

Janvier 2018



Mission d'étude pour la haute performance sportive

## L'annonce de Lima

Le Comité International Olympique (CIO) a attribué, mercredi 13 septembre 2017, l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de 2024 à Paris. Cette décision historique, qui marque le retour des Jeux d'été en France après un siècle, conclut victorieusement une phase de candidature menée collectivement, et marquée par l'unité de toutes ses parties prenantes : les sportifs, les collectivités territoriales, le mouvement sportif, les partenaires économiques privés et l'État.

Nous avons enfin su gagner les Jeux, je ne doute pas que nous saurons les organiser de manière prestigieuse en maîtrisant les moyens et en préservant un impact environnemental et social conséquent. Mais pouvons-nous imaginer que les sportifs français viennent gâcher ce moment de passion populaire ?

Pour répondre à cette exigence de résultats, la Ministre des sports, Laura FLESSEL, en concertation avec le Président du CNOSF, Denis MASSÉGLIA et la Présidente du CPSF, Emmanuelle ASSMANN, m'a confié, le 26 septembre dernier, une mission d'étude pour la haute performance sportive afin d'explorer l'ensemble des champs permettant de célébrer, bien plus que sur les Jeux précédents, les victoires françaises de 2024.

Une commission a été créée et ses membres ont été désignés par le CNOSF et le CPSF.

### Composition

Autour de	<b>Claude ONESTA</b>	Chargé de mission
	Fabien GILOT	CNOSF
	Nicolas HENARD	CNOSF
	Marie-Amélie LE FUR	CPSF
	Bénédicte NORMAND	CPSF
	Sarah OURAHMOUNE	CNOSF
Assistés de	Frank BIGNET	Direction des sports
	Sébastien SOBCZAK	Direction des sports

## Préambule

« Comment transformer l'organisation du sport de haut de niveau français pour espérer doubler les médailles à Paris en 2024 ? »

Très vite, le coach que je suis encore, commence à réfléchir à comment faire plus.

Plus de travail, plus d'efforts, plus de détermination, plus de précision dans les détails, plus de stratégie, mais aussi plus de moyens, plus de reconnaissance, plus de récompense et la liste est encore longue.

Mais la meilleure façon de répondre au « COMMENT » c'est de savoir « POURQUOI ». Ne s'agit-il que de courir plus vite, sauter plus haut, envoyer le ballon dans un filet une fois de plus que l'autre ?

Je ne le crois pas. Il s'agit donc d'autre chose, de remplacer le plus par le MIEUX.

Ce projet doit être porteur de sens et de valeurs :

- Faire équipe, c'est construire le « mieux vivre ensemble » pour réussir le « mieux faire ensemble » ;
- Savoir qu'il est plus utile de miser sur l'intelligence que sur l'obéissance ;
- Ne pas subir le problème mais l'envisager comme une source de solutions et transformer la difficulté en opportunité ;
- La compétition, c'est lutter avec son adversaire, la guerre c'est se battre contre lui ;
- Le sport doit plus inspirer le plaisir et les rires que la sueur et les larmes.

Les Français espèrent s'enflammer pour les Jeux, mais qu'avons-nous fait pour mériter ce moment d'extase ?

Nous voulons adorer nos sportifs pour mieux pouvoir les répudier l'instant d'après. Que peut-on exiger de nos sportifs olympiques et paralympiques quand on sait que trop d'entre eux vivent sous le seuil de pauvreté ?

On est loin de l'image des quelques champions qui sont la cible de la puissance médiatique et encore plus loin des stars du sport professionnel dont les revenus peuvent paraître indécents.

Mais les valeurs du sport nous apprennent à ne jamais renoncer, à savoir dépasser les difficultés par l'effort ou la ruse. Lorsqu'ils chutent, les sportifs savent qu'il faut se relever et rebondir. Encore et encore...

Donc oui, à l'horizon de Paris 2024, nos représentants vont accepter de partir plus souvent et plus loin de leurs familles pour parvenir à courir plus vite et à ramer plus fort.

Mais tous les autres, passionnés ou seulement attentifs au spectacle sportif, qui espèrent vivre des émotions rares vont devoir les soutenir, les protéger, leur apporter des moyens, du savoir, du courage et peut être même de l'amour.

Que chacun se demande ce qu'il est prêt à faire pour rendre ce rêve possible...

## Table des matières

L'annonce de Lima .....	2
Préambule.....	3
Une obligation de réussite .....	6
Le « home-avantage ».....	7
Le « home avantage », mythe ou réalité ? .....	8
Comment relever ce fabuleux challenge ?.....	8
Notre modèle date des années 60.....	9
La différence entre haut niveau et haute performance.....	10
L'organisation du haut niveau.....	11
Projection Tokyo 2020 - Pékin 2022 - Paris 2024 .....	12
Les acteurs de la performance .....	13
Le statut des sportifs.....	13
L'accompagnement socioprofessionnel.....	13
La recherche des bénéfices marginaux .....	14
Le statut des entraîneurs .....	15
La place des Fédérations sportives .....	18
Rôle des Fédérations dans la haute performance.....	18
La place du Directeur Technique National (DTN) dans le projet de performance fédéral ..	19
Choisir d'être accompagné par les meilleurs.....	20
Le paralympique en souffrance .....	21
La délégation .....	21
Un encadrement très réduit.....	21
Une mise en réseau insuffisante des expertises .....	22
Des moyens limités.....	22
L'organisation en cause : tout tremble mais rien ne bouge !.....	24
Un manque d'observation qui fait défaut à la stratégie décisionnelle .....	24
Le positionnement des opérateurs.....	25
L'INSEP, le vaisseau amiral.....	25
Les CREPS .....	26
Les services déconcentrés du Ministère des Sports : renforcer le partenariat avec les collectivités.....	27
Les entreprises : un projet à partager .....	27
Que pouvons-nous espérer du monde économique ?.....	28

Les préconisations .....	29
A/ Structure et moyens du projet « PERFORMANCE PARIS 2024 » .....	29
1/ Créer une organisation autonome porteuse d'une stratégie nationale assurant l'évaluation, la prospective, la stratégie et le management du projet « Performance 2024 » .....	29
2/ Définir le périmètre de transformation et ses ressources publiques dédiées.....	29
3/ Associer le COJO Paris 2024 à la réussite des équipes de France olympiques et paralympiques .....	30
4/ Identifier la place du monde économique dans le projet .....	30
B/ Les fédérations .....	30
5/ Définir des critères d'obtention de la classification « haute performance » des fédérations .....	30
6/ Définir des critères d'allocation des moyens financiers et humains.....	30
7/ Nommer un Directeur de la Performance .....	31
C/ Les sportifs et entraîneurs .....	31
8/ Arrêter une liste « haute performance PARIS 2024 » .....	31
9/ Définir un statut des athlètes et des entraîneurs identifiés « haute performance PARIS 2024 » .....	31
D/ La mise en réseau d'expertise et de moyens au profit du projet « PERFORMANCE PARIS 2024 » .....	31
10/ Mobiliser les compétences utiles à la haute performance en s'adjoignant de collègues d'experts.....	31
11/ Mobiliser les collectivités territoriales autour des projets de performance des fédérations. ....	32
E/ Le sport paralympique .....	32
12/ Aligner en cohérence les moyens humains et financiers de l'État.....	32
13/ Développer des programmes très ciblés visant l'identification et le transfert de potentiels.....	32
14/ Sortir d'une logique de délégation pour une meilleure efficacité disciplinaire .....	32

## Une obligation de réussite

Nous devons être au rendez-vous pour y réaliser des performances et des exploits. La France devra être fière de ses sportifs et pas uniquement de leurs médailles.

Nous souhaitons augmenter le nombre de médailles à Paris ! Mais pourquoi faire et même pour quoi en faire ?

Cette Equipe de France olympique et paralympique devra, chez elle, répondre aux attentes d'un pays, d'une Nation.

Elle devra être porteuse de sens pour les citoyens, représenter les valeurs de la Nation, contribuer aux fonctions sociales et éducatives du sport, contribuer au rayonnement de nos territoires métropolitains et ultramarins.

Empreinte de fraternité, elle sera humblement le symbole de notre cohésion nationale.

Sommes-nous prêts, face à l'enjeu de Paris 2024, à faire preuve de cohésion ?

La cohésion doit être le maître mot de la préparation olympique et paralympique.

Chaque ambition individuelle bien que légitime doit servir une cause plus grande que celle de l'athlète qui la porte. Elle doit contribuer à transformer notre pays en laissant un impact positif et un héritage pour le peuple français : un héritage territorial, environnemental mais social avant tout.

Ceci justifie l'important engagement financier et humain de la puissance publique mais ne peut servir uniquement l'accomplissement personnel d'un sportif d'exception.

Au-delà du contexte particulier de Paris, ce rapport a vocation à réaliser un état des lieux en matière de haute performance et d'y apporter des préconisations. La démarche entreprise ne peut pas avoir comme unique objectif 2024. Elle doit être la base d'un processus qui nous y amène en passant par Tokyo 2020, puis par Pékin 2022, et qui doit perdurer bien après ce moment de partage avec les français.

Ce qui nous intéresse, c'est avant tout la réussite des sportifs français ! Peu importe qu'elle soit olympique, paralympique, d'hiver ou d'été.

Il est temps de réunir le sport pour tous et le sport de haute performance.

Ils sont souvent mis en opposition et servent à alimenter de nombreux combats. Or, ils se nourrissent mutuellement.

La haute performance doit être la vitrine du sport pratiqué par le plus grand nombre.

Elle doit être incitative par les images qu'elle transmet, par les émotions qu'elle procure.

Elle parle à notre jeunesse. Nous devons être très exigeants sur la qualité des messages qu'elle passe.

Nos champions doivent être exemplaires et leurs médailles ne doivent pas les protéger de tout.

Après chaque Jeux olympiques et paralympiques, les fédérations voient leur nombre de licenciés augmenter de 10 à 15%. Ce merveilleux outil de communication incite nos concitoyens à pratiquer des disciplines parfois méconnues et peu médiatisées.

Plus que jamais, en 2024, les fédérations auront du préparer leurs structures pour accueillir ces nouveaux publics. Leurs éducateurs devront fidéliser cette jeunesse en lui proposant une offre de pratique diversifiée, en accord avec la singularité des projets personnels.

Lors des Jeux olympiques et paralympiques de Rio en 2016, la France s'est classée 7<sup>ème</sup> au rang des nations, tout comme à Londres en 2012.

Aux Jeux paralympiques, avec une médaille d'or supplémentaire par rapport à 2012, la France passe de la 16<sup>ème</sup> à la 12<sup>ème</sup> place mais en remportant 17 médailles de moins au total (45 médailles à Londres contre 28 à Rio).

Tout laisse à penser que ces résultats reflètent ce que le système sportif français d'aujourd'hui est capable de réaliser au regard des moyens humains et financiers dont il dispose.

L'optimisation du fonctionnement des fédérations sur la base des modalités actuelles d'accompagnement de l'État permet-elle de répondre à l'ambition portée par la Ministre ?

Le contexte actuel n'a jamais été aussi favorable pour une reconsidération des modèles en place. Paris a obtenu les Jeux olympiques et paralympiques en 2024 et la Ministre des sports souhaite que ces Jeux soient aussi ceux de l'excellence sportive.

La raréfaction des moyens oblige à plus d'efficacité dans l'utilisation des fonds publics et le Président de la République Emmanuel MACRON, à travers l'action publique 2022, incite les institutions à se transformer.

## **Le « home-avantage »**

Défendre les couleurs de son pays devant ses concitoyens doit être vécu comme une opportunité par nos sportifs et non une difficulté.

Trois paramètres majeurs constatés lors des précédents JOP doivent attirer notre attention :

- la qualification assurée des sportifs du pays organisateur même dans les disciplines où leur niveau ne le justifierait pas ;
- dans les stades, lors des épreuves, le public français encouragera massivement ses athlètes ;
- d'ordinaire, la passion populaire et médiatique des Français pour les JOP s'exerce quinze jours avant les épreuves et disparaît dans la semaine qui suit la clôture.

Pour ces Jeux à domicile, le pays va vivre au rythme de la montée en puissance de l'évènement et sera alimenté longtemps en amont par le suivi des chantiers de construction des infrastructures, par la mise en œuvre du programme des bénévoles, par toutes les animations sportives, médiatiques et publicitaires liées à la fièvre olympique. Ces initiatives ne se limiteront pas à Paris et l'Île-de-France mais elles se propageront à l'ensemble des territoires, tous voulant participer à l'aventure. Cet élan est déjà présent.

Pendant de longs mois, la France va respirer, manger, rêver olympique.

Cette pression peut devenir un superbe carburant pour nos sportifs mais elle peut s'avérer destructrice si nous ne nous sommes pas préparés.

Nous devons préparer nos athlètes à se concentrer uniquement sur leurs performances. Pour cela, il faudra qu'ils prennent en compte des paramètres connus pour certains mais qui seront forcément exacerbés en 2024. Les sollicitations pré-Jeux de la part des médias, des sponsors, des collectivités, des supporters, des « courtisans » vont être sans aucune mesure. Préparons-les à le gérer pour que cet engouement populaire soit un catalyseur

d'énergie plutôt que destructeur. Nous leur demandons avant tout de performer le jour de leur(s) compétition(s).

Il faut préparer une Équipe de France au contact de son pays. Les sélectionnés olympiques et paralympiques doivent être des « ambassadeurs » impliqués socialement. Ils devront assurer la promotion et le partage des valeurs de la Nation à travers leur pratique sportive avant et après les Jeux.

### Le « home advantage », mythe ou réalité ?

Une étude supervisée par « UK Sport », organisation gouvernementale de la haute performance, a montré que le « home advantage » permettait d'améliorer les résultats de la délégation du pays hôte de l'ordre de 25%.

Le tableau ci-dessous illustre pleinement cette élévation du nombre de médailles pour toutes les nations ayant accueilli les Jeux depuis 2000.

Pays hôte	année	Nb médailles	Nb médailles d'or
<b>Australie</b>	1996	41	9
	<b>2000</b>	58	16
<b>Grèce</b>	2000	13	4
	<b>2004</b>	16	6
<b>Chine</b>	2004	63	32
	<b>2008</b>	100	51
<b>Grande Bretagne</b>	2008	47	19
	<b>2012</b>	65	29
<b>Brésil</b>	2012	17	3
	<b>2016</b>	19	7

Bien évidemment, cette logique s'applique aux Jeux paralympiques. Entre 2008 à 2012, la Grande-Bretagne est passée de 102 à 120 médailles.

À titre d'exemple, le « home advantage » a déjà eu un effet sur le sol français. Les sportifs ont gagné 9 médailles (3 en or) aux Jeux Olympiques d'Albertville en 1992 contre 2 (1 en or) en 1988 à Calgary.

### Comment relever ce fabuleux challenge ?

Je me suis rapidement plongé dans l'analyse des rapports déjà produits ces cinq dernières années par de nombreux acteurs du sport de haut niveau en France. Le rapport récent des Inspecteurs Généraux Hervé MADORÉ et Frédéric JUGNET, le rapport de Philippe GRAILLE, Délégué Ministériel à la haute performance sportive, le rapport post-Rio de la Mission d'Optimisation de la Performance de l'INSEP, le rapport bilan des États Généraux du Sport de Haut niveau, le rapport de Jean-Pierre KARAQUILLO sur le statut des sportifs, les recommandations de Philippe BANA Président de l'Association des DTN et le rapport de Claude FAUQUET pour une vision prospective du sport de haut niveau français.

La plupart de ces rapports sont convergents. Ils mettent clairement en évidence la nécessité et même l'urgence, d'une rénovation du modèle français.

J'emploie à dessein le terme de rénovation parce qu'il ne s'agit pas d'une révolution.

Nous ne partons d'une feuille blanche comme ce fut le cas pour le Royaume-Uni à la création de « UK SPORT » en 1997.

## **Notre modèle date des années 60**

Notre modèle est hérité d'une volonté politique du Général DE GAULLE suite à la débâcle des Jeux olympiques de Rome en 1960 (seulement cinq médailles et aucune en or). En réaction à cet échec, l'État a doté les fédérations de plus de moyens financiers mais aussi de conseillers techniques pour développer et encadrer le sport. Parallèlement, des investissements ont été engagés dans des programmes d'équipements sportifs.

Ce modèle nous a permis de passer progressivement de 5 médailles en 1960 (Rome) à 42 médailles en 2016 (Rio). C'est une belle réussite portée par la politique des cadres techniques, dirigée par les DTN en s'appuyant principalement sur les pôles qui permettent un entraînement intensif et une scolarité adaptée.

Si l'on fait une analyse plus fine, on remarque que notre modèle est arrivé à son apogée à la fin des années 90 puisque les résultats sont stables depuis vingt ans (entre 37 et 42 médailles).

Sur la même période, les Britanniques sont passés de 15 à 67 médailles...

En comparaison, les deux nations ont sensiblement la même population, le même niveau d'investissement et un PIB équivalent.

Au sujet des Jeux paralympiques, la situation s'est dégradée de manière beaucoup plus significative puisqu'en vingt ans la France est passée de la 6<sup>ème</sup> place mondiale avec 95 médailles à la 12<sup>ème</sup> place avec 28 médailles, alors que dans le même temps les Britanniques sont passés de la 4<sup>ème</sup> place et 122 médailles à la 2<sup>ème</sup> place et 147 médailles...

Concernant les sports d'hiver, la France aux Jeux olympiques oscille entre la 6<sup>ème</sup> et la 13<sup>ème</sup> place au rang des nations depuis 20 ans avec un volume de médailles compris entre 8 et 15. Son meilleur score est lié à la réussite d'un sportif qui en a obtenu 4 dont 2 en or en 2014. Sans attendre le bilan chiffré de Pyeongchang 2018, il est essentiel de permettre à ces sportifs de profiter de l'élan donné par Paris 2024.

Le constat est le même pour les Jeux paralympiques. Lors des cinq dernières éditions, la France a obtenu entre 6 et 22 médailles et a été classée entre la 4<sup>ème</sup> et la 11<sup>ème</sup> place.

Nous devons améliorer nos résultats à Paris. Il est donc indispensable de rendre ce modèle plus efficient en le transformant.

Il est temps de passer d'un système administré à un système managé.

Gardons à l'esprit la citation d'Albert Einstein : « la folie, c'est de refaire toujours la même chose et d'attendre des résultats différents »...

## La différence entre haut niveau et haute performance

La performance sportive en France est construite sur une ambiguïté. Le sport de haut niveau traite conjointement l'adolescent qui intègre un pôle Espoir et le champion sur un podium olympique.

Ainsi, tous les acteurs se réclament du haut niveau et se pensent légitimes.

Comprendre la haute performance, c'est commencer par la définir et la différencier du haut niveau. Le haut niveau est en fait le chemin qui mène vers la haute performance.

Au départ, cela concerne les sportifs détectés parmi l'ensemble des pratiquants d'une même catégorie d'âge, puis sélectionnés pour intégrer une structure d'entraînement intensif. Ce sont des pré-ados ou des adolescents qui vont passer de deux entraînements hebdomadaires à un entraînement quotidien ou biquotidien.

Les meilleurs passeront progressivement d'un niveau local à régional puis national, voire international.

L'objectif du sportif de haut niveau est d'accéder à l'échelon international.

Celui du sportif de haute performance se concrétise en montant sur le podium, voire ensuite en accédant à la plus haute marche.

Le haut niveau peut se caractériser par une démarche où chacun cherche à créer et à réunir l'ensemble des conditions d'émergence d'une performance.

La haute performance va au-delà. Elle se traduit par la volonté permanente de toujours viser la victoire en acceptant de prendre le risque de perdre pour parvenir à gagner.

Naviguer dans la sphère de haute performance nécessite une totale confiance en soi et dans son propre écosystème.

S'engager dans un processus vers la haute performance, c'est :

- accepter l'évaluation permanente ;
- définir la quête d'excellence comme unique filtre des décisions ;
- enfin, accepter la singularité du chemin vers la performance.

La haute performance est une affaire d'experts et d'expériences partagées.

C'est l'univers des praticiens, l'univers de ceux qui optimisent en permanence leur organisation, qui prennent des décisions sans certitude totale et qui co-construisent une relation durable avec les sportifs.

L'ambition d'un sportif de gagner aux Jeux olympiques ou paralympiques contient une part de déraison, celle de gagner dans quatre ans, dans huit ans, le jour « J » face à d'autres sportifs qui se préparent chaque jour, aux quatre coins du monde avec la même détermination.

Sommes-nous capables collectivement de relever notre niveau d'exigence à la hauteur de celui des meilleurs sportifs ?

Sommes-nous capables d'appliquer à une organisation ce qu'un champion s'applique tous les jours pour accéder à la haute performance ?

Si nous voulons créer les conditions de cette haute performance, cela revient à créer une nouvelle organisation qui soit autonome, agile, singulière et innovante, où tous les acteurs acceptent la différence et l'exigence de la haute performance.

## L'organisation du haut niveau

Toutes les fédérations olympiques ou paralympiques disposent aujourd'hui d'un maillage territorial de structures d'entraînement permettant d'accueillir les sportifs à potentiel pour les engager dans la pratique du sport de haut niveau.

Nous devons réaffirmer que le club est la cellule essentielle de la pratique sportive. Nous devons féliciter l'ensemble des acteurs bénévoles, dirigeants, éducateurs, mais aussi les parents qui forment la chaîne de l'encadrement sportif.

C'est là que sont éduqués nos enfants, c'est là qu'ils apprennent à vivre ensemble, à collaborer, à respecter les règles, à comprendre la valeur de l'effort... Une véritable école de vie. Et, c'est là aussi que naissent et grandissent nos champions.

Par la suite, les meilleurs éléments pourront intégrer un pôle Espoir ou un pôle France.

Ce dispositif est un modèle qui nous est envié par le monde entier. Il permet de réunir notre élite dans un cadre scolaire ou universitaire aménagé et de lui proférer un entraînement intensif avec un encadrement qualifié.

Le nombre de structures réparties sur le territoire national permet d'en démultiplier les effets.

Cependant, les pratiques évoluent sans cesse en matière de haute performance. Les athlètes médaillés olympiques et paralympiques à Rio ne s'entraînent plus comme leurs aînés d'Atlanta ou de Sydney.

Aujourd'hui, la cellule individualisée se développe au détriment du modèle classique de pôle établi au sein d'un établissement.

Les Projets de Performance Fédéraux (PPF) voient apparaître des structures appelées « dispositifs » qui s'appuient sur un réseau de clubs. D'autres fédérations font le choix de développer des centres ressources en lieu et place des pôles d'entraînement.

Cela renforce le club, de plus en plus professionnalisé, comme un maillon incontournable du processus d'entraînement du sportif. C'est un signe fort de reconnaissance du travail accompli par l'ensemble du mouvement sportif.

Nos structures peinent à proposer l'ensemble des services inhérents à la haute performance en une même unité de lieu. De ce fait, soit l'athlète est en capacité financière de créer sa cellule individuelle d'entraînement, soit il doit s'appuyer sur les ressources de la fédération qui, très souvent peinent à s'aligner sur les moyens et l'expertise de la concurrence internationale.

Des pistes sont à explorer et des partenariats sont à renforcer.

Est-ce que l'INSEP et les CREPS peuvent à terme répondre à ces nouvelles attentes des acteurs de la haute performance ?

Comment les fédérations peuvent-elles s'organiser pour répondre à ces évolutions ?

Les modalités d'incubation de ces besoins et l'inertie dans la réponse apportée rendent bien souvent obsolètes les solutions au moment où elles sont effectives.

La réalité de la haute performance nous oblige manifestement à plus d'agilité et de réactivité pour ne pas avoir le sentiment de prendre systématiquement le train en marche.

Se structurer pour répondre à des problématiques de haut niveau ne permet pas de répondre à des problématiques de haute performance.

## Projection Tokyo 2020 - Pékin 2022 - Paris 2024

Cette obligation de réussite dans six ans et demi à Paris nous envoie un signal urgent sur l'absolue nécessité de piloter des plans d'actions structurants dès maintenant.

Le tableau ci-dessous montre le besoin d'élaborer des stratégies ambitieuses et d'investir des moyens conséquents dans une logique d'efficacité visant à infléchir positivement le rang d'une nation au tableau des médailles.

Pays hôte	année	Nb médailles	Nb médailles d'or
Japon	2012	38	7
	2016	41	12
	<b>Projection 2020 *</b>	55	23
France	2012	35	11
	2016	42	10
	<b>Projection 2020 *</b>	45	16
Paris	<b>Ambition 2024 **</b>	80	...

*Projection 2020 \* sur la base des résultats internationaux 2017*

*Ambition 2024 \*\* sur la base des propos de la Ministre des sports*

Les pays organisateurs ont souvent commencé à améliorer leurs performances dès l'olympiade précédente. Ce fut significatif pour l'Australie et la Grande Bretagne.

Si nous analysons les résultats obtenus par les sportifs français sur la scène internationale en 2017, l'estimation (généreuse) pour les JO de Tokyo 2020 laisse présager des résultats en stagnation.

Mais il apparaît que nous sommes en train de décrocher dans des disciplines fortement pourvoyeuses de médailles. On espère que ces faibles résultats seront temporaires mais dans certains cas ils semblent devoir durer... on peut citer le judo masculin derrière Teddy RINER, la natation course, et bien d'autres.

Du côté du paralympique, la situation est beaucoup plus préoccupante, la France semble devoir reculer du 12<sup>ème</sup> au 18<sup>ème</sup> rang mondial entre 2016 et 2017.

Bien évidemment, les performances internationales de 2018 devront apporter une lecture plus aboutie mais ces signaux faibles doivent nous interpeller.

Malheureusement, l'échéance de Tokyo paraît difficile à embellir au regard du peu de temps pour agir. Il faudra essayer de dynamiser ce qui peut l'être sans déstructurer la transformation engagée pour Paris.

## **Les acteurs de la performance**

Pour mieux comprendre et identifier les besoins et attentes de la cellule entraîneur-entraîné, la mission ne s'est pas contentée de prendre en compte les rapports précités. Nous avons rencontré les réels acteurs de la performance : les sportifs et leurs entraîneurs. Nous avons pris la mesure des problèmes qu'ils rencontrent et qui limitent leurs performances.

### **Le statut des sportifs**

Plus un sportif s'engage dans son processus vers la haute performance, moins la notion de modèle apparaît adaptée. Il va avoir besoin de développer des approches singulières, individualisées. Notre organisation normative ne pourra pas apporter toutes les solutions attendues et c'est précisément à ce moment qu'une rupture peut s'installer dans la relation entre un sportif et son milieu fédéral.

Ainsi, de nombreux sportifs créent leur propre organisation bien souvent perçue comme en marge, sans qu'il y ait forcément d'animosité ou de conflit.

La mise en réseau des services qui contribuent à la haute performance doit dépasser le périmètre des fédérations pour profiter à l'ensemble de l'Équipe de France olympique sur la durée de l'olympiade. Cette réponse interfédérale et transversale aux besoins des sportifs doit renforcer le sentiment d'appartenance qui aujourd'hui n'apparaît que sur la quinzaine olympique et paralympique.

### **L'accompagnement socioprofessionnel**

À ce stade, il convient de faire la part des choses entre ce que l'État et ses partenaires sont en capacité de proposer en matière d'accompagnement et de formation aux jeunes sportifs espoirs, et ce qui est mis en œuvre à l'attention de ceux relevant de la haute performance.

L'État s'est depuis longtemps penché sur la phase initiale du sport de haut niveau en lui apportant des solutions efficaces en matière d'aménagement d'études, d'allègements de formation ou d'examens, de places réservées à certains concours, d'aides à la pension ou de traitements particuliers pour les jeunes dont les familles ne peuvent assurer matériellement la poursuite de leur projet sportif.

Même si des efforts restent à effectuer, notamment en matière de partenariat avec l'Éducation Nationale et l'Enseignement Supérieur, on doit reconnaître la qualité de l'investissement des acteurs, sur le plan financier ou humain, pour donner à chacun sa chance.

Les problématiques pour la haute performance sont bien différentes.

Toutes les études ont démontré que la stabilité émotionnelle du sportif de haut niveau et son équilibre passent par une plus grande sécurité et confiance dans la gestion de « l'après carrière ». Pour permettre ce climat de sérénité qui favorise l'excellence, des solutions sur mesure concernant le projet de vie sont à rechercher pour les athlètes sur le point d'obtenir des médailles. Il faut pouvoir admettre que sur certaines périodes de préparation olympique et paralympique, les « médaillables » investissent 100% de leur temps dans leur projet de conquête de podiums.

Certaines fois, le « double projet » sport/étude ou sport/travail ne sera plus réalisé concomitamment mais successivement, et ce pour correspondre aux exigences de disponibilité et de récupération nécessaires au projet de haute performance.

Les solutions proposées ne sont pas satisfaisantes tant sur le plan de l'emploi qu'en matière de formation universitaire ou professionnelle.

A l'exception de quelques grandes écoles, l'université semble peu sensible aux problématiques du sportif de haute performance. Elle fait à minima et les efforts ne sont pas suffisamment à l'échelle des besoins. Tout cela ne permet pas au sportif de dégager tout le temps indispensable pour son entraînement et ses compétitions.

Cette difficulté occasionne souvent l'abandon du double-projet.

La projection vers Paris 2024 nous impose de proposer des solutions à la hauteur des enjeux. Les sportifs en route vers les médailles doivent être déchargés des problèmes de subsistance pour eux et leur famille.

Ils doivent tous être bénéficiaires d'un statut social sécurisant.

La gestion des aides personnalisées doit profiter prioritairement aux sportifs les plus démunis.

Avant de servir à récompenser d'éventuelles performances, elles doivent permettre à chacun de vivre dignement.

La réponse actuelle de l'administration à cette réalité est inadaptée et inéquitable au regard de la concurrence internationale.

Au lendemain de Rio, l'état des lieux démontre que bon nombre de situations socioprofessionnelles des sélectionnés ne sont pas pleinement réglées. Cela est encore plus marqué pour les sportifs paralympiques.

### **La recherche des bénéfices marginaux**

La faiblesse de l'accompagnement médical de la performance, de l'innovation technologique ou de la préparation mentale fait défaut à bon nombre de fédérations.

Il s'agit là de gains essentiels pour améliorer la performance.

Les sportifs du monde entier travaillent en permanence sur le socle technique de leur discipline mais les marges de progrès sont très tenues.

La performance ne peut pas être résumée uniquement par l'optimisation d'une action, d'un geste ou d'un mouvement. Si le sportif doit être en pleine possession de ses moyens physiques, il doit aussi prévoir et anticiper tous les aléas pour éviter l'effet de surprise le jour de la compétition. La prise en compte de tous ces éléments complémentaires définit le périmètre des bénéfices marginaux.

La préparation mentale, comme le domaine des sciences humaines et sociales, sont insuffisamment explorés par les sportifs français alors que l'on connaît l'ascendant psychologique dont bénéficient des nations qui l'utilisent depuis plusieurs décennies.

Cette approche permet une pratique plus épanouie et plus autonome du sport de haut niveau et contribue en ce sens au bien être de l'athlète et donc à sa longévité. L'offre est multiple et très riche en matière de préparation mentale, et chaque athlète pourra choisir. Les praticiens compétents dans le champ du sport ne sont pas toujours évidents à identifier et il convient de pouvoir les mettre en réseau afin de proposer rapidement et efficacement des solutions aux sportifs.

Gestion émotionnelle, concentration, retour au calme, appropriation du projet, etc. Autant

d'éléments invisibles utiles à la performance.

Apprendre qu'en 2018 des sportifs français de niveau mondial ne peuvent pas bénéficier d'un suivi médical de qualité en stage et en compétition me paraît surréaliste.

Ce n'est pas sérieux et nous ne pouvons plus nous voiler la face, c'est même indigne.

L'intégrité physique du sportif est la préservation de son outil de travail, son corps.

Si aujourd'hui un sportif de 35 ans peut encore briller au niveau mondial il le doit à la qualité du suivi médical tout au long de sa carrière.

Le travail de prévention et les soins prodigués au quotidien ont une influence directe sur la durée mais aussi sur la qualité de la performance.

Si certaines fédérations ne disposent pas de moyens suffisants pour intégrer de façon permanente un staff médical cela revient à attacher un boulet au pied de ses sportifs.

Le médecin, le kinésithérapeute, l'ostéopathe mais aussi le recours occasionnel au dentiste, au podologue et aux réseaux de spécialistes doivent pouvoir intervenir en urgence, à la demande.

Le staff médical est aussi important dans un rôle d'écoute des peurs ou des doutes du sportif. C'est un complément d'informations indispensable à l'entraîneur.

L'absence de médecin est aussi le risque d'une automédication dangereuse.

L'innovation technologique est aujourd'hui incontournable dans toutes les disciplines.

Elle paraît indispensable dans les sports où la recherche sur les matériaux a un effet direct sur la performance, mais elle procure également un ascendant physiologique et/ou psychologique pour tous les sports.

L'innovation, le désir d'explorer et le sentiment d'avoir pris un coup d'avance sont un carburant essentiel de la pression positive.

Il est à noter qu'en sport paralympique, avant d'envisager des innovations technologiques sur le matériel, il conviendrait de donner aux sportifs les moyens de se procurer déjà le matériel de pointe existant.

Aujourd'hui la recherche est complètement désorganisée.

Chacun travaillant dans son coin en regardant les autres comme des adversaires.

Nous avons souvent eu le sentiment de servir de cobayes aux chercheurs qui étaient plus préoccupés par leurs publications scientifiques que par les solutions apportées au sportif.

Nous devons solliciter une équipe de chercheurs heureux de s'associer à la fabuleuse aventure des JOP de Paris 2024.

Selon les disciplines, certains techniciens viennent officier au plus près de l'activité des sportifs : les analystes vidéo, les météorologues, les ingénieurs matériaux ou encore des négociateurs pour tirer avantage des règlements internationaux.

Les fédérations à faible budget font l'impasse sur toutes ces solutions innovantes. Raisonnablement, elles ne peuvent plus espérer participer à la course aux médailles.

On doit agir vite pour les aider à redevenir compétitives avant qu'il ne soit trop tard... A défaut d'y parvenir, elles sortiront du champ des fédérations contributrices à la haute performance.

## **Le statut des entraîneurs**

À l'instar du sportif, chaque entraîneur a une intention personnelle à s'investir quotidiennement dans un but de performance. Cela relève plus d'une passion que d'un simple projet professionnel. Ce contributeur actif est souvent peu reconnu par les différentes institutions.

Aujourd'hui, son activité est multiple : expertise technique de la performance, animation de réseau de personnes ressources, pilotage de projets complexes. Tout cela l'oblige à mobiliser sans cesse des compétences supplémentaires pour être à la hauteur des enjeux.

Conscient du rôle évident qu'il joue dans la haute performance, il est aujourd'hui, dans bon nombre de sports olympiques et paralympiques « l'oublié » du système.

Lors des différents entretiens conduits, il apparaît que si l'entraîneur parvient à donner en permanence du sens à son action, il perçoit également que le système actuel répond peu à ses préoccupations quotidiennes. Il existe un décalage prégnant et cela dégage un sentiment de fragilité.

Soyons exigeant avec lui dès lors qu'il s'engage dans le processus. En retour, donnons-lui les moyens de réussir.

Lorsque les entraîneurs doivent assurer leurs revenus par des activités complémentaires, ils n'ont plus la disponibilité pour se mettre à l'entière disposition du projet de performance de leurs sportifs.

La reconnaissance financière de l'État peut se faire tous les 4 ans en cas de podiums olympiques et paralympiques tout en sachant que le versement de la prime est effectué auprès de la fédération avec ses modalités propres plus ou moins définies. Dans le meilleur des cas, si l'entraîneur a été contributeur unique (ce qui n'est jamais le cas) et que le DTN lui verse 100% de la prime, cette valorisation représente environ 400 euros par mois sur la durée de l'olympiade.

Au-delà de cette possible reconnaissance, l'entraîneur est rarement mis en avant et a légitimement le sentiment d'être peu associé aux performances des athlètes qu'il entraîne. Tout cela est renforcé par leur statut social. La majorité des fédérations utilise les ressources humaines mises à disposition par l'État (CTS) pour occuper les missions d'encadrement de la haute performance. Au-delà de leurs compétences, le choix est très souvent lié aux moyens financiers des fédérations.

Dans les disciplines les moins professionnalisées, cette ressource publique ne peut pas toujours couvrir l'ensemble des besoins de performance.

Ainsi, certaines fédérations utilisant uniquement les moyens de l'État peuvent se priver de compétences et à terme de performance car incapable de recruter ou conserver les meilleurs. C'est aussi de la responsabilité des fédérations d'aller chercher les ressources nécessaires.

A l'instar des sportifs, on voit que le dispositif pour accompagner les entraîneurs n'est pas à la hauteur des exigences de la haute performance.

Il en est de même en matière de formation où les opérateurs publics (INSEP et CREPS) mettent en place des actions qui manquent de singularité et de flexibilité.

Les dispositifs doivent être mieux adaptés à la réalité d'exercice du métier, au peu de temps disponible et à la réalité des besoins.

Une liste des entraîneurs pouvant intervenir sur les sportifs ciblés pour 2024 doit être rapidement identifiée. Il conviendra dès lors de mener prioritairement avec chacun d'eux un travail personnalisé d'accompagnement pour proposer des formations sur-mesure en insistant sur l'échange d'expériences.

Les entraîneurs qui vivent dans la zone à risque de la haute performance n'ont d'oreille que pour leurs pairs.

Il semble urgent d'envisager la création d'un réseau d'experts disponibles, des « passeurs de sens » ayant déjà navigué dans les mêmes eaux et qui accepteraient de venir au soutien occasionnel des entraîneurs en fonction. Ici, la question de la relation d'aide est centrale.

La question du renouvellement des entraîneurs est insuffisamment prise en compte par les fédérations dans leurs projets de performance. Ce turn-over apparaît comme évident pour les sportifs mais peu de fédérations ont de véritables stratégies en direction des entraîneurs de la haute performance.

Les valoriser, les faire monter en compétences et les renouveler nécessite de les différencier des autres acteurs de la performance. Ils ne sont pas des acteurs impliqués mais des acteurs engagés. C'est une énorme différence.

# La place des Fédérations sportives

## Rôle des Fédérations dans la haute performance

Tout au long du rapport, on évoque le rôle essentiel joué par les fédérations dans la réussite de nos champions.

On a relaté la qualité de la politique de haut niveau menée conjointement par le mouvement sportif (clubs, comités départementaux, ligues régionales, fédérations), les collectivités territoriales, les services et les établissements de l'État (DRJSCS, CREPS, INSEP, établissements scolaires et universitaires).

On se félicite de la qualité de l'encadrement de notre jeune élite avec les CTS qui construisent les fondations de la performance, tracent le chemin et pour certains sont encore là pour aller chercher les médailles.

Cette situation a beaucoup évolué dans les trente dernières années.

Dans les années 70/80, très peu de métiers permettaient d'exercer dans l'encadrement sportif. Les enseignants en EPS ont été déterminants dans le développement et l'amélioration des pratiques sportives, bien aidés en cela par une multitude d'éducateurs bénévoles pertinents et passionnés.

Ils étaient les chevilles ouvrières de tous nos clubs mais aussi de nos instances sportives.

Puis, on a vu se développer une pratique nouvelle beaucoup plus tournée vers le bien-être, la santé, le loisir et le plaisir.

Ceci a provoqué l'explosion de nouveaux métiers dans l'encadrement des pratiques sportives régulées par les Brevets d'Etat d'Educateurs Sportifs.

Ce nouvel élan est venu ébranler les pratiques codifiées traditionnelles mais très vite le mouvement sportif a su se rénover pour proposer un encadrement professionnel et adapté à un licencié qui était devenu un client.

Dans la pratique de haut niveau et sur le chemin de la haute performance, les Pôles Espoirs et Pôles France ont su prendre ce virage et leur encadrement, autour des CTS, se sont souvent adjoint des intervenants du secteur privé (préparateur physique, staff médicaux, psychologues,...).

Cette évolution a nécessité des moyens supplémentaires et le rôle des collectivités locales a ainsi grandi.

Cela a également transformé le rôle de dirigeant sportif qui est devenu un chercheur d'or.

De manière permanente, il est en quête de moyens supplémentaires pour améliorer ces offres de pratique et parfois pour financer des ambitions de haute performance.

Sans leur jeter la pierre et alors que les clubs ont souvent su prendre ce virage, je constate que dans bon nombre de fédérations, le dynamisme et l'ambition dans la recherche financière font souvent place à la résignation et à la fatalité.

Pour reprendre la métaphore de l'un des contributeurs :

« Plutôt que de s'appliquer à découper le gâteau, il serait plus utile d'aller chercher de la farine et des œufs pour en faire un plus grand... »

Le manque de moyens est souvent la justification du manque d'ambition dans la haute performance.

Quel dynamisme propose un président de fédération à sa discipline quand il n'est que le gestionnaire de l'argent que lui verse l'État et quand il n'envisage l'accompagnement de son élite qu'avec les cadres fournis par l'État ?

La haute performance a un coût certain mais c'est aussi un vecteur de ressources supplémentaires.

On ne peut pas regretter la défaite si on ne s'est pas donné les moyens de réussir...

A l'heure où l'on parle de gouvernance sportive, j'ose émettre un avis sur le mode électoral des fédérations. Je pense que l'avenir appartient à l'élection directe par les clubs. Cela permettrait aux dirigeants de terrain d'élire moins de dirigeants de bureau...

J'ai eu la chance d'évoluer tout au long de mon parcours professionnel dans une fédération qui a su se réinventer en identifiant un projet de haute performance et en bataillant tous les jours pour le faire réussir. La collaboration intelligente entre les dirigeants et les cadres techniques a permis la transformation et la domination du handball français.

J'observe depuis trois mois, au grès de tous les échanges réalisés, que tout le monde n'en est pas là !

En matière de haute performance, il me semble aujourd'hui qu'il y a trois types de fédérations :

- Celles qui fonctionnent en accord avec les objectifs de l'État et dont les PPF sont en cohérence avec les actions menées et qui sont autonomes dans la réalisation ;
- Celles qui affirment vouloir s'inscrire dans un projet ambitieux, qui veulent se donner les moyens mais qui manquent d'expertise et d'encadrement pour le réaliser ;
- Celles qui se sont éloignées des objectifs de haute performance, qui investissent peu sur la réussite et qui ne semblent pas vouloir se transformer au regard des résultats qui se dégradent.

Toutes ces fédérations reçoivent des aides de l'État directement liées à la haute performance. Cela montre le manque de justesse dans l'allocation des moyens et surtout dans l'absence de régulation à l'issue des actions réalisées et des résultats obtenus.

Il n'est pas question de vouloir s'immiscer dans la politique d'équipes dirigeantes démocratiquement élues par leurs adhérents mais de chercher la cohérence dans la réalisation de la convention liant les deux parties.

### **La place du Directeur Technique National (DTN) dans le projet de performance fédéral**

Les textes actuels positionnent le DTN comme le garant des orientations ministérielles en assurant leur mise en œuvre au sein de la fédération. Il concourt également à la définition et à la mise en œuvre de la politique sportive par l'élaboration des directives techniques nationales qui servent de cadre aux agents exerçant les missions de CTS.

Pour cela, il peut, avec le soutien de l'État, mobiliser des ressources financières *via* les conventions pluriannuelles d'objectifs et humaines *via* la convention cadre (nombre de CTS placés auprès de chaque fédération).

À la création de la fonction et pendant de nombreuses années, les DTN ont été les promoteurs de la politique du haut niveau en France. Ils « luttèrent » pour obtenir du ministère de tutelle des moyens conséquents au service d'une performance ambitieuse. Mais, ils luttèrent surtout au cœur des fédérations pour dynamiser la politique du haut niveau en garantissant que les moyens dédiés serviraient réellement cette cause.

Aujourd'hui la fonction de DTN a changé. C'est le constat dont ils m'ont témoigné.

Un nombre croissant d'entre eux ne s'avère plus être des référents de la haute performance par érosion des tâches, ou du fait de l'évolution et mutation du modèle français et des fonctions du sport dans notre société. Ils se sont transformés en Directeurs Généraux (DG) de fédération, devenus pour certains des gestionnaires, très alignés avec la stratégie portée par leur Président, n'influant pas toujours sur les politiques fédérales même lorsqu'elles concourent insuffisamment aux objectifs de haute performance fixés par l'État.

Les dernières nominations, sur proposition des Présidents de fédérations, confirment notre analyse et montrent clairement que certains élus fédéraux ne souhaitent plus s'embarrasser d'un éventuel contradictoire et qu'ils entendent décider seuls de la politique sportive y compris en matière de haute performance.

En l'état, nous devons réfléchir avec l'ASDTN et tous les services concernés aux rôles, missions et tâches de cette fonction en pleine transformation culturelle.

Personne n'est en cause, et le propos n'est pas de trouver des boucs-émissaires, je pense que pour mieux dissocier les fonctions techniques et administratives, les fédérations devraient désigner un Directeur de la Performance qui serait le coordonnateur de la politique de performance et qui aurait la charge d'en manager les acteurs.

Il devrait assumer la charge des résultats. Il serait de fait l'interlocuteur privilégié pour négocier l'allocation des moyens et prendre à son compte toute stratégie de progrès.

Tous les acteurs de la haute performance le savent. Les récompenses ne peuvent aller qu'à ceux qui sont responsables des résultats et qui en assument les risques.

Les DTN en activité et experts avérés pourraient décider de remplir cette fonction.

Le Ministère, aidé en cela par un collège d'experts et/ou en s'appuyant sur un cabinet de recrutement extérieur, devrait pouvoir refuser de valider des nominations jugées inadaptées, et construire une nouvelle stratégie de recrutement, dans le cadre d'un plus grand dialogue préalable et d'une meilleure politique de co-construction de l'objet spécifique de Haute Performance avec les Présidents de Fédérations, pour certains d'ailleurs demandeurs et en appel d'une telle démarche.

### **Choisir d'être accompagné par les meilleurs**

La gestion des recrutements et des modifications d'équipe doit être guidée par une volonté de flexibilité et de recherche de solutions rapides. L'unique référence doit être le temps olympique et paralympique.

Les compétences nécessaires aux équipes d'encadrement se sont diversifiées et le vivier de recrutement s'est internationalisé de façon très marqué dans les pays étrangers.

Ces deux facteurs imposent aux fédérations de procéder de plus en plus à des embauches hors de la fonction publique. Il convient de faciliter cette voie de recrutement, car l'expertise est partout.

Actuellement, sur les 400 contrats olympiques ou de haut niveau dont dispose la Direction des Sports, 80 sont utilisés pour des recrutements hors fonction publique.

Réserver un quota plus important de contrats de préparation olympique au recrutement hors fonction publique est une solution.

Cela nécessite de réévaluer les rémunérations au standard du marché international.

L'État n'ayant que peu de latitude en dehors de la règle administrative et les fédérations étant souvent sans ressource financière, il est nécessaire d'imaginer l'arrivée d'autres contributeurs.

## **Le paralympique en souffrance**

Le sport paralympique peut être considéré comme une loupe permettant d'observer les manques et les limites du sport olympique. Les problèmes en matière d'agilité et de prise en compte des singularités des athlètes y sont amplifiés.

Les projets de performance des fédérations tiennent rarement compte des spécificités de cette pratique qui n'est clairement pas une de leur priorité. Cela se mesure à la hauteur des investissements engagés et, bien souvent, les moyens dont disposent les sportifs et leurs entraîneurs en matière de préparation relèvent d'une forme de « bricolage ».

Cette carence organisationnelle ne permet pas d'infuser une culture de la haute performance. Beaucoup de sportifs se retrouvent « spectateurs » de leurs premiers Jeux.

### **La délégation**

La question de la délégation a tendance à exacerber les jeux de pouvoir entre fédérations plutôt que d'apporter des solutions de collaborations. Cela les incite à se replier sur elles-mêmes. Les sportifs et les entraîneurs se retrouvent souvent seuls face à leurs problématiques. Les liens entre fédérations paralympiques et fédérations olympiques ne sont pas favorisés du fait d'une organisation du sport créant une politisation des enjeux.

On constate également des freins à l'accueil de sportifs en situation de handicap dans certaines structures plutôt tournées vers le haut niveau olympique. Les résultats paralympiques et l'accueil des personnes en situation de handicap sont peu valorisés dans les projets soutenus par les pouvoirs publics. Certains clubs envisagent l'accompagnement du sport paralympique comme optionnel. Il apparaît souvent comme une contrainte plutôt qu'une valorisation.

Dans ce contexte, les sportifs ne peuvent pas ou peu s'appuyer sur le soutien de leur structure et sont souvent obligés de trouver leur propre solution d'entraînement.

L'identification et le recrutement de sportifs paralympiques ne sont pas vraiment organisés pour permettre d'infléchir concrètement la population susceptible d'accéder aux Équipes de France. La plupart des sportifs interrogés ont découvert la pratique de leur discipline par hasard, sur les conseils d'une connaissance.

Cela doit nous interroger sur le nombre important de sportifs potentiels absents des radars fédéraux alors que l'on sait que le temps nécessaire pour construire un athlète paralympique est inférieur à celui d'un athlète olympique. Entre son identification et sa participation aux Jeux paralympiques, 4 ans peuvent suffire.

Cela signifie que des marges de manœuvres importantes existent, contrairement au sport olympique dont la relève de 2024 s'entraîne déjà dans un club ou une structure d'accession.

### **Un encadrement très réduit**

L'engagement de l'encadrement est limité par un statut souvent inadapté. De nombreux entraîneurs ne disposent pas d'assez de temps pour encadrer pleinement les sportifs. Soit ils sont bénévoles, soit leurs missions sont trop diversifiées pour correspondre aux exigences de disponibilité inhérentes à la haute performance. On se retrouve parfois dans des situations paradoxales où le sportif a du temps libre pour s'entraîner et partir en compétitions mais où l'entraîneur est contraint par d'autres responsabilités. De même, la valorisation financière du travail effectué est souvent anecdotique. Ce statut précaire de l'encadrement peut créer une culture de l'excuse en justifiant le manque de performance.

## Une mise en réseau insuffisante des expertises

On s'aperçoit que les entraîneurs ont souvent une faible connaissance de la culture du champ paralympique, ce qui peut amener à des erreurs en matière d'accompagnement des sportifs. La prise en compte du handicap est pourtant essentielle à leur préparation (planification des charges, récupération adaptée, prévention des blessures, etc.).

Il existe une véritable carence dans la mise en relation des déterminants de la performance avec les données médicales liées au handicap.

On constate également que l'expertise liée à la prise en charge des handicaps lourds se limite à quelques personnes en France. Il y a peu d'écrits sur le sujet et pas de réelle transmission des savoir-faire. Il paraît nécessaire de réfléchir à la manière de transmettre la connaissance et d'élargir le réseau des personnes expertes sur le sujet d'autant que les « petites » classes (regroupant les sportifs aux handicaps les plus lourds) sont celles où la densité est la moins forte et où des niches de médailles existent.

On constate enfin que les acteurs de terrain se parlent peu tant dans un même sport (entraîneurs nationaux et entraîneurs personnels) qu'entre sports différents voire même entre entraîneurs olympiques et paralympiques. Il existe encore une réelle lacune dans la culture de la gagne et du haut niveau dans le champ paralympique. Il est important d'essayer de la combler en créant davantage de synergies et de mises en réseau.

## Des moyens limités

Alors que sur la scène internationale, les équipes les plus performantes peuvent compter sur des techniciens dédiés à des tâches particulières (mécaniciens, préparateurs physiques, analystes vidéo...), du personnel médical/paramédical et des accompagnateurs spécialisés, les équipes françaises sont régulièrement composées de l'encadrement minimum.

De nombreuses disciplines n'ont ni les moyens d'emmener un staff suffisant et des entraîneurs personnels sur les compétitions, ni d'acheter le matériel le plus performant. Les regroupements et stages sont très limités, voire inexistant.

On constate que le projet paralympique est rarement une priorité pour les fédérations et les pouvoirs publics. Ce différentiel important s'observe en comparaison des moyens engagés sur un sportif olympique par rapport à un sportif paralympique.

Les Britanniques ont réglé cette évidence depuis plusieurs paralympiades.

En 2016, au titre de l'enveloppe réservée au sport de haut niveau dans le cadre de la préparation de Rio (hors valorisation des CTS), 46 millions d'euros ont été attribués aux sports olympiques pour 396 sportifs sélectionnés à l'échéance, alors que 3 millions d'euros ont été répartis pour les sports paralympiques pour 126 sportifs sélectionnés. C'est un rapport de 1 sur 5.

Il faut noter cependant que cet argent n'est pas uniquement fléché sur les athlètes sélectionnés mais est utilisé également pour faire fonctionner l'ensemble des structures et des sportifs de haut niveau de nos fédérations.

Toujours selon ces mêmes chiffres issus de l'administration centrale du Ministère des Sports (la Direction des Sports), le *ratio* de fonds publics d'État investis entre olympisme et paralympisme en France est porté à 1/15 (46 millions/3 millions). En comparaison, les Britanniques ont investi 87 millions pour l'olympique et 20 millions sur le paralympique soit un *ratio* de 1 sur 4.

Dans ces conditions, il est difficile d'avoir une préparation optimale quand les sportifs et entraîneurs effectuent des choix budgétaires plutôt que des choix en lien avec l'amélioration de la performance.

## **L'organisation en cause : tout tremble mais rien ne bouge !**

Il est impératif de distinguer le fait politique du fait managérial. La politique impulse une ligne directrice, donne un cap, édicte les règles du jeu et délègue à d'autres la mise en œuvre.

Ceux qui managent les modes opératoires ont la charge, en toute liberté, de réussir à atteindre les objectifs fixés. Ils rendront compte du travail réalisé et des résultats obtenus.

Sur le champ du haut niveau, l'histoire nous dit que le fait politique prend trop souvent le pas sur l'évaluation et l'expertise.

Nous constatons que depuis des années le système n'est pas régulé parce que les moyens alloués ne l'ont pas toujours été de manière cohérente.

Le poids de l'histoire et de l'habitude a souvent pris le pas sur le résultat évalué.

La Direction des Sports contractualise chaque année avec les fédérations un montant de subvention sur 4 axes : le développement des pratiques, le sport de haut-niveau, le sport santé (incluant la prévention dopage) et les actions d'emploi et de formation.

C'est la fameuse convention d'objectifs.

Aujourd'hui, les moyens engagés par l'État sont parmi les plus élevés d'Europe et peuvent être considérés comme suffisants pour amorcer une réelle mutation.

Il semble responsable de faire la preuve de l'efficacité du modèle avant de réclamer des moyens supplémentaires.

La fonction politique a souvent privilégié la stabilité à l'exploration, ce qui convenait tout à fait à une administration qui a horreur du changement.

La difficulté réside dans la temporalité des enjeux entre des sportifs qui misent sur le long terme et qui savent que la prise de risque est la base du progrès et des élus qui craignent que le changement ne leur fasse perdre l'équilibre.

Au fin, il n'y a pas de prime pour les bons élèves ni de sanction pour les mauvais.

Ceci a pour effet de démobiliser les acteurs mais aussi tous les services de l'administration qui sont chargés du contrôle et de la régulation. Tous deviennent fatalistes et pensent que leur travail ne produit plus d'effet.

## **Un manque d'observation qui fait défaut à la stratégie décisionnelle**

L'administration souffre d'un manque criant d'observation pour effectuer une réelle évaluation des résultats des fédérations, tant sur le plan de la performance sportive que sur sa dimension structurelle.

Aujourd'hui, la Direction des Sports reçoit les DTN et valide des projets de performance de façon empirique sur la base de déclarations d'intentions et au regard des résultats obtenus par les Équipes de France.

La mission d'optimisation de la performance (MOP) livre des indications sur les « médaillables ». Leurs statistiques permettent d'évaluer le nombre de médailles potentielles et de cibler l'accompagnement sur les meilleurs potentiels.

C'est un très bon début, mais le nombre d'agents dédiés à cette tâche n'est pas suffisant et leurs outils pas assez performants pour suivre l'ensemble de la population des sportifs de haut niveau et atteindre le niveau de réactivité souhaité.

Le traçage de l'activité est imprécis par manque de moyens humains investis.

Mais peut-être est-il préférable de ne pas savoir pour ne pas être dans l'obligation d'agir ?

## Le positionnement des opérateurs

Nous ne voulons pas faire une étude exhaustive des différents établissements publics mais plutôt analyser leur rôle dans la politique de haute performance voulue par la Ministre en imaginant comment ils pourraient contribuer à l'amélioration des résultats du sport français à Paris.

Sur la saison 2017, 16% des sportifs de haut niveau et 20% des sportifs Espoirs sont accueillis au sein de ces établissements.

Sur les 93 sportifs qui ont contribué aux 42 médailles olympiques en 2016, 31% s'y sont « préparés ».

### L'INSEP, le vaisseau amiral

Ce rapport n'a pas pour objectif de faire le procès de cet établissement que beaucoup nous envient.

La rénovation terminée en 2014 a doté l'établissement d'infrastructures sportives de très haut niveau.

Pour le sport de haut niveau, en route vers la haute performance, l'INSEP est une chance pour le sport français.

Les sportifs des pôles France qui y demeurent, bénéficient de conditions exceptionnelles, notamment en matière de scolarité : de vrais horaires aménagés, des classes à effectif réduit, des enseignants qui viennent dans l'établissement, de l'aide au travail personnel...

Qualité d'encadrement sportif, qualité du suivi médical, qualité de l'hébergement... certaines disciplines sportives y ont installé tout le renouvellement de leur élite et s'en félicitent.

On pourrait poursuivre cette description idyllique mais lorsqu'on analyse l'organisation souhaitée par les sportifs relevant de la haute performance, l'image devient moins nette.

On voit nettement que certaines installations sont sous-utilisées ou fréquentées par des sportifs qui n'ont pas d'avenir international.

On aperçoit le désir de certains de nos meilleurs athlètes d'aller voir ailleurs après de nombreuses années de résidence.

L'analyse des PPF et l'observation des écosystèmes de la performance montrent que nos meilleurs sportifs tendent à s'éloigner de l'INSEP.

Nous pouvons établir une liste des problèmes évoqués par les sportifs en âge adulte :

- le coût important de la pension ;
- l'hébergement de qualité mais ne permettant d'envisager la vie en couple ;
- la nourriture basique pour un public qui ne l'est pas ;
- la grande différence d'âge des publics sportifs ;
- la difficulté à envisager une cellule d'entraînement personnalisée ;
- la difficile cohabitation entre l'encadrement fédéral et les entraîneurs personnels ;
- le manque de souplesse dans l'utilisation des services proposés ;
- le manque d'ouverture sur l'extérieur et sur d'autres centres d'intérêts ;
- une perte de sens quant aux objectifs et une banalisation du travail ;
- et enfin, l'impression que le secteur Recherche n'est pas dirigée vers la performance des athlètes

Je n'ai pas la prétention de dire ce qu'il faut faire et encore moins de donner des leçons à tous ceux qui travaillent sans relâche pour accompagner l'athlète vers son meilleur niveau.

Mais en évoquant les problèmes, on propose aux décideurs d'y répondre.

Quelle place demain pour l'INSEP dans la politique de Haute Performance ? Doit-il se spécialiser encore plus dans l'accueil du sport de haut niveau et donc d'un public de pré-adolescents, d'adolescents et de jeunes adultes ?

En matière de formations, peut-on envisager des contenus spécifiques pour améliorer les compétences des experts composant les staffs de nos champions ?

La recherche peut-elle se mettre au service de l'innovation technologique indispensable à nos athlètes ?

Les infrastructures d'entraînement peuvent-elles être mises à disposition prioritairement de nos champions sur des périodes déterminées par leur programme de compétitions ?

Sous certaines conditions, l'accès au secteur médical peut-il être prioritaire pour nos champions ?

Peut-on avoir été un expert et le rester pour l'éternité ? Les personnels liés à l'expertise peuvent-ils envisager que l'on ne passe qu'un moment de sa carrière à l'INSEP et comprendre que par la suite ils devront faire partager cette expérience à des jeunes collègues dans d'autres structures ?

Répondre à toutes ces questions permettra de dessiner le futur visage de l'INSEP. Cela permettra aussi de ne pas attendre ce qu'il ne peut pas donner et d'aller chercher les solutions complémentaires auprès d'autres opérateurs.

## Les CREPS

L'analyse est assez semblable à celle de l'INSEP. Seule l'échelle varie. Ils répondent avec qualité aux problématiques de formation sportive et scolaire pour les pôles qui y sont implantés. Ils sont positivement positionnés sur la politique sportive régionale et participent à la politique de renouvellement de l'élite.

Dans la plupart des cas, ils ne cherchent pas à devenir un opérateur déterminant dans l'accueil et la réussite des champions de niveau international. Ils font alors l'impasse sur la haute performance.

Aujourd'hui, *a contrario* des années 70-80, nombre de structures privées sont capables d'offrir des prestations avec une meilleure réactivité et une plus grande flexibilité de mise en œuvre.

Les CREPS pourraient participer au réseau d'opérateurs qui composent l'écosystème du champion.

Certains s'efforcent de proposer des services adaptés à ce public singulier en y associant l'agilité et la réactivité nécessaire.

C'est souvent lié au dynamisme et à la persévérance du directeur et de l'équipe d'encadrement qui l'accompagne.

Les CREPS sont confrontés également au problème de la permanence des personnels liés à l'expertise. L'administration n'accompagnant pas le recyclage des personnels, on voit parfois décliner le niveau d'engagement et la précision des messages.

## **Les services déconcentrés du Ministère des Sports : renforcer le partenariat avec les collectivités**

Sur le plan territorial, c'est au niveau régional que les services déconcentrés du ministère se sont organisés pour accompagner le sport de haut niveau.

Les « pôles sport » et leurs correspondants de haut niveau des Directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de Cohésion Sociale (DRJSCS), sont des relais essentiels de la politique nationale du sport de haut niveau.

Par leur expertise territoriale, ils sont en capacité de trouver des solutions adaptées à la situation socioprofessionnelle des sportifs de leur territoire.

Aussi, par leur connaissance des spécificités régionales en matière de gouvernance et de financement du sport, ils permettent d'apporter de la compréhension aux modalités de financement des structures des PPF.

Un pilotage national doit assurer leur évaluation tout en s'appuyant sur l'observation territoriale.

Le protocole d'accord signé à Chambord le 27 septembre 2017 entre l'État, le mouvement sportif et les collectivités (document intitulé « Recommandations communes pour une gouvernance territoriale du sport de haut niveau ») fixe le cadre des relations souhaitées pour optimiser l'accompagnement du sport de haut niveau en région. Il est indiqué que les PPF guident l'ensemble des acteurs.

Pour une plus grande efficacité de l'utilisation des comptes publics, il s'agit de rendre effectives ces recommandations afin que tous les acteurs du sport puissent contribuer à la réussite de Paris 2024 et que les moyens soient prioritairement destinés aux structures et aux sportifs qui permettent réellement de produire de la performance.

Les collectivités sont des acteurs essentiels du sport de haut niveau. C'est à leur niveau que les plus importants investissements sont déployés, notamment à travers le financement des infrastructures.

Ce niveau de gouvernance n'aura que très peu d'effet sur la réalisation des médailles à Paris mais il peut être déterminant dans la capacité des territoires à s'approprier les projets olympiques et paralympiques, en dynamisant toutes les initiatives qui tendront à rapprocher les sportifs du reste de la population.

## **Les entreprises : un projet à partager**

La relation entre le mouvement sportif et le monde de l'entreprise s'est toujours limitée à la manne financière que les sportifs espèrent en retirer.

Longtemps le sport français paré dans ses vertus d'amateurisme, a regardé l'argent privé comme risque majeur pouvant lui faire perdre ses valeurs.

Par la suite, ayant adouci sa position le sport français a considéré cette ressource comme un mal nécessaire et la publicité s'est invitée sur les maillots des sportifs.

Quelques années plus tard, personne n'envisagerait de se passer de ces moyens et ils sont, pour certains, devenus les éléments premiers de la réussite.

Le projet de performance Paris 2024 doit construire une ambition partagée par l'ensemble des acteurs du pays : l'État, le monde associatif, le grand public et bien sûr le monde économique.

## Que pouvons-nous espérer du monde économique ?

Des ressources financières supplémentaires, peut-être en partie mais les contreparties seront très difficiles à offrir tant les règles du CIO sont rigoureuses et contraignantes.

Je pense que le monde sportif doit sortir de l'isolement dans lequel il se complait.

Il aime se lamenter sur le manque de reconnaissance et de valorisation qu'il perçoit à l'extérieur et cela justifie son manque d'ouverture.

Les sociétés dégénèrent toujours par la consanguinité de leurs rapports.

Les sportifs ne parlent qu'aux sportifs, ce qui génère leur appauvrissement culturel, mais aussi le rejet et l'ironie de tous les autres.

Le projet Paris 2024 dépasse le seul périmètre sportif, il va concerner l'ensemble de la population et tous vont vouloir participer à l'aventure.

C'est le moment pour casser les barrières et s'engager dans une gouvernance associée.

L'entreprise est un autre champ de la performance et nous avons à apprendre les uns des autres.

Les grands entrepreneurs sont toujours des personnages qui ont relevé et réussi de grands challenges. Ce sont souvent des experts en matière de gestion, de stratégie dans les environnements complexes, de relations humaines parfois, d'analyse et maîtrise des risques.

Tous ces éléments sont très proches de la performance sportive et il serait stupide de ne pas chercher à se les associer.

Beaucoup d'entre eux sont des passionnés de sport et aspirent à pouvoir aider la France à briller lors des JOP de Paris.

Il faut envisager de les intégrer à la gouvernance du projet mais aussi dans la proximité des athlètes et de leurs entraîneurs pour traiter les problématiques de suivi social, de projet de reconversion mais aussi sur les aspects de la gestion du risque, la capacité à rebondir après l'échec, les modes opératoires collaboratifs.

Plus ils se sentiront investis, plus ils pourront s'approprier le projet, plus ils sauront participer à son financement.

## Les préconisations

Une organisation est efficace à condition d'offrir à chaque acteur tous les niveaux de décision nécessaires pour chacune de ses responsabilités. Celui qui est responsable décide et celui qui décide assume. Chacun est responsable de ses décisions et de ses actes dans le cadre de ses missions.

Tout défaut d'alignement entre pouvoir décisionnel et responsabilité fragilise les acteurs en ne garantissant ni l'autonomie, ni la sérénité, ni le sens de l'équité.

Aujourd'hui, ce principe est « défaillant ».

Il a pour conséquence de sous-impliquer les acteurs et se traduit par une passivité et une démotivation.

Être en mode agile, c'est permettre à chacun des acteurs d'être proactif, créatif, efficace, enthousiaste et serein. L'enjeu est de réaffirmer ces postures managériales et conduire le changement afin de répondre aux enjeux à venir.

Normative et codifiée, comment l'administration peut-elle, face à ces constats, activer les leviers de l'agilité ? Pour cela, il faudrait qu'elle se dote d'une réelle capacité d'ouverture tout en s'associant à des stratégies de coopération avec des acteurs économiques issus de la société civile.

Nous pouvons progresser si nous acceptons de :

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

### A/ Structure et moyens du projet « PERFORMANCE PARIS 2024 »

#### 1/ Créer une organisation autonome porteuse d'une stratégie nationale assurant l'évaluation, la prospective, la stratégie et le management du projet « Performance 2024 »

Cette organisation sera composée d'experts et s'appuiera sur des réseaux de spécialistes dans tous les champs de la performance.

Elle réunira des agents de l'État, le CNOSF, le CPSF et des personnalités qualifiées.

Placée sous l'autorité de la Ministre, elle donnera les directives pour définir la mise en œuvre du projet.

Elle s'appuiera :

- sur les services de la Direction des Sports ;
- sur des opérateurs publics et privés ;
- sur les fédérations sportives

#### 2/ Définir le périmètre de transformation et ses ressources publiques dédiées

Le périmètre à traiter relève de la surface appelée jusqu'alors sport de haut niveau. Il faudra dissocier le « parcours de haut niveau » de la haute performance.

Cela nécessitera de répertorier tous les budgets distribués aux fédérations par le Ministère des sports dans le cadre de la convention d'objectifs et dédiés à la politique du sport de haut niveau. Il faudra répartir les volumes afférents à chacune des étapes.

### **3/ Associer le COJO Paris 2024 à la réussite des équipes de France olympiques et paralympiques**

Il faudra définir les droits et devoirs de chaque partie car il est inenvisageable qu'une partie des ressources récoltées ne profitent pas à la préparation des athlètes français.

Les Jeux ne seront réussis que si les sportifs français performant. Il est normal qu'une partie de l'argent généré revienne à ceux qui font le spectacle.

### **4/ Identifier la place du monde économique dans le projet**

Le monde de l'entreprise sera sollicité pour intégrer la structure de gouvernance pour y apporter sa vision de la performance, ses compétences stratégiques et son savoir-faire en gestion de projet.

Pour accompagner le financement du projet, la structure pourra recevoir des ressources privées d'entreprises ne désirant pas verser au Ministère ou au mouvement sportif et préférant agir au niveau opérationnel.

## **B/ Les fédérations**

### **5/ Définir des critères d'obtention de la classification « haute performance » des fédérations**

Actuellement 59 fédérations ont au moins une discipline reconnue de haut niveau.

Parmi elles, il sera nécessaire d'identifier le potentiel sportif et l'engagement politique avéré leur permettant de viser des performances majeures.

Il en ressortira une liste des fédérations reconnues « haute performance », susceptibles de contribuer au tableau des médailles de Tokyo 2020, de Pékin 2022 et de Paris 2024.

La création d'une « convention PARIS 2024 » définira l'engagement des parties, l'allocation pluriannuelle des moyens et les objectifs intermédiaires à réaliser par discipline.

### **6/ Définir des critères d'allocation des moyens financiers et humains**

Les financements continueront à être versés aux fédérations par le Ministère des sports *via* la convention d'objectifs.

Seuls les moyens attribués pour le soutien à la politique du sport de haut niveau auront des critères d'attribution modifiés. Ils seront répartis entre haut niveau et haute performance.

Seules les fédérations engagées réellement dans la haute performance se verront attribuer des moyens sur les deux axes selon les volumes financiers arrêtés par la structure du projet « performance Paris 2024 ». Pour cela, il conviendra de se doter d'outils d'aide à la décision pour valider les choix dans l'attribution des moyens.

Affirmer le bien-fondé de la politique des conseillers techniques sportifs et l'influence qu'ils ont sur le développement des pratiques dans les territoires, dans la coordination du parcours de haut niveau et dans toutes les opérations de formation.

Par rapport à leurs aînés, ils arrivent plus jeunes dans le métier et ont parfois moins d'expertise mais ils sont des piliers indispensables pour préserver le lien de l'État et pour garantir la mission d'intérêt général.

Les postes de préparation olympique (contrats PO) n'ont d'olympique que le nom. Ils sont devenus des postes à statut amélioré qui servent à récompenser des agents de qualité qui sont parfois très éloignés de la performance sportive.

Le projet Paris 2024 devrait pouvoir remettre de la cohérence dans ce dispositif.

Il conviendra de réfléchir à l'affectation actuelle des moyens humains au travers des postes de CTS et des contrats PO.

Ces moyens distribués par l'État doivent servir ses objectifs.

## **7/ Nommer un Directeur de la Performance**

Il sera nécessaire que les fédérations attribuent la fonction de Directeur de la Performance à l'un des membres de l'encadrement des équipes nationales.

Il pilotera le projet de haute performance de la fédération, coordonnera l'action des entraîneurs nationaux et accompagnera en tant que chef de projet les équipes en compétition.

Il aura la responsabilité de la réalisation des objectifs contenus dans la « Convention PARIS 2024 ».

A ce titre, il sera l'interlocuteur sportif consulté pour définir l'allocation des moyens financiers et humains, personnaliser la formation des entraîneurs et évaluer le travail accompli et les résultats obtenus.

La structure en charge du projet se réservera le droit de ne pas valider la proposition fédérale si le niveau d'expertise du candidat n'apparaît pas à la hauteur des enjeux.

## **C/ Les sportifs et entraîneurs**

### **8/ Arrêter une liste « haute performance PARIS 2024 »**

Il faudra identifier en marge des listes de haut niveau ministérielle, une population supplémentaire dénommée « haute performance Paris 2024 » regroupant les athlètes reconnues par leur Directeur de Performance comme des sportifs « médaillables » pour PARIS 2024 et validés par la nouvelle structure en charge du projet.

Tout athlète inscrit sur la liste devra signer une charte dite « PARIS 2024 » qui définit le code de valeurs et d'éthique qui encadre l'appartenance à l'Equipe de France olympique et paralympique.

Le respect des valeurs républicaines et le désir d'exemplarité seront le socle de leur engagement.

### **9/ Définir un statut des athlètes et des entraîneurs identifiés « haute performance PARIS 2024 »**

Il sera indispensable que dans les meilleurs délais, tout athlète identifié « haute performance Paris 2024 » et l'entraîneur qui le manage puissent bénéficier d'un statut professionnel qui leur permette un engagement total dans leur projet sportif.

Ils devront bénéficier d'un niveau de revenus minimum décent et d'un statut d'assuré social indispensable pour eux et leur famille.

On ne peut plus accepter que des sportifs en situation personnelle indigne, continuent à s'efforcer de faire briller l'image de la France à l'international.

## **D/ La mise en réseau d'expertise et de moyens au profit du projet « PERFORMANCE PARIS 2024 »**

### **10/ Mobiliser les compétences utiles à la haute performance en s'adjoignant de collègues d'experts.**

Les domaines suivants devront être mis en réseau :

- médical et paramédical ;
- préparation physique ;
- préparation mentale, stratégie d'accompagnement et relation d'aide ;

- recherche et innovation : grandes écoles, universités, entreprises publiques et privées en capacité de répondre à des problématiques en lien avec la haute performance ;
- d'autres modèles de performance (sphère de l'entreprise).

Le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre sportifs mais aussi entre entraîneurs sera également encouragé et facilité.

L'animation des réseaux devra trouver des solutions efficaces et rapides à la cellule entraîneur-entraîné. Les personnes qualifiées, légitimes aux yeux de leurs pairs, devront être en capacité de débloquent des situations délicates.

### **11/ Mobiliser les collectivités territoriales autour des projets de performance des fédérations.**

Il convient d'appliquer les recommandations pour une gouvernance territoriale du sport de haut niveau contractualisées entre les collectivités, l'État et le mouvement sportif. Les PPF doivent guider l'ensemble des acteurs d'un territoire autour d'une ambition commune de réussite et de rayonnement de leurs sportifs.

## **E/ Le sport paralympique**

### **12/ Aligner en cohérence les moyens humains et financiers de l'État**

Il conviendra de donner des moyens à la hauteur de l'ambition du projet paralympique.

### **13/ Développer des programmes très ciblés visant l'identification et le transfert de potentiels**

Des appels à projets ou une politique publique plus agressive en matière de recrutement de sportifs permettront de faire apparaître rapidement des effets. Les leviers à activer sont divers : communication interne et externe aux fédérations, campagne nationale de communication, transferts interfédéraux couplés à une meilleure formation à la classification, politique interministérielle avec par exemple le Ministère de la Santé, des Armées...

### **14/ Sortir d'une logique de délégation pour une meilleure efficacité disciplinaire**

L'accompagnement des projets sportifs devra se faire en fonction des acteurs et non pas du périmètre défini par le code du sport.

## LISTE DES CONTRIBUTEURS AU RAPPORT

ASSMANN Emmanuelle	Présidente CSPF
AVRIL Jacky	Direction des sports
BAHIER Stéphane	médaillé mondial en para triathlon
BANA Philippe	Président ASDTN
BECKER Nicolas	entraîneur national para triathlon
BENBOUDAUD Larbi	entraîneur national judo
BIGNET Frank	Direction des sports
BOIDIN Franck	entraîneur national d'escrime au Japon
BOSREDON Mathieu	finaliste paralympique en para cyclisme
CANET Stéphane	entraîneur national de beach-volley
CLANET Christophe	chercheur École polytechnique
CREANGE Lucas	Athlète paralympique tennis de table
CUSIN Olivier	Directeur sportif rugby fauteuil
DE LA FOREST Tanguy	Vice-Président FF handisport, athlète paralympique en tir
DELPLANQUE Joël	Président FF Handball
DELVAL Charles	chef de secteur para aviron
DEWAELE Hervé	DTN adjoint haut niveau FF sport adapté
DOUCOURE Ladji	champion du Monde athlétisme
DOVI John	entraîneur national en boxe
EL GUEDDARI Sami	Directeur sportif natation FF handisport
EMANE Gévrise	championne olympique de judo
FAUQUET Claude	Président CROS Picardie
FERRING Vincent	kinésithérapeute en athlétisme
FOURCADE Martin	Champion Olympique biathlon
FREMONT Stéphane	DTN adjoint FF judo
GARGAUD Denis	champion olympique en canoë-kayak
GILOT Fabien	champion olympique en natation
GONNEAUD Jean-Christophe	ex-entraîneur national en para canoë
GRAILLE Philippe	Délégué Ministériel à la Haute Performance
GRUMIER Gautier	champion olympique escrime
GUYART Brice	champion olympique escrime
HENART Nicolas	Président FF voile
HUMBERT Jérôme	ex-entraîneur en tennis de table FF handisport
HURTIS Muriel	championne du Monde en athlétisme
JUGNET Frédéric	Inspecteur Général Jeunesse et Sports
LACOURT Camille	Champion du Monde Natation
LANZA Angéline	Finaliste paralympique en athlétisme
LAPLANCHE Olivier	ex-entraîneur filière haut niveau britannique
LATERRADE Dominique	Directeur MOP INSEP
LEFEVRE Laurence	Directrice des Sports
LE FUR Marie Amélie	championne paralympique en athlétisme
LEPAGNOT Eric	Direction des Sports
MADORE Hervé	Inspecteur Général Jeunesse et Sports
MANAUDOU Florent	Champion olympique en natation
MARACINEANU Roxana	Championne du Monde Natation
MARTINEZ Richard	entraîneur national Directeur de la natation course
MASSEGLIA Denis	Président CNOSF
MAUDET Thierry	Inspecteur Général Jeunesse et Sports
MOLLIENS Stéphane	Médaillé paralympique en tennis de table
MOURIER Patrice	Manager Equipe de France de lutte
NDONGUE Emeline	médaillée olympique en basket
NORMAND Bénédicte	Directrice performance au CPSF
OMEYER Thierry	champion olympique en handball
ROBIN Jean François	laboratoire SEP INSEP
ROUILLAUD Jérôme	Directeur CREPS de Bordeaux
ROUSSEAU Florian	Directeur adjoint MOP INSEP

SEBIRE Bertrand	entraîneur national en natation FF sport adapté
SEGUIN Damien	champion paralympique en voile
SIMOUNET Gautier	médaillé paralympique en athlétisme
SOBCZAK Sébastien	Direction des Sports
SOLER Thierry	Directeur du pôle performance INSEP
THIENOT Emilie	psychologue du sport
TILLIE Laurent	entraîneur national en volley-ball masculin
TRUFFAUT Marc	Président FF sport adapté
VECCHIO Marc	entraîneur national paralympique en athlétisme
YALOUZ Abdelghani	Directeur INSEP

Sans oublier toutes celles et tous ceux que l'on aurait aimé rencontrer...