Source : enquêtes aux coachs et aux athlètes, 2024, Mouvens

Les coachs paralympiques et ceux relevant du Plan Coachs, sont particulièrement satisfaits de l'accompagnement, qui leur a permis de bénéficier de nouveaux outils et services mais également de créer les conditions d'une meilleure interconnexion entre les coachs des différentes disciplines.

Les athlètes se déclarent globalement satisfaits de l'accompagnement mis en place, bien que ce ressenti doive être interprété avec prudence dans la mesure où seulement 63% se déclarent satisfaits ou très satisfaits. La perception des athlètes diverge notamment sur la capacité d'Ambition Bleue à proposer un accompagnement plus individualisé (coach personnel, préparateur physique ou mental, stage spécifique...). De plus, certains expriment le besoin d'un dispositif ou d'une cellule d'entraînement individualisée mieux structurée. Ainsi, malgré un niveau de satisfaction globalement positif, des attentes spécifiques restent encore à combler.

Perception des athlètes sur l'individualisation de leur préparation grâce à la stratégie Ambition Bleue

	Athlètes médaillés (1er à 3ème)	Athlètes finalistes non médaillés (4ème à 8ème)	Athlètes non finalistes (à partir de 9ème)
Oui	63%	52%	44%
Non	38%	48%	56%

Source : enquêtes aux athlètes, 2024, Mouvens

Au vu des échéances olympiques relativement proches, l'évaluation ne permet pas de mesurer si le choix d'autres modalités de déploiement que celles d'une imposition rapide du modèle aurait permis une installation plus efficace de la stratégie.

1.4 Visant d'abord la haute performance des athlètes ciblés, la stratégie Ambition Bleue n'a pas eu, comme objectif premier, de réduire les inégalités entre les sportifs de haut niveau

L'ambition assumée du plan Ambition Bleue était d'optimiser la préparation des athlètes ciblés en les soutenant sur l'ensemble des leviers de la performance. Un parti pris fort a été retenu pour orienter prioritairement le soutien public vers les athlètes identifiés comme les plus à même de performer aux Jeux de Paris 2024. Cette stratégie, reconnue comme nécessaire, a eu pour effets de :

- concentrer les moyens sur un nombre restreint d'athlètes ciblés : les ressources sont prioritairement allouées aux athlètes jugés les plus capables de décrocher des médailles aux Jeux Olympiques de Paris 2024. Cette concentration aurait pu limiter les moyens disponibles pour d'autres sportifs ou collectifs, y compris ceux qui pourraient performer à moyen ou long terme (Jeux de 2028 ou 2032), mais l'augmentation globale des moyens a permis d'accompagner plus largement que les athlètes ciblés ;
- produire des écarts dans les collectifs nationaux d'une discipline : la stratégie individualisée de soutien aux athlètes ou aux entraîneurs a pu générer des déséquilibres dans certains collectifs des équipes de France. A titre d'exemple, le versement de primes individuelles aux entraîneurs ciblés a pu créer des tensions, dans la mesure où ces primes étaient auparavant réparties collectivement. Cela a pu engendrer des frustrations au sein des équipes. Le versement des primes des Jeux 2024 est du ressort du MSJVA ;
- donner moins de visibilité aux jeunes athlètes : les jeunes sportifs prometteurs, identifiés pour les échéances futures, reçoivent un accompagnement moins structuré et moins intensif. Bien que des initiatives comme l'élargissement du « Cercle Haute Performance » et la création d'une « Cellule Performance » aient été mises en place, elles restent insuffisantes face à une stratégie majoritairement orientée sur des objectifs à court terme.

La priorité donnée à la performance immédiate des sportifs ciblés a ainsi pu conduire à creuser le fossé entre certains sportifs de haut niveau et laisser moins de place au développement progressif des futurs talents, même si le soutien aux athlètes a augmenté de manière significative, bénéficiant ainsi à tous, et que la majorité des dispositifs socio-professionnels sont à destination des sportifs non ciblés par la stratégie Ambition Bleue.

Certains athlètes se retrouvent du jour au lendemain avec 40 000 euros assurés sur l'année. Ceux qui sont juste derrière n'ont, eux, aucune garantie de revenus. La différence est trop grande et je ne comprends pas une telle différence entre des athlètes d'un niveau parfois très proche.

Athlète d'une fédération olympique

Il faut davantage accompagner les athlètes « pré-olympiques », ce sont eux qui ont besoin de soutien financier pour pouvoir accéder à la très haute performance. Les athlètes olympiques ont déjà des sponsors et de très bonnes conditions pour performer. Les athlètes en développement pour l'Olympiade prochaine sont ceux qui ont le plus besoin d'un accompagnement.

Athlète d'une fédération olympique

2. UNE GOUVERNANCE LONGUE À INSTALLER ET COMPLEXE À DÉCLINER AU NIVEAU NATIONAL ET TERRITORIAL

2.1 Un nouvel écosystème institutionnel et opérationnel qui a mis du temps à se mettre en place

Dès sa création, l'Agence a été en charge du pilotage de la politique de haute performance. La mise en œuvre de cette stratégie nationale suppose que celle-ci soit effectivement relayée par les opérateurs de l'État (INSEP, CREPS, OPE,...) et déclinée au sein des politiques fédérales, dont les actions doivent être mises en cohérence avec les orientations fixées par la stratégie Ambition Bleue. Porter et piloter un changement systémique de modèle a nécessité pour l'ANS de faire évoluer l'écosystème du sport de haut niveau afin d'aligner la vision et les objectifs avec les différentes catégories d'acteurs (sportifs, fédérations, CNOSF, Ministères, établissements publics...). Un certain nombre de difficultés ont ainsi pu être identifiées lors du déploiement de la stratégie, notamment, pour l'ANS, sur la gestion de différentes formes de contradiction entre :

- la volonté de coopérer des acteurs et les rapports de force inhérents à la vision politique de la stratégie et aux choix d'allocation des moyens ;
- une tension temporelle entre un temps long nécessaire pour asseoir le modèle projeté dans la stratégie Ambition Bleue (construction du dialogue, appropriation de la vision...) et l'urgence du changement en vue des Jeux Olympiques de Paris 2024 ;
- la volonté de construire un système agile et réactif au regard des besoins des athlètes (volonté d'un service « haute couture ») et l'application d'un cadre administratif qui reste lourd pour les opérateurs avec des délais de validation parfois relativement longs.

Au-delà de ces éléments, un temps fut nécessaire pour qu'un nouvel équilibre s'installe entre les différents acteurs, avec un besoin d'appropriation et de clarification des rôles de chacun dans la mise œuvre de la stratégie qui a été nécessaire à plusieurs niveaux :

- entre l'ANS et l'INSEP : l'ANS doit ainsi notamment s'appuyer sur l'expertise du réseau Grand INSEP (incluant sous le pilotage de l'INSEP, des CREPS et des OPE), dont il doit pouvoir orienter les actions à mettre en œuvre dans le cadre de la stratégie nationale arrêtée. Mais du fait de son statut de groupement d'intérêt public, l'Agence ne peut imposer ses missions aux établissements publics opérateurs de l'État que sont notamment l'INSEP et les CREPS ;
- entre l'ANS et la Direction des Sports : le choix de l'État de transférer à un opérateur les moyens qu'il consacre aux politiques de haut niveau a remis en cause les missions historiques et l'organisation de la direction des sports. Pour autant, certaines missions pour l'instruction et le suivi des décisions ont continué de relever directement de l'autorité ministérielle (nomination des agents, validation des crédits...) ;
- entre l'ANS et les fédérations : avec la nécessité d'impulser le plan Ambition Bleue, en évitant tout risque d'ingérence dans les politiques fédérales. De même, alors que les fédérations échangeaient exclusivement avec le Ministère en charge des sports dans le cadre de leurs conventions, elles doivent aujourd'hui échanger avec 2 acteurs distincts.

L'ANS a complexifié l'écosystème du sport plutôt que le simplifier, avec une structure omniprésente et tentaculaire. Les demandes proviennent désormais de 2 acteurs avec le Ministère en charge des Sports (contrat de délégation) et l'ANS (contrat de performance), avec des doubles demandes politiques.

Président d'une fédération olympique

L'évolution de l'écosystème, avec la nécessité de remettre à plat les rôles et les missions de chacun, a conduit la Ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, Amélie OUDEA-CASTERA, à organiser, le 18 juillet 2022, un séminaire portant sur la gouvernance du sport, qui a rassemblé l'ensemble des parties prenantes, et ayant pour enjeu de valider la cartographie des missions respectives des différents acteurs.

A cette occasion il a été rappelé que l'ANS « intervient dans l'élaboration et le déploiement de programmes d'intervention, conçus dans le cadre d'une gouvernance partagée, et cohérents avec les objectifs stratégiques des politiques sportives ».⁵⁷



2.2 Une gouvernance territoriale portée par les Maisons Régionales de la Performance, mais dont le positionnement et les impacts restent perfectibles

La stratégie Ambition Bleue avait également pour objectif d'accompagner les athlètes au plus près de leurs sites d'entraînement, en mobilisant une capacité d'intervention à l'échelle régionale, à travers l'installation des Maisons Régionales de la Performance. Leurs missions étaient d'offrir un soutien personnalisé et de proximité aux athlètes. Cependant, leur mise en place et leur opérationnalité ont été confrontées à de nombreuses difficultés :

- Un délai de mise en œuvre relativement long et un cadre organisationnel complexe pour produire des effets réels dès 2024 :
 - 1) Pour piloter le déploiement de la stratégie dans les territoires, l'ANS s'est appuyée sur le recrutement de 17 Responsables Régionaux de la Haute Performance (RRHP)⁵⁸. Le processus de recrutement a été long, lié à la définition des profils, à la mise en place de commissions de recrutements et aux règles administratives applicables. Les MRP n'ont ainsi été pleinement opérationnelles qu'à partir de 2022, soit 1 an et demi avant les Jeux.
 - 2) Les MRP relèvent directement de l'Agence nationale du Sport tout en étant intégrés au sein des Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS). Ce cadre a engendré différentes difficultés : ambiguïté et superposition des ressources et des tâches, approche et priorisations divergentes des besoins, partage des infrastructures... Un sentiment de perception d'un « double emploi » des moyens a ainsi parfois été évoqué par les acteurs interrogés.
 - 3) Les difficultés ont également concerné les RRHP qui sont « placés sous l'autorité hiérarchique des directeurs du CREPS ou de l'organisme désigné » mais dont les missions relèvent du déploiement régional de la stratégie nationale Ambition Bleue de l'ANS. Le suivi, l'évaluation et l'animation du réseau des RRHP sont ainsi assurés par le pôle haute performance de l'ANS.

57 : Source : réponse du Ministère à une question parlementaire Réponse du Ministère en charge des Sports et des jeux Olympiques et Paralympiques publiée au JO du 06/10/2022 p.4856

58 : La fonction de Responsables Régionaux de la Haute Performance est créée par le décret n°2021-590 du 12 mai 2021

- Une difficile coordination des moyens et des priorités d'intervention entre les échelons : l'intégration a nécessité une collaboration entre les différents acteurs du sport de haut niveau, parfois jugée comme insuffisante, à différents niveaux :
 - 1) Une coordination verticale complexe (du national vers le régional) : la définition des périmètres d'action des MRP n'a pas toujours été clarifiée, et certaines fédérations ont exprimé une difficulté à comprendre les apports spécifiques des MRP, limitant leur intégration dans les parcours de performance des athlètes. La relation directe mise en place par les MRP avec les SHN a également pu induire des difficultés dans le suivi des athlètes au niveau national.
 - 2) Une coordination horizontale à faire vivre (au niveau régional) : les MRP coexistent, au niveau régional, avec les dispositifs fédéraux (pôles France, pôles espoirs), les CREPS, les DRAJES et les initiatives des collectivités publiques (politique des Régions sur le Haut Niveau par exemple). Cela a pu créer des chevauchements dans les missions de chaque acteur et entraîner une confusion pour les athlètes sur certaines missions des MRP, qui se positionnaient, initialement, comme le « guichet unique » d'entrée. Il est à noter toutefois que la coordination dans le champ socio-professionnel a été largement saluée par les acteurs.
- Un manque de visibilité sur la valeur ajoutée des MRP pour certains acteurs : l'institutionnalisation des MRP sur des missions parfois historiquement occupées par les CREPS a rendu difficilement lisibles le rôle et la valeur ajoutée des MRP. Cette proximité de périmètre a parfois entravé leur capacité à remplir pleinement leurs missions auprès des athlètes et des parties prenantes. Au-delà de leur cadre d'action, ce manque de visibilité n'a pas permis aux athlètes et à leurs encadrants d'avoir connaissance des services disponibles ou des modalités pour y accéder. Ces difficultés peuvent en partie s'expliquer par :
 - 1) Une insuffisante communication au niveau national (ANS, Fédérations), sur leurs missions et leur complémentarité avec l'existant.
 - 2) Un questionnement insuffisamment mené auprès des athlètes sur les services de proximité attendus et sur les éléments de différenciation potentiels.
 - 3) Un manque de réactivité dans la prise en charge des attentes exprimé par certains athlètes interrogés, qui a impacté leur légitimité à constituer l'interlocuteur unique, particulièrement dans cette période sous tension et contraignante de préparation aux Jeux pour les athlètes.
- La perception d'une trop forte complexité administrative pour répondre aux demandes des athlètes : l'installation longue, l'absence d'un périmètre d'intervention unifiée pour les MRP et la volonté de répondre individuellement à chaque demande n'ont pas permis de définir des procédures claires dans le financement des demandes. Certaines demandes étaient directement gérées par l'athlète ou l'encadrant, avec des processus administratifs qui leur sont apparus fastidieux et lourds.

Il apparaît ainsi important de mieux coordonner la déclinaison territoriale de la stratégie haute performance de l'Agence nationale du Sport et de donner une plus grande visibilité sur le positionnement et la valeur ajoutée de ces acteurs dans le cadre des projets de performance des sportifs de haut niveau.

“On organise une individualisation maîtrisée de l'entraînement, conditionnée par des objectifs de performance. L'enjeu n'est pas que l'athlète organise la propre individualisation de son entraînement à travers les MRP. Le positionnement d'Ambition Bleue et des services n'a pas été bien expliqué aux athlètes.”

DTN d'une fédération olympique

“J'ai contacté une MRP via 2 mails pour le pacte de performance mais qui sont restés sans réponse. J'ai débuté ma saison ensuite et j'avais autre chose à faire que relancer et je me suis débrouillée. Qui est derrière les MRP ?”

Athlète paralympique

“Il me fallait un préparateur physique et du matériel. J'ai fait beaucoup de réunions où, au début, tout était possible avec la MRP. Mais plus on s'approchait de l'échéance, et moins il y avait de soutien. Ça ne rentrait finalement pas dans les lignes ou dans le cadre. Au final, j'ai dû acheter moi-même le matériel, et j'ai eu un soutien partiel pour le préparateur physique. Ça m'a pris 8 mois, j'ai perdu du temps.”

Athlète olympique

2.3 La démarche « Gagner en France », jugée comme exemplaire dans son mode de pilotage et la conduite d'un dialogue permanent entre les parties prenantes

La démarche « Gagner en France » a été conçue pour optimiser la préparation et la performance des athlètes français en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Ce projet avait pour objectif d'identifier finement les besoins des athlètes et de leur encadrement ainsi que les spécificités françaises qui permettraient de faire la différence : préparation des athlètes, familiarisation avec les différents sites, accueil du public, dynamique des supporters, partage d'expérience...

Sa mise en œuvre s'est ainsi appuyée sur une mobilisation collective de l'écosystème des acteurs du haut niveau, en réunissant un comité de pilotage composé de 11 entités sportives, dont le Ministère en charge des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative, le CNOSF, le CPSF, et l'INSEP. Son rôle a été d'établir les stratégies et prendre les décisions autour de différentes thématiques de travail (conditions d'accueil et entraînements sur les sites, accréditation, connaissance des sites, accès au Village, gestion des médias, organisation de la Maison de la Performance...).

Des équipes opérationnelles, composées d'experts des différentes organisations ont eu en charge le déploiement de la stratégie et des temps d'échanges ont été mis en place avec les fédérations, les DTN, les Directeurs de Performance, les entraîneurs et les athlètes pour venir alimenter les réflexions.

Cette unité d'action des différentes institutions sportives a constitué un modèle vertueux que l'ensemble des acteurs soulignent, avec la volonté de l'inscrire dans le temps.

“
Le Gagner en France initié doit se poursuivre et se transformer en gagner ensemble. Il faut poursuivre les échanges sur les orientations et les priorités à donner dans le cadre de ce dispositif tout en laissant le leadership de ce projet à l'ANS. Mais il ne faut pas laisser tomber ses instances de gouvernance (COPIL, COMOP)

Membre du COPIL Gagner en France

“
Dans la méthode et la gouvernance, il faut le garder et maintenant changer le contenu : « gagner à l'étranger » ... Cela veut dire travailler sur la diplomatie, les déplacements, la connaissance et l'accès aux sites...

Fédération olympique



3. UN ACCOMPAGNEMENT DES FÉDÉRATIONS PAR L'ANS QUI SEMBLE AVOIR PORTÉ SES FRUITS MAIS QUI APPELLE À DAVANTAGE DE COOPÉRATION ET DE CONCERTATION POUR ENGAGER DURABLEMENT LES PARTIES PRENANTES

3.1 Une stratégie Ambition Bleue qui a générée une valeur ajoutée dans la performance des fédérations

Au-delà de l'évolution des moyens financiers alloués dans le cadre des contrats de performance, la stratégie Ambition Bleue a constitué un point d'appui stratégique pour les fédérations, en combinant différentes formes de soutien : appui technique et expertise des référents, accès à de nouveaux outils, mise en réseau des entraîneurs, suivi personnalisé des athlètes...

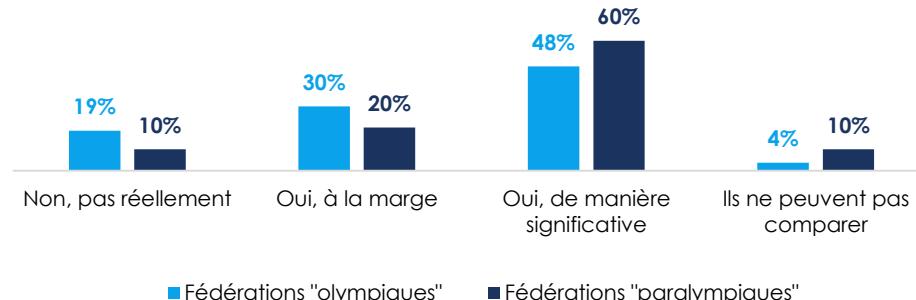
Ces différents outils sont venus enrichir la palette de services proposés aux athlètes dans le cadre de leur parcours vers la haute performance et ainsi générer une réelle valeur ajoutée pour les fédérations afin d'améliorer leurs projets de performance.

Cette perception est également partagée par les coachs répondants, qui sont 46% à affirmer une amélioration du projet de performance grâce aux dispositifs proposés.

Ce taux de satisfaction s'élève à 57% des coachs sur la base des répondants qui déclarent être en mesure de comparer les différentes préparations olympiques.

Indicateur 61 – Sentiment d'amélioration du projet de performance grâce aux dispositifs proposés par la stratégie Ambition Bleue de l'ANS pour les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et paralympiques (a) et les coachs (b)

(a) Sentiment d'amélioration pour les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et paralympiques



Source : enquête aux encadrants techniques en charge du haut niveau dans les fédérations, 2024, Mouvens

(b) Sentiment d'amélioration pour les coachs

	Ensemble des coachs	Coachs « olympiques »	Coachs « paralympiques »	Coachs « Plan Coachs »	Coachs « hors Plan Coachs »
Non, pas réellement	10%	11%	6%	6%	20%
Oui, à la marge	25%	25%	26%	23%	29%
Oui, de manière significative	46%	46%	46%	55%	24%
Ils ne peuvent pas comparer	19%	18%	22%	17%	27%

Source : enquête aux entraîneurs, 2024, Mouvens

3.2 L'instauration progressive d'une relation de confiance et d'un dialogue plus fluide

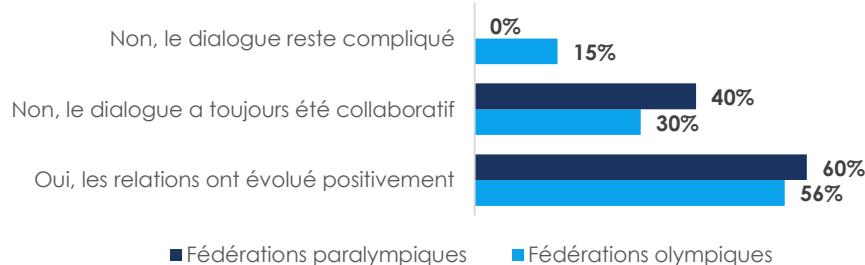
Les relations avec l'ANS ont été vues, au départ, comme très descendantes par de nombreuses fédérations, sans lien de proximité et avec le sentiment de subir les injonctions de l'État. La stratégie Ambition Bleue a ainsi pâti à ses débuts d'une difficulté à faire vivre la concertation, à dépasser les désaccords et à faire consensus entre les acteurs. Mais les relations entre l'ANS et les acteurs du sport de haut niveau ont connu une nette amélioration durant l'olympiade qui s'explique notamment par une meilleure prise en compte des spécificités propres à chaque fédération et par l'instauration d'un climat de confiance.

Cette évolution positive a été soulignée par les différentes institutions mais également par la majorité des fédérations (56% des répondants parmi les cadres techniques en charge de la haute performance au sein des fédérations olympiques et 60% pour ceux des fédérations paralympiques) qui évoque une amélioration des relations.

Ce sentiment est également partagé par les coachs, où près de la moitié d'entre eux (48%) témoigne d'une amélioration positive des relations, même s'ils sont plus d'un tiers à évoquer un manque de recul pour juger de la qualité du dialogue (la moitié pour les coachs non intégrés au dispositif Plan Coachs).

Indicateur 62 – Perception de la fluidité du dialogue entre le mouvement sportif et l'ANS sur la Haute performance par les encadrants techniques des fédérations (a) et les coachs (b)

(a) Perception de la fluidité du dialogue des encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et paralympiques



(b) Perception de la fluidité du dialogue des coachs



Source : enquête aux encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations, 2024, Mouvens

	Non, le dialogue a toujours été collaboratif	Oui, les relations ont évolué positivement	Non, le dialogue reste compliqué	Je ne peux pas comparer, je n'ai pas suffisamment de recul
Coachs olympiques	12%	47%	4%	37%
Coachs paralympiques	14%	51%	4%	31%
Coachs « Plan Coachs »	15%	53%	3%	29%
Coachs « hors Plan Coachs »	8%	35%	6%	50%

Source : enquête aux entraîneurs, 2024, Mouvens

3. Un accompagnement qui doit trouver son point d'équilibre entre l'incarnation d'une vision et un rôle de facilitateur dans la conduite des projets de performance fédéraux

L'Agence nationale du Sport a fait le choix d'une articulation souple entre la stratégie Ambition Bleue et les projets de performance des fédérations. Elle n'a pas cherché à cadrer la transposition de la stratégie nationale de haute performance au niveau de chaque fédération et n'impose, pour les fédérations, qu'une simple relation de « cohérence » dans le cadre de la convention mise en place comme mentionnée dans les contrats de performance : « en accord avec les axes stratégiques retenus dans le cadre du projet Ambition Bleue, la fédération propose une classification par projets Ambition Bleue » (extrait de l'article 3 des contrats de performance).

Cette autonomie laissée aux fédérations dans la définition des projets de performance fédéraux a été appréciée par les fédérations qui maintiennent ainsi une réelle capacité d'initiative. Elle s'explique notamment par la volonté de l'Agence nationale du Sport de ne pas faire d'ingérence dans les stratégies fédérales et de se positionner principalement dans une fonction de facilitateur. Pour autant, quelques points d'attention peuvent être soulevés :

- la mise en œuvre de la stratégie Ambition Bleue ne semble pas avoir conduit à une refonte totale des projets de performance fédéraux qui avaient été définis postérieurement aux Jeux de Tokyo et avant que l'ensemble des dispositifs ne soient déployés. Elles ont davantage fait le choix d'adapter leur projet aux opportunités offertes au fil des ans ;
- pour certaines fédérations, la stratégie Ambition Bleue n'apparaît pas comme le cadre d'actions national mais comme une boîte à outils au service de leur action, entraînant un décalage entre la volonté initiale d'imposer un nouveau modèle à long terme et l'organisation opérationnelle des moyens au sein d'une fédération ;
- la mise en place de moyens détaillés annuellement dans les contrats de performance et le déploiement de programmes d'action pour accompagner prioritairement les athlètes sélectionnés des fédérations aux Jeux de Paris 2024, n'ont pas permis de créer les conditions d'engagement des fédérations sur un temps long.

“Dans le paysage sportif actuel, l'agence ne doit pas chercher à se substituer aux fédérations, sauf à changer complètement le modèle sportif français.”

Directeur de la performance d'une fédération

“La stratégie Ambition Bleue est « additionnelle » à la politique fédérale en venant renforcer ou compléter ce qu'on a déjà mis en place à la fédération.”

Président d'une fédération olympique

“Nous avons besoin d'une vision pluriannuelle, avec une allocation à long terme des moyens. Nous attendons de l'agence qu'elle nous aide à faire des choix stratégiques.”

Directeur technique national d'une fédération olympique

Si pour quelques fédérations, la stratégie « Ambition Bleue » ne semble pas encore avoir apporté de changements structurels sur l'organisation du haut niveau, pour la grande majorité, cette structuration semble avoir été initiée ou mise en place. Il peut être utile de fixer, pour chaque fédération, des objectifs de performance qui tiennent davantage compte des objectifs nationaux communs à l'ensemble des fédérations. Les contrats de performance semblent pouvoir être davantage utilisés pour hiérarchiser les évolutions souhaitées dans l'accompagnement à la performance et fixer des objectifs en termes de résultats attendus, tout en veillant à laisser aux fédérations des marges d'adaptation nécessaires au regard de leur discipline et/ou de leurs enjeux spécifiques.

3.4 La place centrale des Conseillers experts de la Haute performance dans la qualité des relations et l'efficience de la stratégie déployée

Pour le pilotage national de la stratégie, le Manager général de la haute performance, Claude ONESTA, a fait le choix de s'entourer de 32 collaborateurs dont 20 conseillers experts de la Haute performance⁵⁹, disposant d'une expérience dans le sport de haut niveau afin de déployer le plan Ambition Bleue. En lien direct avec les fédérations, ces conseillers sont des « facilitateurs » et des experts stratégiques qui permettent de créer un environnement optimal pour les performances de haut niveau et constituent à ce titre, des acteurs pivots de la stratégie Ambition Bleue. Ils ont dû faire face à plusieurs défis, dans l'accompagnement de leurs fédérations respectives :

- apprêter et s'acculturer aux spécificités de chaque fédération et/ou discipline, pour mieux identifier les logiques et les stratégies qui sous-tendent la performance. Un temps a ainsi été souvent nécessaire pour améliorer l'interconnaissance des acteurs et les caractéristiques de la performance propres à chaque discipline ;
- construire une relation de confiance avec les DTN, dans la mise en œuvre de la stratégie fédérale, ou auprès du directeur de la performance pour la mise en place des projets autour de l'optimisation et de l'analyse de la performance. Des difficultés relationnelles sont parfois apparues, freinant la relation avec l'ANS et conduisant parfois à des changements de référents ;
- être un relais et encourager les parties prenantes à s'appuyer sur les différents types d'accompagnement proposés par l'Agence dont peuvent bénéficier les fédérations, les athlètes et leur encadrement.

Piloter et négocier les moyens financiers nécessaires à la réussite des projets de performance des fédérations ou à l'accompagnement individualisé des athlètes ciblés. A ce titre, certaines fédérations évoquent un flou sur les réelles marges de manœuvre des conseillers experts de l'ANS pour soutenir les projets de performance des fédérations. « Ont-ils, par exemple, la capacité de valider rapidement des budgets, sans en référer à leur ligne hiérarchique, afin de gagner du temps dans les délais d'instruction ? »

La pertinence de la fonction a été perçue de manière très hétérogène selon les fédérations, mais toutes s'accordent sur la nécessité de construire une relation durable. De même, l'interconnaissance est une condition indispensable pour atteindre le niveau de confiance nécessaire, sans lequel il n'y a pas de coopération.

Pour autant, l'interconnaissance et la confiance ne sont pas synonymes d'un alignement des points de vue. Certaines fédérations regrettent une posture plus « gestionnaire » que « stratégique », avec peu d'échanges et de débats sur les leviers de performance, les écarts de vision, pour ainsi venir davantage « challenger » les projets de performance fédéraux.

Principales missions des Conseillers experts de la haute performance

↗ Accompagnement des fédérations sportives

Chaque conseiller est le référent unique d'un pool de fédérations, avec pour fonctions de les conseiller et les soutenir dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets de performance ainsi que d'identifier les besoins des athlètes et entraîneurs

↗ Diffusion de ressources et d'outils

Les conseillers contribuent et facilitent l'accès des parties prenantes aux outils d'analyse et de suivi des données de performance, ou aux différentes ressources permettant d'améliorer les performances sportives

↗ Coordination des moyens

Ils assurent une coordination entre les différents acteurs du sport de haut niveau (CREPS, INSEP...) en vue d'harmoniser les efforts d'accompagnement des sportifs ciblés

3.5 Une concertation jugée insuffisante entre le pôle Haute performance de l'ANS et les directions techniques nationales des fédérations

La stratégie Ambition Bleue reconnaît la place centrale des fédérations dans l'accompagnement des athlètes vers la haute performance. Pour autant, la concertation entre l'Agence nationale du Sport et les Directions Techniques Nationales (DTN et directeur de la performance) a été jugée parfois insuffisante par les acteurs interrogés. Plusieurs éléments sont ainsi avancés :

- les directions techniques nationales n'ont pas suffisamment été impliquées dans la conception de la stratégie et le déploiement opérationnel des dispositifs. Leur mise en œuvre a parfois été « subie » avec une méthode en décalage avec les pratiques de terrain. A titre d'exemple, le versement de primes individuelles à l'encadrement a fortement impacté le mode de management des DTN et entraîné des « frictions inutiles » dans le cadre de la préparation aux Jeux ;
- avec une présentation officielle de la stratégie Ambition Bleue en 2020 et le déploiement progressif de ses dispositifs à partir de 2022, la stratégie ne s'est pas forcément inscrite dans le même calendrier que les projets de performance fédéraux (olympiade 2021-2024), ne permettant pas un réel ancrage de certaines orientations d'Ambition Bleue dans les stratégies définies par chaque direction technique nationale ;
- les acteurs évoquent, au lancement de la stratégie Ambition Bleue, la perception d'une approche prescriptive de la démarche, prenant le pas sur le travail engagé par les fédérations sur les dernières années, avec le sentiment d'une défiance et d'une remise en cause par le manager de la haute performance du travail fourni par les directions techniques nationales ;
- les dispositifs de l'ANS ont créé des relations directes avec certains coachs, sans tenir compte de l'environnement dans lequel ils évoluent selon certaines fédérations. La création de cette relation directe se fait parfois au détriment de la cohérence d'ensemble recherchée au sein d'un collectif par les directeurs de la performance et les DTN, au regard de leur environnement et de la politique menée ;
- les DTN ont parfois subi l'évolution des critères ou des dispositifs (évolution du système de ciblage, mise en place des MRP) entraînant parfois une « prise de recul » volontaire vis-à-vis d'Ambition Bleue, et une dilution de l'engagement fédéral dans la stratégie ;
- les directions techniques nationales jugent également la communication de l'ANS insuffisante, tant dans leur mobilisation (peu de séminaires des DTN et des directeurs de la performance) que dans la mobilisation des entraîneurs. Le cas du dispositif Plan Coachs est fréquemment évoqué, avec une absence d'informations sur le calendrier de mobilisation des staffs, le contenu des éléments abordés... alors même que les directions techniques nationales restent les responsables hiérarchiques des entraîneurs ciblés.

De manière générale, le processus de concertation des directions techniques nationales a été jugé insuffisant pour les acteurs concernés alors même qu'ils sont amenés à mettre en œuvre et utiliser les outils déployés par Ambition Bleue. Cet enjeu de concertation porte autant sur la phase de conception des dispositifs, que dans le déploiement opérationnel de la stratégie. Toutefois, l'ANS a, a priori, progressivement renforcé la concertation avec les DTN. Il reste désormais à comprendre comment expliquer cet écart de perception et quelles améliorations pourraient être envisagées à l'avenir.

Il s'agit aujourd'hui de savoir comment dépasser les logiques d'obligations (conventions, règles...) et d'intérêts (quels financements puis-je recevoir ? Qu'est-ce que j'y gagne ?) pour concourir à un engagement durable des DTN dans la transformation du modèle.

On peut comprendre la motivation de l'ANS à proposer aux coachs des temps d'échanges sans la présence de l'autorité et le besoin d'animer les équipes de coachs. Mais dans ce cas, il faudrait prévoir un temps d'échange en amont avec les DTN/dir perf des séminaires Plan Coachs.

On découvrait les dates au dernier moment sans possibilité d'anticipation de notre côté afin de se coordonner entre les entraîneurs. Sur les séminaires, il y a eu des sujets qui auraient pu intéresser les directeurs de la performance mais on n'avait même pas accès aux comptes-rendus.

DTN d'une fédération olympique

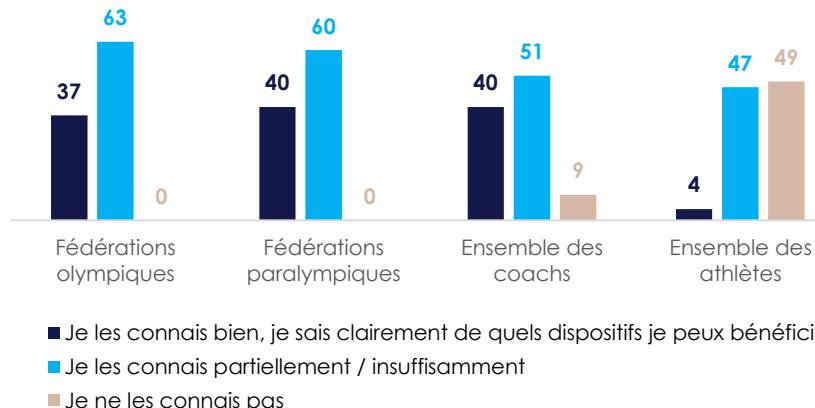
4. UN MANQUE DE VISIBILITÉ GLOBALE QUI N'A PAS PERMIS UNE APPROPRIATION COMPLÈTE EN PHASE AVEC LES AMBITIONS AFFICHÉES DE LA STRATÉGIE ET DE SES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS PAR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

La stratégie Ambition Bleue semble partiellement identifiée par les différents acteurs de l'écosystème du sport de haut niveau. 60% des entraîneurs déclarent ne pas connaître (9%) ou connaître insuffisamment (51%) la stratégie Ambition Bleue. Cette perception du degré de connaissance de la stratégie est tout aussi présente pour les entraîneurs hors « Plan Coachs » (81%) que pour les entraîneurs intégrés dans le dispositif « Plan Coachs » mais dans une moindre mesure (52%).

La plupart des athlètes interrogés ne connaissent pas l'existence de la stratégie déployée par l'ANS ou en ont seulement une connaissance très générale. Pour autant, si les athlètes disent ne pas bien connaître la stratégie Ambition Bleue, ils peuvent malgré tout disposer d'une connaissance partielle des dispositifs dans lesquels ils peuvent être directement concernés (aides personnalisées, MRP...).

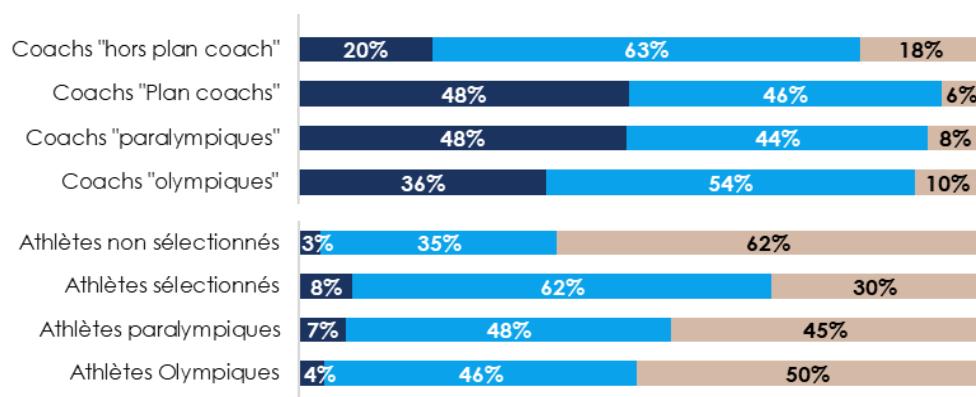
Indicateur 53 – Perception du niveau de connaissance de la stratégie Ambition Bleue et de ses dispositifs par les différentes parties prenantes : encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations (a), des coachs et des athlètes (b)

(a) Perception du niveau de connaissance de la stratégie Ambition Bleue par les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations olympiques et paralympiques



Source : enquête aux encadrants techniques en charge de la haute performance dans les fédérations, 2024, Mouvens

(b) Perception du niveau de connaissance de la stratégie Ambition Bleue par les coachs et les athlètes



Source : enquêtes aux coachs et aux athlètes, 2024, Mouvens



Une communication centrée sur les dispositifs, plus que sur la stratégie Ambition Bleue

Par ailleurs, de nombreux acteurs jugent certains concepts utilisés dans la stratégie peu appréhendés par les sportifs de haut niveau et peu usités au quotidien (par exemple, « CHP / CP »). Les actions de communication et de promotion autour de la stratégie ont été limitées, pour certains volontairement en communiquant davantage sur les outils et dispositifs que sur la stratégie elle-même. Plusieurs facteurs peuvent être avancés, au regard des échanges menés :

- la stratégie haute performance a été « incarnée » par Claude ONESTA et portée politiquement au niveau national sans que le plan Ambition Bleue ne soit directement rattaché, par l'ensemble des acteurs, à la vision et à la stratégie présentée. La stratégie Ambition Bleue a été accompagnée d'une communication institutionnelle, visant à affirmer les orientations stratégiques auprès des parties prenantes ;
- certains dispositifs s'inscrivent dans une forme de continuité avec les actions engagées précédemment par le Ministère en charge des Sports, bien que renforcés et/ou poussés, notamment en ce qui concerne les aides dédiées au double projet (ex : connaissance et prise en compte des revenus de l'athlète). Le passage du pilotage à l'ANS n'a pas toujours été perçu par les athlètes, ces derniers étant davantage focalisés sur les dispositifs eux-mêmes et leur apport que sur l'entité qui les met en œuvre ;
- la communication et la diffusion des outils mis en place dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue ont principalement visé les athlètes et l'encadrement ciblés (athlètes CHP/CP et entraîneurs « Plan Coachs »). Ce focus sur les potentiels médaillables a pu créer un décalage dans l'accès à l'information ;
- si l'ouverture, en janvier 2024, d'une plateforme d'entrée unique pour les athlètes (portail France.sport) facilite l'accès à l'information, elle ne semble pas encore connue des sportifs de haut niveau interrogés. Son application étant encore récente, son appropriation par les athlètes reste probablement limitée à ce stade. L'existence de cet outil n'apparaît toutefois pas pour le moment comme un gage, ni de simplicité pour les athlètes, ni d'efficacité pour le déploiement des dispositifs. L'évaluation de son impact et de son efficacité nécessitera sans doute davantage de recul ;
- les MRP constituent des relais régionaux d'information, mais les services proposés, et finalement utilisés par les athlètes, n'ont pas clairement été associés à la stratégie Ambition Bleue dans son ensemble ;
- certains dispositifs sont apparus plus tardivement que d'autres, laissant peu de temps pour leur permettre une visibilité suffisante, avec un pilotage qui n'a pas été effectif sur l'ensemble de l'Olympiade (ex : Team Ambition Bleue) ;
- l'accessibilité de certains dispositifs est facilitée par la concentration de leur mise en œuvre auprès d'un nombre restreint d'opérateurs (programme de recherche, méthode Orfèvre) sans que leurs succès ne dépendent d'une appropriation et d'une connaissance par le plus grand nombre.

Au-delà de ces constats, se pose la question des modalités de communication et des facilités d'accès aux dispositifs d'Ambition Bleue. Faut-il que la stratégie de communication portée par l'ANS s'adresse directement aux athlètes ou les coachs ? Doit-elle relever du rôle des fédérations ?

Si les fédérations estiment nécessaire de s'appuyer sur leur propre canal pour communiquer auprès des athlètes, une partie des athlètes aspirent, quant à eux, à disposer d'un accès direct à l'ANS pour les outils et services proposés. A ce jour, les échanges conduits montrent une action limitée des fédérations pour présenter et expliquer les différents dispositifs aux athlètes et leurs modalités d'accès, avec une forte déperdition du niveau de connaissance des dispositifs entre les fédérations et les athlètes (cf. tableau suivant).

A titre d'exemple, 38% des athlètes ayant répondu à l'enquête, sélectionnés aux JO ont affirmé ne pas savoir de quelle catégorie de ciblage ils relevaient, et 20% d'entre eux faisaient pourtant partie du CHP ou de la CP en réalité.

La présentation des dispositifs a souvent relevé des conseillers experts référents, sans que les fédérations n'occupent une fonction d'orientation des athlètes (vers la plateforme ou d'autres dispositifs ciblés). Seuls les dispositifs relevant de l'accompagnement socioprofessionnel semblent avoir majoritairement donné lieu à une mise en réseau des différentes parties prenantes et permis la diffusion d'un niveau de connaissance au moins partiel par les athlètes.



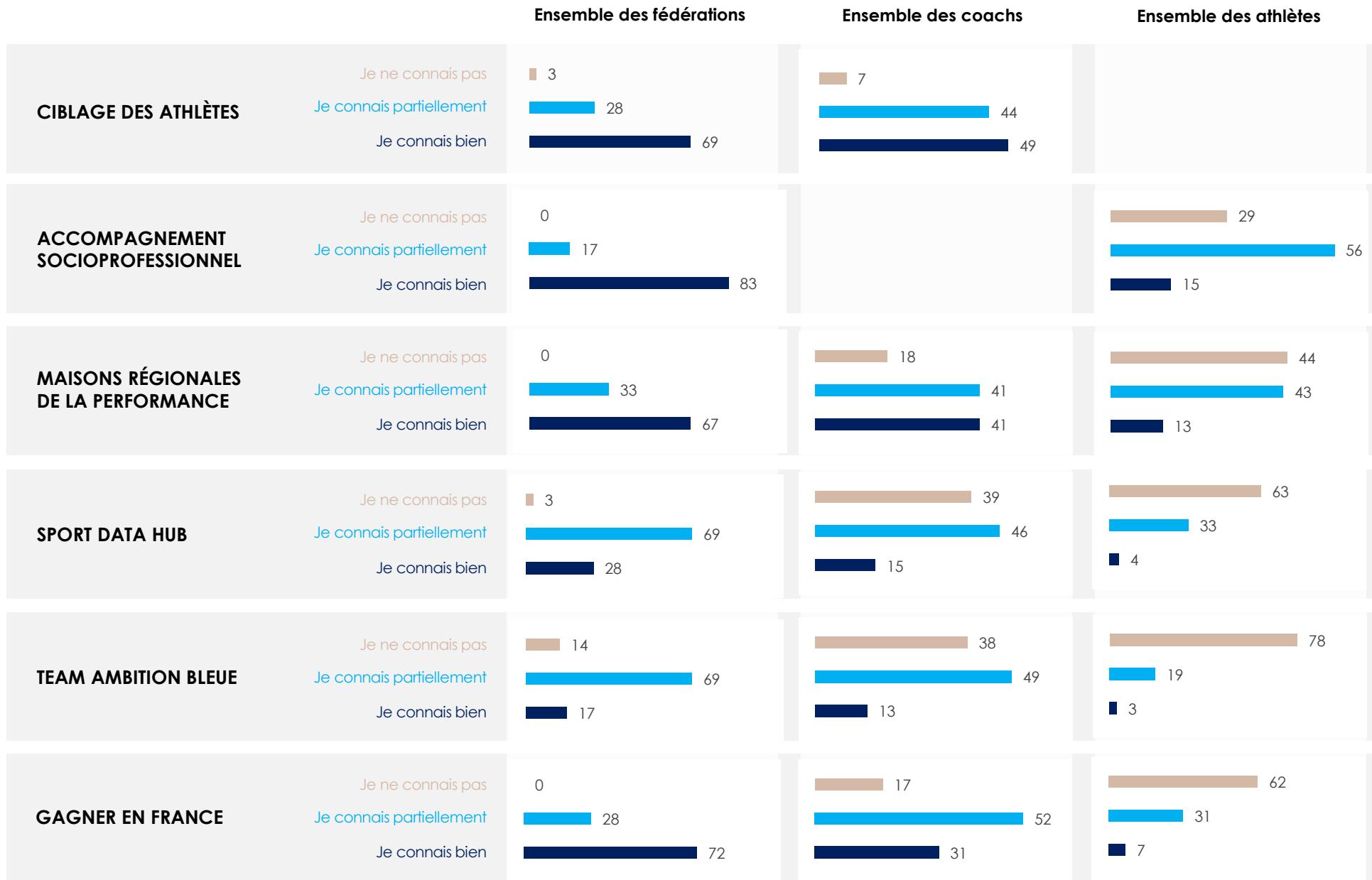
“ Cette question est centrale. Si on délégitime les fédérations vis-à-vis des athlètes, ça sera dangereux pour la suite. Il faut laisser la place centrale aux fédérations et les responsabiliser pour qu'elles expliquent les dispositifs et leur utilisation. [...] Il faudrait une stratégie commune entre l'ANS et les fédérations, et pas uniquement un lien direct entre les athlètes et l'ANS ”

Membre du COPIL Gagner en France

“ Il faut des communications qui passent directement aux athlètes et non pas par les fédérations car bien souvent les informations n'arrivent pas jusqu'aux athlètes. ”

“ J'attends des échanges plus réguliers et directs entre l'ANS et le sportif. ”

Athlètes olympiques





7

PARTIE

CONCLUSION

CONCLUSION

Cette étude d'évaluation vise à apporter des réponses aux questions définies en 2022, qui ont structuré le référentiel d'analyse de la stratégie Ambition Bleue. Trois enjeux majeurs ont guidé cette démarche :

1. L'identification et l'adhésion des parties prenantes : Les dispositifs ont-ils été bien compris et appropriés par les acteurs concernés ? Le cadre d'intervention était-il clair et accessible ?
2. La mise en place effective des dispositifs : La stratégie a-t-elle été déployée comme prévu ? Quels freins ont pu en limiter l'application ? Et, à contrario, quels facteurs ont pu en faciliter la mise en œuvre ?
3. L'impact sur les performances sportives : En quoi Ambition Bleue a-t-elle contribué aux résultats des athlètes aux Jeux de Paris 2024 ? Quelle a été la part des médaillés français, Olympiques et Paralympiques, ayant bénéficié de ces dispositifs ?

1. Une transformation structurante du sport de haut niveau qui s'est faite sur un temps court, générant inévitablement des crispations au lancement, mais des relations qui se sont ensuite apaisées avec des acteurs qui majoritairement adhèrent à présent à la stratégie

La mise en place de la stratégie Ambition Bleue marque un tournant dans la structuration du sport de haut niveau en France. Plus qu'un simple programme d'accompagnement, elle a engagé une transformation en profondeur, plaçant la haute performance au cœur des ambitions françaises. L'objectif n'était plus seulement d'accompagner les athlètes vers la performance, mais bien d'installer une culture de la haute performance, fondée sur une approche plus rigoureuse et tournée vers l'optimisation des résultats.

Inspirée du modèle britannique de UK Sport, cette stratégie visait à optimiser les résultats des athlètes pour les Jeux de Paris 2024, tout en instaurant une dynamique durable. Ce changement de paradigme, à moins de 5 ans des Jeux de Paris, a conduit l'ANS à imposer un rythme accéléré de mise en place et d'adaptation, ce qui a généré au démarrage des crispations parmi des acteurs impliqués, notamment dans les fédérations. Mais c'est aussi cet objectif commun à court terme, et cette échéance incontournable, de plus sur le sol national, qui ont directement contribué à une mobilisation sans précédent des moyens et des parties prenantes.

L'autonomie d'organisation et de fonctionnement, et le leadership reconnus au pôle Haute Performance de l'ANS, et plus particulièrement au Manager Général de la Haute Performance, Claude ONESTA, ont constitué un pilier central de cette nouvelle gouvernance. Toutefois, la coordination entre les fédérations, les services et les établissements publics du ministère chargé des sports, les entraîneurs, les experts scientifiques et les collectivités territoriales a nécessité des ajustements pour fluidifier les interactions. Un élément important a résidé dans la place centrale des « conseillers », dénommés « experts », Haute Performance de l'ANS. Cette dernière a bénéficié de moyens humains exceptionnels avec 33 collaborateurs dédiés à la Haute Performance.



Initialement marquée par une certaine, et dans quelques cas, indéniable défiance, la relation « conseiller / Fédération » a évolué vers une collaboration renforcée, même si cette dynamique a été bien différente entre les disciplines. Les différences observées sont largement liées aux relations et à la confiance développées entre les encadrants techniques en charge de la haute performance des fédérations et les conseillers ANS désignés pour assurer leur suivi.

La montée en compétence des conseillers, la décision de fonctionner en binômes dans certaines situations, et parfois le remplacement du conseiller initialement désigné, ont contribué à une meilleure structuration des dispositifs d'accompagnement, c'est pourquoi leur rôle et leurs responsabilités doivent être mieux précisés pour fluidifier les interactions avec les fédérations.

La grande majorité des acteurs (CNOSF, CPSF, fédérations sportives, ...) s'accordent à présent à dire que 1) ces changements étaient nécessaires et les orientations stratégiques ne sont pas, dans leur principe et sur le fond, remises en cause, 2) les moyens mis à leur disposition ont très significativement augmenté et 3) les relations avec l'ANS et ses conseillers se sont largement améliorées au fil du temps.

L'organisation des Jeux de Paris 2024 a été un levier majeur pour intensifier la mobilisation des acteurs du sport français. Les fédérations, leurs DTN et directeurs de la performance, et les conseillers-experts de l'ANS ont progressivement renforcé leur coopération, facilitée par plusieurs initiatives stratégiques.

L'intervention de Mme Amélie OUDEA-CASTERA, Ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, le 18 juillet 2022, à l'occasion du séminaire des responsables de la gouvernance du sport (MSJOP, DIJOP, ANS, CNOSF, CPSF, COJOP/Paris 2024, fédérations sportives, DTN, établissements publics du MSJOP, DRAJES, ...), organisé à son initiative, quelques semaines après sa nomination, a représenté un tournant en (re)mobilisant l'ensemble des parties prenantes autour d'un objectif commun et en clarifiant les rôles de chacun.

Par la suite, un élément structurant du fonctionnement de cette gouvernance a été le COPIL « Gagner en France »⁶⁰, qui a offert un cadre stratégique cohérent et plébiscité par tous les acteurs. La présence régulière de la Ministre (et des différentes parties prenantes) a renforcé le portage politique de cette instance, dont la pérennisation après 2024 reste une question centrale.

Au-delà de l'adhésion à la stratégie, est et reste posée la question du niveau de connaissance, de compréhension et, par voie de conséquence, d'appropriation des dispositifs par les acteurs concernés. S'ils semblent être connus par les fédérations, l'appropriation par des entraîneurs et surtout des athlètes est plus contrastée. Certaines personnes interrogées indiquaient ne pas connaître des dispositifs à leur disposition quand d'autres en bénéficiaient sans savoir qu'ils relevaient de la stratégie Ambition Bleue. Ces constats mettent en exergue la nécessité d'une meilleure diffusion et communication des outils d'accompagnement. Pour autant, il soulève également une question centrale : est-il indispensable que les athlètes eux-mêmes aient une connaissance approfondie des dispositifs mis à leur disposition du moment qu'une réponse est apportée à leurs besoins ? Revient-il aux encadrants et aux fédérations, en concertation avec l'ANS, de s'assurer du recours à ces services et du bon usage des dispositifs ?

2. Une mise en place progressive des dispositifs malgré des difficultés de déploiement pour certains

Les témoignages et données recueillis tout au long de l'évaluation conduisent à souligner que la mise en œuvre des dispositifs a été globalement conforme aux ambitions de départ affichées, bien que leur déploiement ait été contraint par un délai par nature assez restreint.

Avec moins de cinq ans pour mettre en place la stratégie, et bien que l'ANS ait disposé de moyens humains, matériels et financiers totalement inédits, tous les dispositifs n'ont pu être déployés en même temps. Leur déclinaison opérationnelle a été progressive, retardant l'appropriation de certains et limitant potentiellement leur impact immédiat.



60 : Le jeudi 13 février 2025, à l'occasion du COPIL « Gagner en France » et de la présentation du bilan de ses actions, il a été annoncé la transformation du dispositif « Gagner en France » en « Gagner les Jeux »

Certains dispositifs rattachés à la stratégie Ambition Bleue ont pu être déployés rapidement, il s'agit notamment de dispositifs qui existaient déjà avant la création de l'ANS, et qui ont été renforcés ensuite grâce à un soutien financier et humain accru (suivi socioprofessionnel, aides personnalisées, contrats de performance, ...).

D'autres sont nouveaux, entièrement conçus et initiés par l'ANS tels le Plan Coachs, Team Ambition Bleue, les Maisons Régionales de la Performance.

S'agissant des dispositifs dont le déploiement a été incomplet ou plus difficile à mettre en œuvre, il est possible de citer :

- ✓ Team Ambition Bleue : bien qu'existant et mobilisé par certains athlètes en 2022, ce dispositif ne semble pas avoir été déployé tel qu'initialement imaginé, notamment suite au départ de la personne de l'ANS qui avait été à l'origine de la création et était en charge de ce dispositif ;
- ✓ les Maisons Régionales de la Performance : pleinement opérationnelles à partir de 2022, leur déploiement progressif a pu limiter leur contribution aux premières phases de préparation des athlètes, d'autant plus qu'il nécessitait l'adhésion de nombreux acteurs (CREPS, INSEP et son Réseau Grand INSEP - RGI, DRAJES ...) ;
- ✓ le programme prioritaire de recherche (PPR) « Sport de Très Haute Performance » : bien que lancé dès 2019, seuls 9% des projets étaient finalisés avant Paris 2024.

A noter que ce programme de recherche est opéré pour le compte de l'Etat par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et piloté par le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

L'intégration de la recherche scientifique et de la data dans la stratégie marque, cependant, un tournant pour la performance des athlètes. L'investissement dans ces outils a favorisé un rapprochement entre le monde académique et le sport de haut niveau, notamment via le Sport Data Hub (SDH), qui centralise et analyse les données de préparation.

Toutefois, l'impact réel de ces innovations ne sera mesurable qu'à long terme, plusieurs programmes étant encore en phase d'expérimentation. L'appropriation par les fédérations reste inégale, nécessitant un accompagnement renforcé pour maximiser leur utilisation.

Jeux Olympiques



Tableau des médailles

Jeux Paralympiques



Tableau des médailles



3. Un impact indéniable de la stratégie Ambition Bleue sur la réussite des athlètes français aux Jeux de Paris, mais une contribution a priori inégale des dispositifs dans ces résultats

Record de médailles et de médailles d'or, classement au tableau des médailles, atteinte des objectifs ... autant d'éléments qui, en première lecture, conduisent à indiquer que la stratégie Ambition Bleue a porté ses fruits.

Pour autant, répondre à la question « la stratégie a-t-elle eu un effet concret sur les performances des athlètes des JOP de Paris 2024 ? », ne semble pouvoir se faire par l'unique prisme du résultat final. En effet, si Léon Marchand s'était blessé peu avant les Jeux et n'avait pu décrocher ses 4 médailles d'or, la France aurait pu terminer à la 8^{ème} aux JO et ainsi manquer son objectif. De même, sans les médailles d'or d'Aurélie Aubert et de l'équipe de France de Cécifoot - pourtant non ciblées par l'ANS - n'avaient pas obtenu leurs médailles d'or, la France aurait pu terminer 9^{ème} aux JP et là aussi ne pas atteindre son objectif. La perception de la stratégie Ambition Bleue par les acteurs et l'évaluation qui en serait faite ne seraient-elles pas, alors, totalement différentes ? L'impact des dispositifs sur la performance des athlètes ne serait-il pas différent ? Il semblerait logique in fine de répondre par la négative.

Les indicateurs étudiés dans cette évaluation, bien que permettant d'observer les évolutions sur les résultats et les effets visés par la stratégie Ambition Bleue, ne permettent pas d'établir précisément les liens de cause à effets entre les dispositifs d'Ambition Bleue et les évolutions observées. Il n'est en effet pas possible d'isoler avec précision, et surtout fiabilité, l'impact de chacun des dispositifs constitutifs de la stratégie dans la mesure où 1) les dispositifs sont parfois imbriqués les uns aux autres ou à d'autres dispositifs (de l'Etat, des collectivités territoriales, des fédérations, ...), et 2) d'autres facteurs exogènes à Ambition Bleue peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur les résultats finaux des athlètes (blessures ou maladies, stress et pression médiatique, erreurs d'arbitrage..).

Il convient également de souligner que le fait de ne pas pouvoir évaluer précisément l'impact de chaque dispositif pris individuellement n'est pas nécessairement problématique. Cette limite trouve une certaine logique, car c'est bien la démarche d'ensemble qui est censée produire un impact, parfois plus que chacun des programmes pris isolément. L'important est donc de mesurer la cohérence et l'effet global d'une stratégie pluridimensionnelle, tout en cherchant, dans la mesure du possible, à évaluer chaque composante.

Pour autant, la majorité des acteurs interrogés, qu'il s'agisse des fédérations, des entraîneurs ou des athlètes, s'accorde à dire que certains dispositifs ont véritablement eu un impact sur la réussite de la délégation française. Parmi eux, il est possible d'évoquer la démarche et le système de ciblage (avec 82% des médailles d'or françaises décrochées par des athlètes cibles par l'ANS), l'accompagnement socioprofessionnel, le Plan Coachs, les MRP ou la Maison de la Performance, installée durant les JO.

Autre action de l'ANS qui semble avoir eu un impact certain sur la performance des athlètes français : le développement du sport paralympique avec la mobilisation de moyens sans précédent (financement accru, montée en compétences des entraîneurs, innovations technologiques, structuration des pratiques, ...) ayant contribué au retour de la France dans le Top 8 paralympique. Certains acteurs paralympiques soulignent pour autant une forme de déséquilibre avec les fédérations olympiques dans la mesure où seuls 2 conseillers Haute Performance, parmi les 33 de l'ANS, étaient dédiés à l'accompagnement des fédérations paralympiques.

A l'inverse, l'impact d'autres dispositifs semble être plus limité, notamment le programme de recherches qui devrait davantage porter ses fruits lors des prochaines éditions des JOP car les travaux auront été menés à leur terme, voire inexistant s'agissant de Team Ambition Bleue, peu déployée et mobilisée par les bénéficiaires dont certains n'ont même pas pris part aux Jeux.



A noter que l'effet « pays hôte » a très certainement influencé positivement les performances d'un grand nombre d'athlètes français, que cela soit à travers l'utilisation des quotas pays hôte, de la Maison de la Performance ou encore des dispositifs de soutien déployés (carré bleu...).

Il est également difficile d'évaluer la part respective de la pertinence de la stratégie Ambition bleue dans la qualité des résultats sportifs obtenus et celle de l'accroissement sans précédent des moyens financiers qui lui ont été attribués, cet effort d'une ampleur historique ayant assurément pu rendre possible la création et la mise en place de dispositifs inédits, qui n'auraient pas pu voir le jour à moyens constants et le renforcement de programmes déjà existants, qui n'auraient pas pu non plus produire les mêmes effets sans ressources supplémentaires.

Si Ambition Bleue a structuré un cadre solide pour la haute performance en France, son impact à long terme nécessitera un suivi renforcé et des ajustements continus. L'évaluation post-Paris 2024 devra permettre de mesurer pleinement les effets des dispositifs et d'optimiser leur intégration pour garantir une compétitivité durable sur la scène internationale.



UNE DÉMARCHE ÉVALUATIVE À RE-EXAMINER ET À PARTAGER

L'évaluation de la stratégie Ambition Bleue a révélé plusieurs limites méthodologiques qui ont restreint la capacité à mesurer pleinement son impact. Parmi les principaux défis rencontrés figurent la collecte des données, le manque de clarté dans la définition de certains indicateurs ou termes, ainsi que des difficultés de coordination entre les acteurs. Ces obstacles ont limité la profondeur de l'analyse et soulignent la nécessité de repenser le cadre évaluatif afin d'en améliorer la rigueur et l'efficacité pour les prochaines éditions.

Les limites de l'étude perçues par le cabinet Mouvens

L'un des principaux freins rencontrés a été la difficulté d'accès aux données essentielles pour évaluer la stratégie. Plusieurs facteurs ont contribué à ces contraintes :

- ✓ l'absence de définitions précises et partagées de certains indicateurs, rendant leur interprétation hétérogène selon les acteurs (ex : bénéficiaires d'Ambition Bleue, double projet pérenne, ...);
- ✓ des difficultés à identifier les responsables en charge de la collecte des données, nuisant à leur disponibilité et à leur fiabilité (ex : la majorité des responsables de collecte ignorait le référentiel d'évaluation et les attentes associées) ;
- ✓ un calendrier contraint qui n'a pas permis d'interroger les parties prenantes à des moments clés, notamment les athlètes en amont des Jeux, JO et JP, limitant ainsi l'analyse des évolutions et des impacts réels des dispositifs et pouvant induire un biais lié aux résultats obtenus lors de leurs épreuves.

Des axes d'amélioration qui portent sur différents aspects

#1. Une (re)définition claire et partagée des objectifs et du cadre d'évaluation

Pour garantir une évaluation encore plus rigoureuse et efficace, il est essentiel de mieux structurer la démarche dès son initiation. Cela passe par :

- ✓ une définition claire des questions évaluatives afin d'assurer la cohérence de l'analyse ;
- ✓ la sélection d'indicateurs en lien direct avec les ambitions de la stratégie Ambition Bleue, évitant ainsi tout écart méthodologique.



#2. Une clarification des indicateurs et une restructuration de la collecte des données

L'évaluation gagnerait en pertinence grâce à un travail approfondi sur les indicateurs et les modalités de collecte des données. Plusieurs pistes d'amélioration peuvent être envisagées :

- ✓ diffuser largement les constats et enseignements de la présente étude ;
- ✓ retravailler certains indicateurs pour garantir leur mesurabilité et leur alignement avec les objectifs ;
- ✓ enrichir les indicateurs avec des définitions claires et communes à l'ensemble des acteurs impliqués ;
- ✓ adapter les niveaux de désagrégation des données pour éviter des attentes irréalistes et mieux exploiter les informations disponibles ;
- ✓ Introduire un ou plusieurs indicateurs financiers pour mesurer plus précisément l'impact économique des actions mises en place.

Concernant la collecte des données, une meilleure structuration s'impose avec :

- ✓ la désignation des acteurs responsables en amont et la mise en place d'une communication claire sur leurs missions et les attentes ;
- ✓ une anticipation des besoins afin de garantir une transmission fluide et complète des données dès le lancement de l'évaluation ;
- ✓ une définition rigoureuse des cibles des dispositifs évalués, des types de données à recueillir et de leur format.

#3. Une coordination anticipée des acteurs pour une meilleure implication

L'un des leviers majeurs pour améliorer la démarche évaluative repose sur une implication plus forte et mieux coordonnée des différentes parties prenantes :

- ✓ associer activement les fédérations dès la phase de conception pour renforcer leur adhésion et garantir une évaluation pertinente ;
- ✓ élaborer un référentiel d'évaluation partagé en collaboration avec l'ANS et le Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative pour assurer une approche plus concertée et éviter des biais d'interprétation des résultats.

#4. Une planification de l'évaluation qui tient davantage compte des contraintes des acteurs

Enfin, une meilleure gestion temporelle de l'évaluation permettrait de maximiser la qualité des analyses et des enseignements tirés :

- ✓ ajuster la temporalité de l'évaluation en intégrant des points d'analyse avant et après les Jeux pour mieux mesurer l'évolution des impacts ;
- ✓ solliciter les athlètes et les entraîneurs sur des périodes validées avec les fédérations afin de maximiser leur participation ;
- ✓ renforcer la coordination entre les différents acteurs (MSJVA, ANS, INSEP, CNOSF, CPSF, fédérations sportives) afin d'harmoniser les bilans et de faciliter les retours des athlètes.



8

PARTIE

GLOSSAIRE

Glossaire des acronymes

AFDAS	Assurance Formation Des Activités du Spectacle
ANR	Agence Nationale de la Recherche
ANS	Agence Nationale du Sport
AP	Aides personnalisées
AS DTN	Association des Directeurs Techniques Nationaux
CAE	Contrat d'aménagement d'emploi
CAHN	Commission des Athlètes de Haut Niveau
CASDA	Cellule d'Attribution et de Suivi des Accompagnements
CGOCTS	Centre de gestion opérationnel des Conseillers Techniques Sportifs
CHP	Cercle de Haute Performance
CI	Contrat d'image
CIO	Comité International Olympique
CIP	Convention d'insertion professionnelle
CNOSF	Comité National Olympique et Sportif Français
CNRS	Agence Nationale de la Recherche Scientifique
COPIL	Comité de Pilotage
COTECH	Comité Technique
CP	Cellule Performance
CPDE	Conseil permanent des directeurs d'établissement
CPO	Contrat de Préparation Olympique
CPSF	Comité Paralympique et Sportif Français
CRDS	Conférence Régionale du Sport
CREPS	Centres de ressources, d'expertise et de performance sportive
CTN	Conseiller Technique National
CTR	Conseiller Technique Régional
CTS	Conseiller Technique Sportif
DIJOP	Délégation interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques
DRAJES	Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports
DTN	Directeur Technique National
DWH	Data WareHouse (entrepôt de données)
Emploi SHN	Emploi Sportif de Haut Niveau
ETPT	Equivalent temps plein travaillé
FF	Fédération Française
FFH	Fédération Française de Handball

Glossaire des acronymes

FFSA	Fédération Française du Sport Adapté
HN	Haut Niveau
HP	Haute Performance
INJEP	Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire
INSEP	Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance
IPC	Comité International Paralympique
JO	Jeux Olympiques
JOP	Jeux Olympiques et Paralympiques
JP	Jeux Paralympiques
M€	Millions d'euros
MDLP	Maison de la Performance
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
MGHP	Manager Général de la Haute Performance
MRP	Maison Régionale de la Performance
MSJOP	Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques
MSJVA	Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative
NULL	La donnée attendue n'est pas encore disponible
OFIRS	Orientation, Formation, Insertion, Reconversion, Suivi
OPCO	Opérateur de Compétences
OPE	Opérateur public d'Etat
PC	Plan Coachs
PO	Préparation Olympique
PPF	Projet de Performance Fédéral
PPR	Programme Prioritaire de Recherche
PSQS	Portail de Suivi Quotidien du Sportif
RGI	Réseau Grand INSEP
RH	Ressources Humaines
RRHP	Responsable Régional de la Haute Performance
SDH	Sport Data Hub
SHN	Sport de Haut Niveau
SSP	Suivi Socio-Professionnel
TAB	Team Ambition Bleue



9

PARTIE

ANNEXES

Annexe 0 : membres du comité de pilotage

- ✓ **MAUDET** Thierry, Conseiller sport du délégué interministériel | DIJOP
- ✓ **SODORE** Raphaël, Conseiller chargé des questions économiques et financières et de l'évaluation des impacts | DIJOP
- ✓ **PERUSIN** Audrey, Sous-directrice en charge du pilotage et de l'animation des réseaux du sport | Direction des Sports
- ✓ **RAMONELL** Sébastien, Expert de haut niveau Jeux Olympiques et Paralympiques | Direction des Sports
- ✓ **LETAILLEUR** Laurent, Chef du bureau de l'économie du sport | Direction des Sports
- ✓ **CHAPOULLIÉ** Angèle, Adjointe au chef du bureau de l'économie du sport | Direction des Sports
- ✓ **GUÉDÈS** Emeline, Chargée de mission analyse économique du sport au sein du bureau de l'économie du sport | Direction des Sports
- ✓ **GERGÈS** Patrice, Directeur général CREPS des Hauts-de-France – Wattignies & Vice-président du CPDE en charge du Haut-niveau | CREPS - CPDE
- ✓ **LE FUR** Marie-Amélie, Présidente | CPSF
- ✓ **MINIER** Jean, Directeur des sports | CPSF
- ✓ **BOUGE** Perle, Sportive de haut-niveau, membre de la commission des athlètes de Paris 2024 | CPSF
- ✓ **KAARA** Skander, Directeur général | CNOSF
- ✓ **GUYART** Astrid, Secrétaire général adjointe | CNOSF
- ✓ **BOURÉ** Emeline, Responsable des relations aux athlètes | CNOSF
- ✓ **CLERGET** Axel, Membre de la CAHN | CNOSF
- ✓ **TOURNIER-LASERVE** Anne, Vice-présidente du CNOSF chargée du haut-niveau | CNOSF
- ✓ **GIROUILLE** Romain, Co-président de la CAHN | CNOSF
- ✓ **SAÏD** Philippe, Président de la Conférence Régionale du Sport Nouvelle-Aquitaine & Président du CROS Nouvelle-Aquitaine | CRDS Nouvelle-Aquitaine
- ✓ **VICARD** Augustin, Directeur général | INJEP
- ✓ **CANU** Fabien, Directeur général | INSEP
- ✓ **RABADAN** Pierre, Adjoint en charge du sport, des Jeux Olympiques et Paralympiques et de la Seine | Mairie de Paris
- ✓ **LEROY** Isabelle, Vice-présidente du Conseil régional, Présidente commission Culture, sports, vie associative, bénévolat, solidarités | Région Pays-de-la-Loire
- ✓ **MAIGNANT** Alexandre, Délégué régional académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports | DRAJES Pays-de-la-Loire
- ✓ **NICOL** Cécile, Représentante de la conférence des DRAJES | DRAJES Ile-de-France
- ✓ **CARLAC'H** Dominique, Membre du Conseil exécutif national | MEDEF
- ✓ **ALOÏSIO** Michaël, Directeur général délégué | Paris 2024

Annexe 1 : liste des indicateurs supprimés

Libellé	Calcul	Principales raisons de la suppression
Part des athlètes retenus dans le Cercle et Cellule Haute Performance provenant des catégories Elites et Seniors	(Somme des athlètes retenus dans le Cercle HP et la Cellule Performance 2024 / Nombre total de SHN relevant des catégories Elite et Senior)*100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libellé et calcul n'expriment pas la même idée ✓ Populations très probablement confondues
Accessibilité des sites de préparation terminale	(Somme des athlètes ayant pu s'entraîner en préparation terminale des JOP2024 sur le site identifié comme prioritaire par leur fédération / Somme des athlètes pour lesquels un site de préparation terminale a été identifié comme prioritaire par leur fédération) *100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque d'accès aux données
Représentation des arbitres et juges français	Somme des juges et arbitres français qui participent aux JOP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque lié à la recherche d'une corrélation qui se révèlerait erronée entre la performance des athlètes français et la présence d'arbitres et juges français lors des Jeux de 2024
Représentation des arbitres et juges français	(Somme des juges et arbitres français qui participent aux JOP/somme des juges et arbitres qui participent aux JOP)*100	
Remplissage des enceintes par des supporters français	(Somme des billets vendus à des supporters français/ somme des billets vendus au total)*100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ne présente pas un lien suffisamment marqué avec la stratégie Ambition Bleue
Nombre de licenciés par sport	Sommes des licences FFH, FFSA, et des autres fédérations indiquant accueillir des personnes en situation de handicap	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ne présente pas un lien suffisamment marqué avec la stratégie Ambition Bleue ✓ Donnée qui sera évaluée au sein de l'étude d'impact relative à l'évolution des pratiques sportives réalisée par l'INJEP
Pourcentage de blessures pendant ou juste avant les Jeux	(Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024 qualifiés aux JOP qui n'ont pas pu participer ou ont du abandonner à cause d'une blessure / Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024 qualifiés aux JOP)*100	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque d'accès aux données, notamment pour l'identification des abandons liés aux blessures pendant les Jeux

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (1/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
1	Taux d'incidence sportive des aides personnalisées	Accompagnement et suivi socioprofessionnel	(Somme des médaillés parmi les bénéficiaires des aides personnalisées / Somme des bénéficiaires des aides personnalisés)*100
2	Taux d'incidence sportive des aides à la conduite du double projet	Accompagnement et suivi socioprofessionnel	(Somme des médaillés parmi les athlètes ayant un double projet / Somme des athlètes ayant un double projet) *100
3	Part des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule de Performance sécurisés financièrement	Accompagnement et suivi socioprofessionnel	(Somme des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance ayant un revenu annuel supérieur à 40k€ / Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule P) *100
4	Part des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance 2024 ayant un double projet	Accompagnement et suivi socioprofessionnel	(Somme des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance 2024 ayant un projet professionnel pérenne avant et après JOP / Somme des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance 2024) *100
5	Sentiment d'amélioration de la préparation des JOP des athlètes via le suivi socioprofessionnel de l'agence	Accompagnement et suivi socioprofessionnel	Part des athlètes (Cercle Haute Performance / de la Cellule Performance 2024 /en dehors) indiquant que l'accompagnement et le suivi socioprofessionnel de l'Agence leur a permis de mieux se consacrer au projet sportif et de se préparer plus sereinement aux JOP
6	Part des médailles d'or provenant de bénéficiaires d'Ambition Bleue	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	(Somme des athlètes bénéficiaires d'Ambition Bleue ayant obtenu une médaille d'or / Somme des athlètes ayant obtenu une médaille d'or)*100
7	Succès du ciblage du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance en termes de médailles	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	(Somme des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance 2024 ayant obtenu une médaille / Somme des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance 2024) *100

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (2/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
8	Part des médailles provenant de bénéficiaires d'Ambition Bleue	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	(Somme des athlètes bénéficiaires d'Ambition Bleue ayant obtenu une médaille / Somme des athlètes ayant obtenu une médaille)*100
9	Succès du ciblage du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance en termes de médailles d'or	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	(Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024 ayant obtenu une médaille d'or/ Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024) *100
10	Part des Top 8 provenant de bénéficiaires d'Ambition Bleue	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	(Somme des bénéficiaires d'Ambition Bleue ayant réalisé un top 8 / Sommes des athlètes ayant réalisé un top 8)*100
11	Niveau de participation des athlètes du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance aux JOP	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	((Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024 participant aux JOP/ Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024)*100)
12	Succès du ciblage du Cercle Haute Performance et de la Cellule Performance en termes de top 8	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	(Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024 ayant obtenu un Top 8 aux JOP/ Somme des athlètes du Cercle HP et de la Cellule Performance 2024)*100
13	Perception du ciblage des athlètes	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	Part des acteurs parties prenantes d'Ambition Bleue (entraîneurs, DTN, Directeur de la performance) indiquant comprendre et être alignés sur les choix des athlètes intégrés dans le Cercle HP et la Cellule Performance 2024
14	Nombre de contrats PO (Préparation Olympique)	Contrats de performance	Sommes des ETPT missionnés sur la durée de l'Olympiade

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (3/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
15	Nombre de médailles rapporté au nombre de contrat PO	Contrats de performance	Nombre de médailles rapportées / Somme des ETPT missionnés pendant l'Olympiade
16	Montant des budgets financiers dédiés au Haut Niveau	Contrats de performance	Calcul avant 2020 : Montants alloués par le Ministère en charge des Sports spécifiquement sur le HN = somme des lignes budgétaires indiquées "Haut-Niveau" dans les Conventions Pluriannuelles d'Objectifs (incluant les aides personnalisées aux athlètes) + montant des primes versées aux médaillés et à leur staff Calcul après 2020 : Montants alloués par l'agence spécifiquement sur le HN = somme des lignes budgétaires indiquées dans les contrats de performance + montant des aides personnalisées versées aux athlètes + montant des salaires versés aux coachs recrutés par le Plan Coachs + montant des primes versées aux médaillés et à leur staff
17	Nombre de fédérations ayant remporté une médaille	Contrats de performance	Somme des fédérations ayant remporté une médaille
18	Part des moyens financiers des fédérations consacrées au Haut-Niveau	Contrats de performance	(Somme des montants (tout confondu) alloués à la HP / Montant du budget total) *100
19	Entraînement sur les équipements/sites de compétition en amont des Jeux	Gagner en France	Part des athlètes considérant que leur connaissance des caractéristiques techniques du site de compétition a constitué un avantage
20	Entraînement sur les équipements/sites de compétition en amont des Jeux	Gagner en France	Nombre de disciplines ayant utilisé du matériel réplica sur leur site de préparation aux JOP

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (4/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
21	Sentiment de maximisation du home advantage par les acteurs parties prenantes de Paris 2024	Gagner en France	(Somme des athlètes considérant avoir "surperformé" grâce aux actions mises en place dans le cadre de l'accueil des JOP le home advantage / Somme des athlètes ayant participé aux JOP 2024 et ayant répondu à l'enquête) *100
22	Niveau d'utilisation des Maisons Régionales de la Performance par les bénéficiaires ciblés	MRP	Part des acteurs parties prenantes d'Ambition Bleue (Athlètes, entraîneurs, Directeurs de la performance, DTN) indiquant s'être appuyés au moins une fois sur leur Maison Régionale de la Performance pour les aider dans leur projet
23	Niveau de satisfaction du service proposé par les Maisons Régionales de la Performance par les bénéficiaires ciblés	MRP	Part des acteurs parties prenantes d'Ambition Bleue (Athlètes, entraîneurs, Directeur de la performance, DTN) se déclarant satisfait de la qualité du service proposé par les Maisons Régionales de la Performance
24	Opérationnalité des Maisons Régionales de la Performance	MRP	Somme des Maisons Régionales de la Performance opérationnelles (mises en place, formées et prêtes à accompagner les athlètes de leur zone géographique)
25	Niveau d'utilisation d'Orfèvre par l'encadrement technique des athlètes	ORfèvre	(Somme des entraîneurs et des directeurs de la performance qui se sont appuyés sur ORfèvre avec l'appui direct de l'ANS pour construire ou améliorer leur projet de performance en vue des Jeux / Somme des entraîneurs et des directeurs de la performance) *100
26	Part des médailles provenant d'un athlète dont l'entourage technique a été formé à la méthode Orfèvre	ORfèvre	(Somme des médailles remportées par des athlètes dont l'entourage a été formé à la méthode Orfèvre directement par l'ANS/ Somme des médailles remportées) *100
27	Succès de la méthode Orfèvre en termes de médailles	ORfèvre	(Somme des médailles remportées par des athlètes dont l'entourage a été formé à la méthode Orfèvre directement par l'ANS/ Somme des athlètes dont l'entourage a été formé à la méthode Orfèvre directement par l'ANS) *100

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (5/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
28	Part des médailles provenant d'un athlète dont le coach a été recruté dans le cadre du Plan Coachs	Plan Coachs	(Somme des médailles remportées par des athlètes dont le coach a été recruté dans le cadre de Plan Coachs/ Somme des médailles remportées) *100
29	Impact du Plan Coachs sur le temps d'accompagnement accordé aux athlètes	Plan Coachs	Part de coachs financés via le Plan Coachs déclarant avoir pu augmenter leur temps consacré à la préparation des Jeux grâce à ce financement
30	Succès du Plan Coachs en termes de médailles	Plan Coachs	(Somme des coachs recrutés dans le cadre de Plan Coachs ayant obtenu au moins une médaille/ Somme des coachs recrutés dans le cadre de Plan Coachs) *100
31	Impact de l'accroissement d'une rémunération accordée à un coach sur les résultats lors des JO ou des JP	Plan Coachs	(Somme des coachs revalorisés financièrement via le Plan Coachs ayant obtenu une médaille / Somme des coachs revalorisés via le Plan Coachs) *100
32	Incidence de l'accompagnement de l'Agence auprès de l'encadrement technique sur la performance sportive	Plan Coachs	(Somme des coachs ayant bénéficié de l'accompagnement du Plan Coachs ayant obtenu au moins une médaille / Somme des coachs ayant bénéficié de l'accompagnement du Plan Coachs) *100
33	Nombre de coachs recrutés via le Plan Coachs	Plan Coachs	Somme des coachs recrutés via le Plan Coachs
34	Part des coachs recrutés via Plan Coachs	Plan Coachs	(Somme des coachs recrutés (à l'étranger ou en France et/ou via un emploi SHN) via Plan Coachs/Somme totale de coachs en fonction auprès des athlètes au moment des JOP de 2024)*100

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (6/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
35	Nombre de coachs ayant bénéficié d'une revalorisation via le Plan Coachs	Plan Coachs	Somme des coachs ayant bénéficié d'une revalorisation de salaire via Plan Coachs
36	Nombre de coachs ayant bénéficié d'un accompagnement spécifique	Plan Coachs	Somme des coachs ayant bénéficié d'un accompagnement via Plan Coachs (Parcours individualisé, partage d'expérience / Dispositifs de transmission d'expertise / Formations, séminaires)
37	Niveau de satisfaction des bénéficiaires du Plan Coachs	Plan Coachs	Part des acteurs parties prenantes d'Ambition Bleue (DTN, Directeur de la performance) satisfaits de l'action de l'Agence vis-à-vis des nouveaux coachs nommés via le Plan Coachs
38	Pertinence du Programme de Recherche	Programmes de recherche	(Somme des projets de Recherche* ayant concerné une discipline ou une épreuve sur laquelle une médaille a été remportée/Somme des projets de recherche)*100
39	Dimensionnement du Programme de Recherche	Programmes de recherche	Somme des montants des projets de recherche* réalisés * : projets de recherche financés par l'ANS ainsi que ceux ayant fait l'objet d'une coordination par l'ANS
40	Niveau d'utilité constaté des Programmes de Recherche	Programmes de recherche	Part des acteurs (entraîneurs, DTN, Directeur de la performance) identifiant une plus-value à la mise en place de programmes de recherche
41	Nombre d'athlètes présents aux JP	Spécificité paralympique	Sommes des athlètes participant aux JP

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (7/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
42	Niveau d'accompagnement des entraîneurs aux spécificités du paralympisme	Spécificité paralympique	(Somme des entraîneurs d'athlètes paralympiques ayant suivi des actions mises en place par l'ANS sur les spécificités de l'accompagnement des athlètes paralympiques / Somme des entraîneurs d'athlètes paralympiques)*100
43	Capacité des coachs à prendre en considération la spécificité paralympique selon les athlètes paralympiques	Spécificité paralympique	(Part des athlètes paralympiques considérant que leur coach prend bien en considération les spécificités du paralympisme lors des entraînements / Somme des athlètes paralympiques) *100
44	Succès de l'accompagnement des entraîneurs aux spécificités du paralympisme	Spécificité paralympique	(Somme des athlètes paralympiques médaillés dont les entraîneurs ont suivi des actions mises en place par l'ANS sur les spécificités de l'accompagnement des athlètes paralympiques / Somme des athlètes paralympiques médaillés)*100
45	Niveau de fiabilité et de performance de l'outil "Médaillabilité"	Sport Data Hub	(Somme des athlètes médaillables effectivement médaillés / somme des athlètes médaillables participant à une compétition pendant les JOP) *100
46	Niveau d'utilisation des outils du Sport Data Hub	Sport Data Hub	Pourcentage d'athlètes du Cercle HP (et entourage associé : coach, Directeur de la performance, kiné) ayant utilisé un des outils du Sport Data Hub concourant à la performance
47	Niveau de satisfaction par les acteurs parties prenantes concernant les outils digitaux du Sport Data Hub	Sport Data Hub	Part des acteurs parties prenantes indiquant que les outils du SDH leur ont été utiles pour préparer les Jeux (=Somme des acteurs indiquant que les outils du SDH leur ont été utiles pour préparer les Jeux/Somme des acteurs indiquant utiliser les outils du SDH) *100)
48	Financement du développement de l'utilisation de la data HP dans les fédérations	Sport Data Hub	(Somme des montants financés par l'ANS pour le développement de l'utilisation de la data HP au sein des fédérations)

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (8/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
49	Incidence de l'accompagnement/la prise en charge par une organisation sportive professionnelle sur l'obtention d'une médaille	TEAM Ambition Bleue	(Somme des médaillés aux Jeux ayant bénéficié directement ou indirectement d'un accompagnement de Team AB / Somme des athlètes participant aux Jeux ayant bénéficié directement ou indirectement d'un accompagnement de Team Ambition Bleue) *100
50	Niveau de satisfaction des acteurs parties prenantes concernant la mise en œuvre du Team Ambition Bleue	TEAM Ambition Bleue	Part des athlètes et entraîneurs qui déclarent identifier une plus-value au dispositif Team Ambition Bleue et qui y perçoivent un levier de progression/performance supplémentaire
51	Nombre de structures/organisations partenaires qui apportent leur concours à l'aventure olympique via le TEAM AB	TEAM Ambition Bleue	Somme des structures professionnelles qui acceptent de faire de leurs organisations des lieux d'immersion, de pratique, et d'apprentissage pour les athlètes du CHP et leurs encadrants sportifs
52	Part d'épreuves sur lesquelles la France est représentée	Tous dispositifs	(Nombre d'épreuves sur lesquelles la France est représentée lors des JOP / Nombre d'épreuves total lors des JOP)*100
53	Niveau de connaissance de l'offre de service de l'Agence	Tous dispositifs	(Somme des athlètes qualifiés aux Jeux indiquant connaître les dispositifs de l'agence dont ils peuvent bénéficier / Somme des athlètes qualifiés aux Jeux) *100
54	Nombre total de médailles	Tous dispositifs	Somme des médailles aux Jeux
55	Nombre de médailles d'or	Tous dispositifs	Somme des médailles d'or aux Jeux

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (9/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
56	Classement au tableau des médailles	Tous dispositifs	Place occupée par la France au tableau des médailles
57	Nombre d'athlètes atteignant un Top 8	Tous dispositifs	Sommes des athlètes titulaires d'un diplôme olympique/paralympique (atteignant un Top 8)
58	Pourcentage des athlètes du cercle HP ou de la Cellule Performance ayant amélioré leur résultat sportif	Tous dispositifs	(Somme des athlètes du cercle HP ou de la cellule Performance ayant amélioré leur résultat sportif d'une compétition internationale à une autre / Somme des athlètes du cercle HP ou de la cellule Performance engagés dans la compétition internationale) *100
59	Pourcentage de transformation des médailles mondiales en médailles olympiques et paralympiques	Tous dispositifs	(Nombre de médailles aux JOP obtenues / Nombre de médailles obtenues lors de la dernière compétition mondiale de référence) *100
60	Satisfaction exprimée par les parties prenantes à Ambition Bleue concernant l'accompagnement de l'Agence nationale du Sport	Tous dispositifs	Part des acteurs parties prenantes d'Ambition Bleue se déclarant satisfaits de l'accompagnement de l'Agence nationale du Sport sur la haute performance
61	Sentiment d'amélioration des projets de performance par les parties prenantes d'Ambition Bleue	Tous dispositifs	Part des acteurs parties prenantes d'Ambition Bleue ayant constaté une amélioration de leur projet de performance
62	Sentiment de fluidité du dialogue entre le mouvement sportif et l'Agence nationale du Sport sur la Haute Performance	Tous dispositifs	Part des acteurs parties prenantes (entraîneurs, DTN, Directeur de la performance) d'Ambition Bleue soulignant une amélioration du dialogue collaboratif avec l'Agence nationale du Sport sur la Haute Performance

Annexe 2 : référentiel d'évaluation validé par le COPIL (10/10)

N°	Libellé	Dispositif ou thématique concerné	Calcul
63	Préparation mentale aux résultats	Tous dispositifs	Somme des actions cordonnées ou financées par l'ANS pour que les athlètes bénéficient d'une préparation mentale dans le cadre des JOP (pour gérer la préparation ou la période post JOP)
64	Qualité de la nouvelle génération ("la relève olympique")	Tous dispositifs	(Somme des jeunes athlètes médaillés à une compétition internationale jeune / Somme des jeunes athlètes participant à une compétition internationale jeune)*100
65	Part des athlètes du Cercle HP ou de la Cellule Performance 2024 n'ayant pas passé le 1er tour	Tous dispositifs	(Somme des athlètes du Cercle HP ou de la Cellule Performance 2024, engagés aux JOP qui n'ont pas passé le premier tour / Somme des athlètes engagés aux JOP sur des épreuves ayant plusieurs tours)
66	Satisfaction des athlètes quant aux dispositifs relatifs à la présence des proches aux JOP (Billetterie & Parentalité)	Gagner en France	Part des athlètes se déclarant satisfaits des dispositifs mis en place pour leurs proches dans le cadre des JOP
67	Satisfaction des athlètes quant à l'individualisation de leur préparation	Cercle Haute Performance et Cellule Performance 2024	Part des athlètes estimant que l'accompagnement de l'ANS leur a permis de mettre en place un dispositif/ cellule d'entraînement individualisé
68	Niveau de satisfaction des utilisateurs de la Maison de la Performance	Gagner en France	Part des utilisateurs de la Maison de la Performance se déclarant satisfaits du lieu, des services proposés, de l'accueil...
69	Fréquentation de la Maison de la Performance	Gagner en France	Nombre de personnes uniques ayant fréquenté la Maison de la performance (Désagrégation à affiner en fonction des modalités d'accréditation : Athlètes, Staff, Autres ...)

Annexe 3 : liste des personnes interrogées lors des entretiens exploratoires (1/2)

- ✓ 14/03/2024 - Claude **FAUQUET**, Expert haut-niveau. ancien directeur de la MOP & ancien DTN de la FF Natation | Expert Haut Niveau
- ✓ 14/03/2024 - Patrice **GERGÈS**, Directeur général CREPS Hauts-de-France | Réseau Grand INSEP
- ✓ 19/03/2024 - Frank **BIGNET**, Conseiller au cabinet du Ministre - haute performance et réseaux du sport | MSJVA
- ✓ 19/03/2024 - Benjamin **BEALE**, Conseiller Pôle Haute Performance | ANS
- ✓ 19/03/2024 - Frédéric **SANAUR**, Directeur général de l'ANS | ANS
- ✓ 19/03/2024 - Yann **CUCHERAT**, Manager de la préparation des Jeux/Gagner en France | ANS
- ✓ 20/03/2024 - Thierry **MAUDET**, Conseiller sport du délégué interministériel | DIJOP
- ✓ 20/03/2024 - Jean-Michel **CLÉROY**, Président | FF Tir à l'arc
- ✓ 20/03/2024 - Benoit **BINON**, DTN | FF Tir à l'arc
- ✓ 21/03/2024 - Romain **GIROUILLE**, Co-Présidents de la CAHN | CAHN
- ✓ 21/03/2024 - Emeline **BOURÉ**, Responsable des relations aux athlètes | CNOSF
- ✓ 21/03/2024 - Fabien **CANU**, Directeur général | INSEP
- ✓ 22/03/2024 - Odile **PELLEGRINO**, Pôle accompagnement et suivi socioprofessionnel | ANS
- ✓ 26/03/2024 - Alexandre **MAGNANT**, Délégué Régional Académique | DRAJES Pays de la Loire
- ✓ 26/03/2024 - Corinne **CALLON**, Responsable en charge du ciblage des athlètes | ANS
- ✓ 27/03/2024 - Benoit **SCHULLER**, Pôle Team SDH | ANS
- ✓ 27/03/2024 - Jean-Christophe **PERAUD**, Pôle Team SDH | ANS
- ✓ 27/03/2024 - Philippine **LAMOUREUX**, Pôle Team SDH | ANS
- ✓ 27/03/2024 - Guislaine **WESTELYNCK**, Présidente | FF Handisport
- ✓ 27/03/2024 - Grégory **SAINT-GÉNIÈS**, DTN | FF Handisport
- ✓ 27/03/2024 - Sami **EL GUEDDARI**, Directeur de la performance | FF Handisport
- ✓ 28/03/2024 - Fabienne **BOURDAIS**, Directrice des sports | MSJVA
- ✓ 28/03/2024 - Laurence **VALLET-MODAINE**, Adjointe au chef de bureau des fédérations du sport de haut niveau et du sport professionnel | MSJVA
- ✓ 28/03/2024 - Sébastien **RAMONELL**, Expert de haut niveau Jeux Olympiques et Paralympiques à la Direction des Sports | MSJVA

Annexe 3 : liste des personnes interrogées lors des entretiens exploratoires (2/2)

- ✓ 28/03/2024 - Eric **SRECKI**, Responsable des contrats de performance | ANS
- ✓ 02/04/2024 - Ludovic **ROYÉ**, Président | AS DTN
- ✓ 02/04/2024 - Jean **MINIER**, Directeur des sports | CPSF
- ✓ 02/04/2024 - François **LE CASTREC**, Responsable du Plan Coachs & du programme ORfèvre | ANS
- ✓ 02/04/2024 - Jean-Pierre **GUYOMARCH**, Responsable du Team Ambition Bleue | ANS
- ✓ 02/04/2024 - Patrick **RANVIER**, DTN | FF Athlétisme
- ✓ 02/04/2024 - Anne **TOURNIER LASSERVE**, VP en charge du haut niveau | CNOSF
- ✓ 02/04/2024 - André Pierre **GOUBERT**, Directeur Pôle Olympique et Sport Haut Niveau | CNOSF
- ✓ 03/04/2024 - Eva **SERRANO**, Responsable des MRP | ANS
- ✓ 03/04/2024 - Philippe **GRAILLE**, Responsable du programme recherche et innovation | ANS
- ✓ 04/04/2024 - Arnaud **LITOУ**, Responsable de la spécificité paralympique | ANS
- ✓ 11/04/2024 - Michel **CALLOT**, Président | FF Cyclisme
- ✓ 11/04/2024 - Florian **ROUSSEAU**, Directeur de la performance | FF Cyclisme
- ✓ 12/04/2024 - Sébastien **MANSOIS**, DTN | FF Judo
- ✓ 16/04/2024 - Michaël **ALOÏSIO**, Directeur général délégué | Paris 2024
- ✓ 22/05/2024 - Gilles **SÉZIONALE**, Président | FF Natation
- ✓ 22/05/2024 - Julien **ISSOULIÉ**, DTN | FF Natation
- ✓ 22/05/2024 - Laurent **CIUBINI**, DG | FF Natation

Annexe 4 : liste des entraîneurs interrogés en amont des JOP

- | entraîneurs d'athlètes olympiques | entraîneurs d'athlètes paralympiques |
|---|--|
| ✓ 17/04/2024 - Laure OBRY Natation | ✓ 29/04/2024 - Kafétien GOMIS Handisport |
| ✓ 27/05/2024 - Séverine VANDENHENDE Judo | ✓ 24/05/2024 - Antoine HAYS Judo |
| ✓ 28/05/2024 - Quentin COTON Natation | ✓ 24/05/2024 - Carole GRUNDISH Handisport |
| ✓ 28/05/2024 - Guillaume GILLE Handball | ✓ 27/05/2024 - Samuel CHAILLOU Handisport |
| ✓ 28/05/2024 - Marina CAPLAIN SAINT-ANDRÉ Equitation | ✓ 27/05/2024 - William YBERT Handisport |
| ✓ 29/05/2024 - Ladjji DOUCOURÉ Athlétisme | ✓ 29/05/2024 - Frédéric DOUCET Aviron |
| ✓ 29/05/2024 - Antony SOYEZ Canoë-kayak | ✓ 30/05/2024 - Sandrine BERNARD Badminton |
| ✓ 29/05/2024 - Emeric CLOS Escrime | ✓ 30/05/2024 - Vincent HYBOIS Tir à l'arc |
| ✓ 29/05/2024 - Stéphanie GROS Triathlon | ✓ 30/05/2024 (Laurence MANFREDI Sport adapté |
| ✓ 30/05/2024 - Christophe GUÉNOT Lutte | ✓ 05/06/2024 - MBAR NDIAYE Taekwondo |
| ✓ 30/05/2024 - Seon-Tek OH Tir à l'arc | Emeric CLOS Escrime |
| ✓ 31/05/2024 - Jean-Maxence BERROU Pentathlon | ✓ 05/06/2024 - Dominique DUVIVIER Volley |
| ✓ 03/06/2024 - Ariane IMBERT Voile | ✓ 05/06/2024 - Simon SOULARD Sport adapté |
| ✓ 06/06/2024 - Luis Mariano GONZALES COSME Basket | ✓ 17/06/2024 - Claire COLSON Tennis |
| ✓ 11/06/2024 - Yann JULIEN Basket | ✓ 20/06/2024 Nicolas BECKER Triathlon |
| ✓ 17/06/2024 - Frédéric SOYEZ Hockey | |
| ✓ 20/06/2024 - Vencelas DABAYA Haltérophilie | |

NB : L'ordre retenu est selon les dates d'entretiens

Annexe 5 : profil des répondants aux enquêtes adressées aux entraîneurs

Enquête menée avant les Jeux : 177 réponses

Vous êtes un(e) entraîneur d'un(e) athlète ou d'un collectif d'athlètes ...	Nombre	%
--	---------------	----------

Olympique	124	70%
Paralympique	50	28%
Olympique / Paralympique	3	2%

Vous êtes ...	Nombre	%
----------------------	---------------	----------

Une femme	25	14%
Un homme	152	86%
Plan coachs	125	71%
Hors Plan Coachs	52	29%

Autres informations :
32 fédérations représentées par au moins 1 répondant

Enquête menée après les Jeux : 154 réponses

Vous êtes un(e) entraîneur d'un(e) athlète ou d'un collectif d'athlètes ...	Nombre	%
--	---------------	----------

Olympique	109	71%
Paralympique	43	28%
Olympique / Paralympique	2	1%

Vous êtes ...	Nombre	%
----------------------	---------------	----------

Une femme	16	10%
Un homme	138	90%
Plan coachs	110	71%
Hors Plan Coachs	44	29%

Est-ce que l'un(e) des athlètes que vous entraînez a participé aux Jeux de Paris ?	Nombre	%
---	---------------	----------

Oui	148	96%
Non	6	4%

Autres informations :
31 fédérations représentées par au moins 1 répondant
122 ont également participé à l'enquête en amont des JOP

Annexe 6 : participation des fédérations à l'enquête diffusée du 31 mai au 15 octobre

Fédérations	Réponse
ATHLETISME	✓
AVIRON	✓
BADMINTON	✓
BASKET-BALL	
BOXE	✓
CANOE KAYAK	✓
CYCLISME	✓
DANSE	✓
EQUITATION	
ESCRIME	✓
FOOTBALL	✓
GOLF	✓
GYMNASTIQUE	✓
HALTEROPHILIE	✓
HANDBALL	✓
HOCKEY SUR GAZON	✓
JUDO	✓

Fédérations	Réponse
LUTTE	✓
MONTAGNE ESCALADE	
NATATION	✓
PENTATHLON MODERNE	✓
ROLLER SPORTS	✓
RUGBY	✓
SURF	✓
TAEKWONDO	
TENNIS	✓
TENNIS DE TABLE	✓
TIR	✓
TIR A L'ARC	✓
TRIATHLON	✓
VOILE	✓
VOLLEYBALL	✓
HANDISPORT	✓
SPORT ADAPTE	✓

Annexe 7 : profil des répondants à l'enquête adressée aux athlètes

Parmi les 534 athlètes ayant répondu à l'enquête ...

	Nombre	%	BD initiale
Athlètes olympiques	392	73%	87%
Athlètes paralympiques	142	27%	13%
Femmes	231	43%	44%
Hommes	303	57%	56%
Cercle HP	76	14%	8%
Cellule P	68	13%	9%
Hors Cercle HP & Cellule P	390	73%	83%
Sélectionnés aux JOP 2024	248	46%	26%
Médaillés aux JOP 2024	49	9%	74%

Autres informations :

34 fédérations représentées par au moins 1 répondant

Annexe 8 : liste des personnes interrogées post JOP (1/3)

- | Acteurs « institutionnels » | |
|-----------------------------|--|
| | ✓ 05/11/2024 - Frank BIGNET , Conseiller au cabinet du Ministre - haute performance et réseaux du sport MSJVA |
| | ✓ 06/11/2024 - Thierry MAUDET , Conseiller sport du délégué interministériel DIJOP |
| | ✓ 12/11/2024 - Jean MINIER , Directeur des sports CPSF |
| | ✓ 13/11/2024 - Fabien CANU , Directeur général INSEP |
| | ✓ 14/11/2024 - Anne TOURNIER LASERVE , VP en charge du haut niveau CNOSF |
| | ✓ 14/11/2024 - André-Pierre GOUBERT , Directeur Pôle Olympique et Sport de Haut Niveau CNOSF |
| | ✓ 14/11/2024 - Nicolas SCHERER , Directeur adjoint Pôle Olympique et Sport Haut Niveau CNOSF |
| | ✓ 15/11/2024 - Yann CUCHERAT , Manager de la préparation des Jeux/Gagner en France ANS |
| | ✓ 19/11/2024 - Ludovic ROYÉ , Président AS DTN |
| Fédérations | |
| | ✓ 24/10/2024 - Guillaume CHIELLINO , Directeur technique national FF de Voile |
| | ✓ 24/10/2024 - Philippe MOURNIAC , Directeur de la performance FF de Voile |
| | ✓ 30/10/2024 - Benjamin MAZE , Directeur technique national FF de Triathlon |
| | ✓ 04/11/2024 - Jérôme CAREIL , Directeur de la performance FF de Badminton |
| | ✓ 04/11/2024 - Thierry SOLER , Directeur technique national FF de Badminton |
| | ✓ 05/11/2024 - Julien ISSOULIÉ , Directeur technique national FF de Natation |
| | ✓ 06/11/2024 - Kevinn RABAUD , Directeur technique national FF de Gymnastique |
| | ✓ 06/11/2024 - Sébastien VIEILLENT , Directeur technique national FF d'Aviron |
| | ✓ 09/11/2024 - Marie-Paule FERNEZ , Directrice technique nationale FF Sport Adapté |
| | ✓ 09/11/2024 - Hervé DEWAELE , Directeur de la performance FF Sport Adapté |
| | ✓ 12/11/2024 - Axelle GUIGUET , Directrice technique nationale FF de Volley |
| | ✓ 14/11/2024 - Jean-Yves ROBIN , Directeur technique national FF d'Escrime |
| | ✓ 14/11/2024 - Pierre GUICHOT , Directeur technique national FF d'Escrime |
| | ✓ 14/11/2024 - Alexandre DODU , Directeur de la performance FF de Triathlon |
| | ✓ 14/11/2024 - Grégory SAINT-GÉNIÈS , DTN FF Handisport |

Annexe 8 : liste des personnes interrogées post JOP (2/3)

- | Fédérations | |
|--|--|
| ✓ 18/11/2024 - Jean-Nicolas BARELIER , Directeur technique national I FF de Tennis de table | |
| ✓ 18/11/2024 - Rozenn JACQUET-YQUEL , Directrice de la performance I FF de Tennis de table | |
| ✓ 18/11/2024 - Patrick RANVIER , Directeur technique national I FF d'Athlétisme | |
| ✓ 18/11/2024 - Romain BARRAS , Directeur de la performance I FF d'Athlétisme | |
| ✓ 18/11/2024 - Olivier LIÉVREMONT , Directeur technique national I FF de Rugby | |
| ✓ 18/11/2024 - Jean-Marc BÉDERÈRE , Manager Haute Performance I FF de Rugby | |
| ✓ 27/11/2024 - Sébastien MANSOIS , Directeur technique national I FF de Judo | |
| ✓ 28/11/2024 - Christophe MANIN , Directeur de la performance I FF de Cyclisme | |
| ✓ 28/11/2024 - Florian ROUSSEAU , Directeur technique national adjoint I FF de Cyclisme | |
| ✓ 28/11/2024 - Cédric CHAUMOND , Directeur technique national I FF de Cyclisme | |
| entraîneurs | |
| ✓ 15/10/2024 - Jérôme DARET , entraîneur – sélectionneur du rugby à 7 I FF de Rugby | |
| ✓ 17/10/2024 - Camille RIBES , entraîneur référente couple féminine TC I FF d'Aviron | |
| ✓ 17/10/2024 - Ariane IMBERT , entraîneur national Kitefoil I FF de Voile | |
| ✓ 18/10/2024 - Vincent COLLET , entraîneur national du basket 5x5 masculin I FF de Basketball | |
| ✓ 22/10/2024 - Julien SASTRE , entraîneur national BMX I FF de Cyclisme | |
| ✓ 25/10/2024 - Matthieu GORDAIN , entraîneur national sabre féminin I FF d'Escrime | |
| ✓ 28/10/2024 - Séverine VANDENHENDE , entraîneur de l'équipe de France féminine I FF de Judo | |
| ✓ 05/11/2024 - Charly SIMO , entraîneur équipe de France Cécifoot I FF Handisport | |
| ✓ 05/11/2024 - Nicolas BECKER , entraîneur national de l'équipe de France de para-triathlon I FF de Triathlon | |
| ✓ 08/11/2024 - Amandine BOUILLOT , entraîneur national du collectif paralympique I FF de Tir à l'arc | |
| ✓ 14/11/2024 - Marie-Pierre LE BLANC , Responsable de la Boccia I FF Handisport | |
| ✓ 19/11/2024 - Nathanaël MOLIN , Capitaine de l'équipe de France I FF de Tennis de table | |

Annexe 8 : liste des personnes interrogées post JOP (3/3)

Athlètes olympiques

- 18/10/2024 - Manon **Brunet** | FF d'escrime
 - ✓ 21/10/2024 - Karim **Laghouag** | FF d'Equitation
 - ✓ 22/10/2024 - Jean-Baptiste **Bernaz** | FF de Voile
 - ✓ 22/10/2024 - Charlotte **Hym** | FF de Roller & skate
 - ✓ 25/10/2024 - David **Sombé** | FF d'Athlétisme
 - ✓ 03/11/2024 - Walide **Khyar** | FF de Judo
 - ✓ 04/11/2024 - Johanne **Defay** | FF de Surf
 - ✓ 07/11/2024 - Mélina **Robert-Michon** | FF d'Athlétisme
 - ✓ 08/11/2024 - Julien **Lyneel** | FF de Volleyball
 - ✓ 12/11/2024 - Marine **BOYER** | FF de Gymnastique
 - ✓ 13/11/2024 - Samir **AIT-SAID** | FF de Gymnastique
 - ✓ 14/11/2024 - Laeticia **GUAPO** | FF de Basketball
 - ✓ 18/11/2024 - Léa **LE GARREC** | FF de Football
 - ✓ 19/11/2024 - Dani **CIVIL** | FF de Danse
 - ✓ 22/11/2024 - Yannick **BOREL** | FF d'escrime
- 02/12/2024 - Bassa **MAWEM** | FF d'Escalade
- ✓ 03/12/2024 - Jean-Charles **Valladont** | FF de Tir à l'arc
 - ✓ 06/12/2024 - Amandine **BUCHARD** | FF de Judo

Athlètes paralympiques

- ✓ 16/10/2024 - Ludovic **LEMOINE** | FF Handisport
- ✓ 17/10/2024 - Hakim **AREZKI** | FF Handisport
- ✓ 22/10/2024 - Maxime **THOMAS** | FF Handisport
- ✓ 23/10/2024 - Benjamin **DAVIET** | FF d'Aviron
- ✓ 23/10/2024 - Sofyane **MEHIAOUI** | FF Handisport
- ✓ 25/10/2024 - Bopha **KONG** | FF de Taekwondo
- ✓ 27/10/2024 - Guillaume **TOUCOULET** | FF de Tir à l'arc
- ✓ 28/10/2024 - Sandrine **MARTINET** | FF de Judo
- ✓ 07/11/2024 - Thibaut **RIGAudeau** | FF de Triathlon
- ✓ 07/11/2024 - Lisa **CEZ** | FF d'Equitation
- ✓ 13/11/2024 - Tanguy **DE LA FOREST** | FF de Tir
- ✓ 06/12/2024 - Lucas **CRÉANGE** | FF de Sport Adapté

Annexe 9 : Tableau des athlètes médaillés intégrant le ciblage (1/6)

Nom	Prénom	Cercle/Cellule	OLY/PARA	Fédérations	Discipline	Or	Argent	Bronze	Nombre de médailles
SAMBA-MAYELA	Cyréna	Cellule	JO été	ATHLETISME	Athlétisme disciplines olympiques		1		1
DUSSOULIER	Lucas	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 3x3		1		1
RAMBAUT	Jules	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 3x3		1		1
VERGIAT	Timothé	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 3x3		1		1
SEGUELA	Franck	Cercle	JO été	BASKET-BALL	Basketball 3x3		1		1
ALBICY	Andrew	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
BADIANE	Marième	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
BATUM	Nicolas	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
BERNIES	Romane	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
CHERY	Alexia	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
CORDINIER	Isaïa	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
COULIBALY	Bilal	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
DE COLO	Nando	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
FAUTHOUX	Marine	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
FOURNIER	Evan	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
GOBERT	Rudy	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
JOHANNÀS	Marine	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
LACAN	Leila	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
LESSORT	Mathias	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
MALONGA	Dominique	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
MICHEL BOURY	Sarah	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
NTILIKINA	Frank	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
RUPERT	Iliana	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
SALAUN	Janelle	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
STRAZEL	Matthew	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
VUKOSAVLJEVIC	Valeriane	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
WEMBANYAMA	Victor	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
WILLIAMS	Gabby	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
YABUSELE	Guerschon	Cellule	JO été	BASKET-BALL	Basketball 5x5		1		1
BENNAMA	Billal	Cercle	JO été	BOXE	Boxe anglaise		1		1
OUMIHA	Sofiane	Cercle	JO été	BOXE	Boxe anglaise		1		1
ABOUDOU-MOINDZE	Djamil-Dini	Hors Cercle & Cellule	JO été	BOXE	Boxe anglaise			1	1
GESTIN	Nicolas	Cercle	JO été	CANOÉ-KAYAK	Canoë	1			1
CASTRYCK	Titouan	Hors Cercle & Cellule	JO été	CANOÉ-KAYAK	Kayak		1		1
HUG	Angele	Hors Cercle & Cellule	JO été	CANOÉ-KAYAK	Kayak		1		1
JEANJEAN	Anthony	Cercle	JO été	CYCLISME	BMX freestyle			1	1
ANDRE	Sylvain	Cellule	JO été	CYCLISME	BMX race		1		1
DAUDET	Joris	Cercle	JO été	CYCLISME	BMX race	1			1
MAHIEU	Romain	Cercle	JO été	CYCLISME	BMX race			1	1

Annexe 9 : Tableau des athlètes médaillés intégrant le ciblage (2/6)

Nom	Prénom	Cercle/Cellule	OLY/PARA	Fédérations	Discipline	Or	Argent	Bronze	Nombre de médailles
THOMAS	Benjamin	Cercle	JO été	CYCLISME	Piste	1			1
LAPORTE	Christophe	Cercle	JO été	CYCLISME	Route			1	1
MADOUAS	Valentin	Hors Cercle & Cellule	JO été	CYCLISME	Route		1		1
KORETZKY	Victor	Cellule	JO été	CYCLISME	VTT		1		1
FERRAND-PREVOT	Pauline	Cercle	JO été	CYCLISME	VTT	1			1
CIVIL	Danis	Cellule	JO été	DANSE	Breaking		1		1
LAGHOUAG	Karim Florent	Cellule	JO été	EQUITATION	Concours complet		1		1
LANDOIS	Stephane	Cellule	JO été	EQUITATION	Concours complet		1		1
TOUZAINT	Nicolas	Cellule	JO été	EQUITATION	Concours complet		1		1
DELESTRE	Simon	Cellule	JO été	EQUITATION	Saut d'obstacles			1	1
EPAILLARD	Julien	Cellule	JO été	EQUITATION	Saut d'obstacles			1	1
PERREAU	Olivier	Cellule	JO été	EQUITATION	Saut d'obstacles			1	1
LOUIS MARIE	Alexandra	Cellule	JO été	ESCRIME	Epée		1		1
MALLO	Auriane	Cellule	JO été	ESCRIME	Epée		2		2
VITALIS	Coraline	Cellule	JO été	ESCRIME	Epée		1		1
BOREL	Yannick	Cercle	JO été	ESCRIME	Epée		1		1
CANDASSAMY	Marie-Florence	Cercle	JO été	ESCRIME	Epée		1		1
MERTINE	Julien	Cellule	JO été	ESCRIME	Fleuret			1	1
PAUTY	Maxime	Cellule	JO été	ESCRIME	Fleuret			1	1
CHASTANET	Maximilien	Cercle	JO été	ESCRIME	Fleuret			1	1
LEFORT	Enzo	Cercle	JO été	ESCRIME	Fleuret			1	1
APIPHY	Bolade	Cellule	JO été	ESCRIME	Sabre			1	1
PATRICE	Jean-Philippe	Cellule	JO été	ESCRIME	Sabre			1	1
PATRICE	Sebastien	Cellule	JO été	ESCRIME	Sabre			1	1
APIPHY-BRUNET	Manon	Cercle	JO été	ESCRIME	Sabre	1			1
BALZER	Sara	Cercle	JO été	ESCRIME	Sabre		1		1
PIANFETTI	Maxime	Cercle	JO été	ESCRIME	Sabre			1	1
AKLIOUCHÉ	Maghnes	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
BADE	Loïc	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
CHERKI	Rayan	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
CHOTARD	Joris	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
DIOUF	Andy	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
DOUE	Désiré	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
KALIMUENDO	Arnaud	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
KONE	Manu	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
LACAZETTE	Alexandre	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
LEPENANT	Johann	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
LOCKO	Bradley	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
LUKEBA	Castello	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
MAGASSA	Soungoutou	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
MATETA	Jean-Philippe	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
MATSIMA	Christlain	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
MILLOT	Enzo	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
NKAMBADIO	Obed	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
OLISE	Michael	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
RESTES	Guillaume	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1

Annexe 9 : Tableau des athlètes médaillés intégrant le ciblage (3/6)

Nom	Prénom	Cercle/Cellule	OLY/PARA	Fédérations	Discipline	Or	Argent	Bronze	Nombre de médailles
SILDILLIA	Kiliann	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
TRUFFERT	Adrien	Cellule	JO été	FOOTBALL	Football		1		1
DARLEUX	Cléopâtre	Cellule	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
BOUKKIT	Sarah	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
FLIPPEZ	Laura	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
FOPPA	Paulette	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
GLAUSER	Laura	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
GRANDVEAU	Léna	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
GRANIER	Lucie	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
HORACEK	Tamara	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
KANOR	Orlane	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
LASSOURCE	Coralie	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
NOCANDY	Meline	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
NZE MINKO	Estelle	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
ONDONO	Oriane	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
SAKHO	Hatadou	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
TOUBLANC	Alicia	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
VALENTINI	Chloé	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
ZAAIDI	Gràzce	Cercle	JO été	HANDBALL	Handball		1		1
MKHEIDZE	Luka	Cellule	JO été	JUDO	Judo	1	1		2
AGBEGNENOU	Clarisse	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1		1	2
BOUKLI	Shirine	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1		1	2
BUCHARD	Amandine	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1		1	2
CYSIQUE	Sarah-Leonie	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1		1	2
DICKO	Romane	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1		1	2
GABA	Joan-Benjamin	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1	1		2
GAHIE	Marie Eve	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1			1
KHYAR	Walide	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1			1
MALONGA	Madeleine	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1			1
NGAYAP HAMBOU	Maxime Gael	Cercle	JO été	JUDO	Judo	1		1	2
RINER	Teddy	Cercle	JO été	JUDO	Judo	2			2
DISSSE	Aurelien	Hors Cercle & Cellule	JO été	JUDO	Judo	1			1
DJALO	Alpha Oumar	Hors Cercle & Cellule	JO été	JUDO	Judo	1			1
KIRPICHNIKOVA	Anastasia	Cellule	JO été	NATATION	Natation course		1		1
MANAUDOU	Florent	Cellule	JO été	NATATION	Natation course			2	2
NDOYE BROUARD	Yohann	Cellule	JO été	NATATION	Natation course		1		1
GROUSSET	Maxime	Cercle	JO été	NATATION	Natation course		1		1
MARCHAND	Léon	Cercle	JO été	NATATION	Natation course	4	1	5	
FENTE-DAMERS	Rafael	Hors Cercle & Cellule	JO été	NATATION	Natation course		1		1
SECCHI	Clément	Hors Cercle & Cellule	JO été	NATATION	Natation course		1		1
CLOUVEL	Elodie	Cellule	JO été	PENTATHLON	Pentathlon moderne		1		1
BARRAQUE	Jean-Pascal	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
DUPONT	Antoine	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
EPEE	Nelson	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
FORNER	Theo	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
GRANDIDIER	Aaron	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
JOSEPH	Jefferson-Lee	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1

Annexe 9 : Tableau des athlètes médaillés intégrant le ciblage (4/6)

Nom	Prénom	Cercle/Cellule	OLY/PARA	Fédérations	Discipline	Or	Argent	Bronze	Nombre de médailles
PAREZ	Stephen	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
PASQUET	Varian	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
REBBADJ	Ryan	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
RIVA	Paulin	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
SEPHO	Jordan	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
TIMO	Andy	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
ZEGHDAR	Antoine	Cellule	JO été	RUGBY	Rugby à 7	1			1
DEFAY	Johanne	Cercle	JO été	SURF	Surf			1	1
VAAST	Kauli	Cercle	JO été	SURF	Surf	1			1
RAVET	Cyrian	Cellule	JO été	TAEKWONDO	Taekwondo			1	1
LAURIN	Althéa	Cercle	JO été	TAEKWONDO	Taekwondo	1			1
GAUZY	Simon	Cercle	JO été	TENNIS DE TABLE	Tennis de table			1	1
LEBRUN	Alexis	Cercle	JO été	TENNIS DE TABLE	Tennis de table			1	1
LEBRUN	Félix	Cercle	JO été	TENNIS DE TABLE	Tennis de table			2	2
JEDRZEJEWSKI	Camille	Cellule	JO été	TIR	Pistolet	1			1
BARBELIN	Lisa	Cercle	JO été	TIR A L'ARC	Tir à l'arc sur cibles			1	1
ADDIS	Baptiste	Hors Cercle & Cellule	JO été	TIR A L'ARC	Tir à l'arc sur cibles			1	1
CHIRAUT	Thomas	Hors Cercle & Cellule	JO été	TIR A L'ARC	Tir à l'arc sur cibles			1	1
VALLADONT	Jean-Charles	Hors Cercle & Cellule	JO été	TIR A L'ARC	Tir à l'arc sur cibles			1	1
BEAUGRAND	Cassandre	Cercle	JO été	TRIATHLON	Triathlon	1			1
BERGÈRE	Léo	Cercle	JO été	TRIATHLON	Triathlon			1	1
PICON	Charline	Cellule	JO été	VOILE	Dériveur			1	1
STEYAERT	Sarah	Cellule	JO été	VOILE	Dériveur			1	1
NOLOT	Lauriane	Cercle	JO été	VOILE	Kiteboard	1			1
BRIZARD	Antoine	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
CHINENYEZE	Barthélémy	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
CLEVENOT	Trévor	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
FAURE	Théo	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
GREBENNICKOV	Jenia	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
JOUFFROY	Quentin	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
LE GOFF	Nicolas	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
LOUATI	Yacine	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
NGAPETH	Earvin	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
PATRY	Jean	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
TILLIE	Kévin	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
TONIUTTI	Benjamin	Cellule	JO été	VOLLEY BALL	Volley-ball	1			1
BIREAU	Gregoire	Cellule	JP été	AVIRON	Para-Aviron			1	1
CHAFA	Candyce	Cellule	JP été	AVIRON	Para-Aviron			1	1
ACQUISTAPACE	Emilie	Cercle	JP été	AVIRON	Para-Aviron			1	1
BENOIT	Nathalie	Cercle	JP été	AVIRON	Para-Aviron			1	1
BOULET	Margot	Cercle	JP été	AVIRON	Para-Aviron			1	1
TARANTO	Remy	Cercle	JP été	AVIRON	Para-Aviron			1	1
MAZUR	Lucas	Cercle	JP été	BADMINTON	Para-badminton	1	1	2	
NOAKES	Charles	Cercle	JP été	BADMINTON	Para-badminton	1			1
NOEL	Faustine	Cercle	JP été	BADMINTON	Para-badminton		1		1
BARBOSA	Nelia	Cercle	JP été	CANOE-KAYAK	Para-canoe	1			1

Annexe 9 : Tableau des athlètes médaillés intégrant le ciblage (5/6)

Nom	Prénom	Cercle/Cellule	OLY/PARA	Fédérations	Discipline	Or	Argent	Bronze	Nombre de médailles
BOULLE	Remy	Cercle	JP été	CANOE-KAYAK	Para-canoe			1	1
AUBERT	Aurelie	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Boccia	1			1
AREZKI	Hakim	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
BARON	Martin	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
BARTOLOMUCCI	Alessandro	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
CHEVREAU	Benoit	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
DIAKITE	Ahmed Tidiane	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
MIGUEZ	Mickael	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
MORGADO	Fabrice	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
RIVIERE	Gael	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
VILLEROUX	Frederic	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
YOUUME	Khalifa	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Cécifoot (football à 5DV)	1			1
ADOLPHE	Timothée	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-athlétisme	2			2
GENEST	Manon	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-athlétisme		1		1
PRAUD	Antoine	Hors Cercle & Cellule	JP été	HANDISPORT	Para-athlétisme		1		1
PAILLOT	Yoann	Cellule	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme		1		1
BOSREDON	Mathieu	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	3			3
DE CARVALHO	Elie	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme		1		1
FOULON	Dorian	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	1		1	2
FRITSCH	Joseph	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	1			1
GAUGAIN	Heidi	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme		3		3
GUICHARD	Mickaël	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme		1		1
JOUANNY	Florian	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	2		1	3
Là%oAUTà%	Alexandre	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	2		2	4
LE CUNFF	Kévin	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	1	1		2
LE ROUSSEAU	Gatien	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme		1	1	2
LLOVERAS	Alexandre	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme			1	1
PATOUILLET	Marie	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	1	1		2
PEYROTTON	Thomas	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme	1	1		2
QUAILE	Johan	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme		2		2
VERGNAUD	Loïc	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-cyclisme		2		2
LEMOINE	Ludovic	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-escrime			1	1
PETER	Yohan	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-escrime			1	1
TOKATLIAN	Damien	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-escrime			1	1
VALET	Maxime	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-escrime			1	1
CHARDARD	Laurent	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-natation			2	2
DENAYER	Hector	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-natation		1	1	2
DIDIER	Ugo	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-natation	1	2		3
PIERRE	Emeline	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-natation	1		1	2
PORTAL	Alex	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-natation		3	1	4
PORTAL	Kylian	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-natation			1	1
MERRIEN	Florian	Cellule	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			1	1
MICHAUD	Julien	Cellule	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			1	1
BERTHIER	Clement	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			1	1
BOHEAS	Mateo	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			1	1
DIDIER	Lucas	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			1	1

Annexe 9 : Tableau des athlètes médaillés intégrant le ciblage (6/6)

Nom	Prénom	Cercle/Cellule	OLY/PARA	Fédérations	Discipline	Or	Argent	Bronze	Nombre de médailles
HERRAULT	Esteban	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			1	1
LAMIRAUT	Fabien	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			2	2
VAUTIER	Flora	Cercle	JP été	HANDISPORT	Para-tennis de table			1	1
GRANDRY	Jason	Cercle	JP été	JUDO	Para-judo			1	1
JONARD	Cyril	Cercle	JP été	JUDO	Para-judo			1	1
LATCHOUMANAYA	Hélios	Cercle	JP été	JUDO	Para-judo	1			1
MARTINET	Sandrine	Cercle	JP été	JUDO	Para-judo	1			1
AGBLEMAGNON	Gloria	Cellule	JP été	SPORT ADAPTE	Para-athlétisme adapté	1			1
DIALLO	Djélikia	Hors Cercle & Cellule	JP été	TAEKWONDO	Para-taekwondo	1			1
MICHAUD	Jean-Louis	Cellule	JP été	TIR	Para-tir carabine		1		1
DE LA FOREST	Tanguy	Cercle	JP été	TIR	Para-tir carabine	1	1		2
HANQUINQUANT	Alexis	Cercle	JP été	TRIATHLON	Para-triathlon	1			1
PEREL	Antoine	Cercle	JP été	TRIATHLON	Para-triathlon			1	1
RIBSTEIN	Jules	Cercle	JP été	TRIATHLON	Para-triathlon	1			1
RIGAUDEAU	Thibaut	Cercle	JP été	TRIATHLON	Para-triathlon		1		1



Etudes | Stratégie | AMO | Evaluation

59 rue Claude Chappe
78 370 PLAISIR

2 rue du Cardinal Richaud
33 100 BORDEAUX

Contacts Mouvens

Julie CARRON SANSON, Consultante senior, julie.carronsanson@mouvens.com
Mathieu DOROSZ, Consultant senior, mathieu.dorosz@mouvens.com
Willy ENJOLRAS, Directeur du cabinet, willy.enjolras@mouvens.com

Crédits photos : CNOSF / KMSP et CPSF / KMSP



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Premier ministre

Délégation interministérielle
aux Jeux Olympiques
et Paralympiques



**MINISTÈRE
DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*