



MINISTÈRE DES SPORTS

# Une France qui gagne

---

## *Proposition d'organisation du sport de haut niveau olympique et paralympique en vue de la XXXIIIe olympiade à Paris en 2024*

**GRAILLE, Philippe (Délégation Ministérielle à la Haute Performance Sportive)**

**20/11/2017**

**Document vu par :**

- **Laurence LEFEVRE, Directrice des Sports**
- **Ghani YALOUZ, Directeur Général de l'INSEP**

Ce rapport a pour objet de proposer une évolution de l'organisation du sport de haut niveau Français dans le but d'améliorer le niveau de performance des équipes de France dans les disciplines olympiques et paralympiques, en vue de l'accueil des Jeux de la XXXIIIe olympiade à Paris en 2024.

## Sommaire

1. Avant-propos.....	3
2. Une ambition pour la France .....	3
3. Quels résultats sportifs aux JOP Paris 2024.....	4
4. Les Etats Généraux du Sport de Haut Niveau .....	5
4.1. La Délégation Ministérielle de la Haute Performance Sportive (DMHPS) .....	5
4.2. Les neuf autres mesures des Etats Généraux du Sport de Haut Niveau .....	5
5. Qu’entend-on par performance ?.....	5
5.1. Notre performance aux JOP sera le produit d’un processus global .....	5
5.2. La performance sera le résultat de l’interaction entre des personnes .....	6
5.3. La performance sera le produit d’un état d’esprit.....	6
6. Un modèle à observer, des idées à décliner.....	7
7. Des constats non suivis d’effets .....	7
8. Les fonctionnalités nécessaires.....	8
8.1. Un pilotage stratégique .....	8
8.2. Un pilotage opérationnel .....	8
8.3. Un système d’évaluation de l’action des fédérations .....	9
8.4. Des opérateurs coordonnées .....	9
9. Les modèles d’organisation possibles .....	10
9.1. L’externalisation de la haute performance olympique et paralympique au sein d’une agence de type Groupement d’Intérêt Public (GIP).....	10
9.2. Le renforcement de la Direction des Sports.....	11
9.3. Les besoins structurels incontournables.....	13
10. Quelle orientation stratégique envisager ? .....	14
10.1. L’identification du périmètre du projet .....	14
10.2. La mise en place d’une gouvernance spécifique.....	15
10.3. La mutualisation de moyens publics et privés .....	15
10.4. Une capacité de gestion souple et réactive.....	15
11. Quelle déclinaison opérationnelle envisager ? .....	16
11.1. Redéployer une partie des moyens de l’Etat.....	16
11.1.1. Les axes d’économie à privilégier .....	16
11.1.2. Les axes de redéploiement à privilégier.....	17
11.2. Repositionner le rôle de certains opérateurs.....	17
11.2.1. Au plan national.....	17
11.2.2. Au plan territorial .....	21

11.3.	Mieux accompagner les acteurs .....	22
11.3.1.	Le cadre réglementaire .....	22
11.3.2.	La hiérarchisation des fédérations olympiques et paralympiques.....	23
11.3.3.	L'évaluation des fédérations olympiques et paralympiques.....	24
11.3.4.	L'accompagnement des fédérations olympiques et paralympiques.....	24
11.3.5.	L'accompagnement de l'encadrement .....	25
11.3.6.	L'accompagnement des athlètes .....	26
12.	Synthèse des propositions .....	31
13.	Annexes.....	32
13.1.	Comparaison entre PIB et classement aux JOP 2016.....	32
13.2.	Etat des lieux des 10 propositions issues des Etats Généraux du Sport de Haut Niveau de l'automne 2016 .....	33
13.3.	SWOT modèle de gestion de la haute performance olympique et paralympique.....	35
13.4.	Diagnostic des dispositifs d'accompagnement du Suivi Socioprofessionnel des athlètes olympiques et paralympiques .....	36

## 1. Avant-propos

Ce rapport a été demandé par le conseiller spécial de Madame la Ministre des Sports, Monsieur Pierre Dantin.

Il s'inscrit dans le prolongement des Etats Généraux du Sport de Haut Niveau qui se sont tenus à l'automne 2016 à l'initiative et sous l'autorité du Secrétaire d'Etat aux Sports.

Ce rapport a pour objectif d'identifier la stratégie et les actions subséquentes permettant, dans des délais très courts, de placer nos équipes de France Olympiques et Paralympiques à des niveaux de performance plus élevés.

**Si l'attribution des JOP à Paris en 2024 impose une impérieuse obligation de résultats, il n'en demeure pas moins que l'élévation du niveau de performance Olympique et Paralympique s'adresse tout autant aux Jeux d'Été qu'aux Jeux d'Hiver.**

Enfin, ce rapport est le fruit d'échanges avec les experts de la Direction des Sports, de la Mission d'Optimisation de la Performance (MOP) et de l'INSEP.

## 2. Une ambition pour la France

L'engagement de la France depuis plus de deux ans pour l'obtention des JOP à Paris en 2024 a mutualisé les énergies du plus haut sommet de l'Etat (François Hollande puis Emmanuel Macron), de la ville de Paris (Anne Hidalgo), le ministère des Sports (Thierry Braillard, Laura Flessel), de la région Ile de France (Jean Paul Huchon, Valérie Pécresse), le CNOSF (Denis Masségli), le CPSF (Emmanuelle Asmann).

Le comité de candidature a été construit au sein du GIP Paris 2024 co-présidé par Bernard Lapasset et Tony Estanguet. L'implication de nombreux sportifs de haut niveau dans ce comité a été un marqueur fort de cette candidature et doit nous inspirer.

**L'attribution de ces JOP à Paris en 2024 oblige encore plus la France à obtenir les plus hautes performances sportives à l'horizon de 2024.**

**La réussite organisationnelle des JOP 2024 et la réussite de nos équipes de France sont les deux faces de la même médaille : le rayonnement de la France. L'optimisation de l'héritage Paris 2024 en dépend. Les émotions qui seront produites sur le public français mais aussi à l'international par des athlètes qui gagnent seront un facteur clé de réussite de ces JOP.**

**L'ambition est de créer une immense fierté nationale sur la réussite de ces Jeux Paris 2024 ; cette fierté aura des conséquences positives sur l'ambition française, nation capable d'entreprendre et de gagner.**

La parfaite organisation des Jeux associée à l'obtention de nombreux titres Olympiques et Paralympiques devra permettre d'accélérer le développement économique, social, éducatif et environnemental de façon durable de tous les territoires. Cela devra par ailleurs stimuler la pratique sportive dans toutes les catégories d'âge et notamment les jeunes au sein des associations sportives.

Les JOP 2024 seront un marqueur fort pour la France du XXIème siècle.

**La réussite sportive n'est pas un objectif parmi d'autres ; elle est indispensable. Elle nécessite que notre modèle fonctionne plus vite, plus haut et plus fort. Des choix forts, sans compromis, devront être faits dans des délais très courts.**

### 3. Quels résultats sportifs aux JOP Paris 2024

Sur la base des 6 dernières éditions des JO, la France occupe régulièrement le 7<sup>ème</sup> rang mondial. La moyenne des médailles récoltée est de 38 dont 11 titres (médailles d'or). Aux JO de Rio 2016, 42 médailles ont été récoltées dont 10 en or.

Au regard du rang des pays mesurés au PIB (cf. annexe 13.1) la France est la 6<sup>ème</sup> puissance mondiale. On pourrait penser qu'à minima, la France devrait occuper la 6<sup>ème</sup> place occupée elle par le Japon avec deux médailles d'or supplémentaires. Pour la 5<sup>ème</sup> place occupée par l'Allemagne, c'est 70% de médailles d'or supplémentaires, soit 7 titres de plus.

La performance remarquable du Royaume Uni au regard de son positionnement dans le classement PIB par pays ne doit pas nous laisser indifférent.

Compte tenu des efforts de tous les pays et notamment du Japon qui organisera les prochains JOP et à périmètre constant (+11% d'épreuves à Tokyo), il est raisonnable de penser qu'il faudrait à minima doubler le nombre de titres pour que la France occupe la 4<sup>ème</sup> ou 5<sup>ème</sup> place, soit a minima plus de 20 titres. La 3<sup>ème</sup> place nécessiterait de tripler ce nombre de titres.

Concernant les Jeux Paralympiques, les résultats de la France ont régulièrement décliné entre 1996 et 2012 passant de la 6<sup>ème</sup> à la 16<sup>ème</sup> place. Aux JP de RIO 2016, l'équipe de France paralympique a gagné 4 places grâce notamment à l'obtention d'une médaille d'or supplémentaire.

Si la 4<sup>ème</sup> place est utopique puisqu'il faudrait quatre fois plus de titres, la 6<sup>ème</sup> voir la 5<sup>ème</sup> place pourrait être obtenue en doublant a minima ce nombre de titres soit une vingtaine.

LE CNOSF a proposé le slogan : en 2024, 24 médailles d'or. Cette communication a du sens.

**Au-delà du cap fixé par notre Ministre qui consiste à doubler le nombre total de médaille à Rio, on pourrait préciser les attendus en termes de médailles d'or afin de centrer également les équipes sur cet enjeu. Communiquer sur 20 à 24 titres aux JO et aux JP 2024 donnerait une marge sur l'objectif à atteindre et aurait le mérite d'être applicable aux équipes de France Olympiques et Paralympiques.**

**Quoiqu'il en soit, ces objectifs sont ambitieux car très éloignés des résultats observés et du classement actuel de la France. Ils nécessitent de s'appuyer sur les forces en présence, sur les réflexions déjà menées mais aussi d'oser prendre des décisions innovantes dans des délais très courts. 2024, c'est déjà demain...**

## 4. Les Etats Généraux du Sport de Haut Niveau

Après deux mois de concertation et plus de 2000 acteurs du monde du sport interrogés sur l'ensemble du territoire, le secrétaire d'Etat aux Sports, Thierry Braillard a conclu le 16 décembre 2016 les Etats Généraux du Sport de Haut Niveau. A cette occasion, 10 mesures ont été décidées dont la création d'une Délégation Ministérielle de la Haute Performance Sportive (DMHPS). Cette première mesure a été mise en place.

Par ailleurs un certain nombre de préconisations ont été formulées à cette occasion dans différents domaines de la performance, dont il conviendra d'étudier la mise en œuvre pour une bonne partie d'entre elle.

### 4.1. La Délégation Ministérielle de la Haute Performance Sportive (DMHPS)

Par arrêté du 7 mars 2017 a été créé une DMHPS. A ce titre, elle est chargée de :

- proposer une stratégie concertée pour la préparation olympique et paralympique
- émettre des propositions sur la répartition des moyens du ministère chargé des sports dédiés à la haute performance sportive, et au sport de haut niveau des fédérations olympiques et paralympiques
- piloter l'ensemble des dispositifs de suivi socioprofessionnel des sportives et sportifs visant la haute performance sportive ;
- coordonner le réseau territorial de référents régionaux chargés d'organiser l'offre d'accompagnement de la haute performance sportive cohérente sur l'ensemble du territoire.

### 4.2. Les neuf autres mesures des Etats Généraux du Sport de Haut Niveau

Parmi ces neuf mesures (cf. annexe 13.2) :

- Trois ont été mise en œuvre,
- Quatre sont en cours de traitement,
- Trois n'ont pas encore été traitées.

Le présent rapport n'a pas vocation à reprendre ces mesures (dont il conviendra de les confirmer ou pas), mais d'explorer les conditions nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action permettant au sport français d'être plus performant dans des délais très courts.

## 5. Qu'entend-on par performance ?

### 5.1. Notre performance aux JOP sera le produit d'un processus global

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. La performance consistera donc en notre capacité à obtenir un nombre élevé de médailles et prioritairement des titres olympiques et paralympiques.

Au niveau de notre modèle d'organisation du sport français, la performance s'exprimera dans le délai et le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

L'organisation retenue, qui mettra en place tout ou partie des axes décidés aux Etats Généraux du Sport de Haut Niveau (et d'autres actions), devra être efficace et efficiente :

- efficace parce qu'elle doit atteindre les objectifs fixés.
- efficiente parce qu'elle doit minimiser et optimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

## 5.2. La performance sera le résultat de l'interaction entre des personnes

Il conviendra cependant d'éviter l'écueil d'une approche trop technocratique du sport de haut niveau qui consisterait à se centrer essentiellement sur les organisations, les moyens et les structures sans laisser suffisamment place dans notre réflexion à ce qui crée véritablement la performance à savoir la rencontre entre des femmes et hommes animés d'un projet d'excellence sportive.

Dans cette approche plus humaine, il semble bon de rappeler que trois piliers sont essentiels à la réussite de la performance au plus haut niveau :

- Des athlètes équilibrés, pleinement investis et porteurs de leur projet de performance, qu'il conviendra d'accompagner de manière spécifique et innovante,
- Des entraîneurs experts, ouverts et continuellement formés à la complexité des situations, que nous devons accompagner individuellement,
- Des équipements sportifs modernes correspondants de préférence à ceux rencontrés en situation de compétition lors des grandes échéances internationales ou des JOP.

**La stratégie retenue et les moyens devront être orientés prioritairement vers ces cibles.**

## 5.3. La performance sera le produit d'un état d'esprit

La performance est avant tout un niveau d'exigence élevé et permanent, une rigueur sans faille et continue, avec des acteurs responsables, engagés et créatifs, une remise en question incessante des actions menées sur des objectifs précis.

Elle se construit dans la transparence et l'acceptation de l'évaluation permanente du processus engagé.

**Quelle que soit l'organisation et les moyens dédiés, c'est l'état d'esprit dans lequel s'inscrivent les femmes et les hommes qui fera la différence. La performance est autant dans le « soft » que dans le « hard ».**

C'est prioritairement dans notre capacité à construire collectivement et rapidement la feuille de route de notre ambition que naîtra la performance aux JOP Paris 2024.

## 6. Un modèle à observer, des idées à décliner.

Nous avons relevé que les performances de la Grande Bretagne aux JOP étaient remarquables (en 2<sup>ème</sup> position mondiale derrière les Etas Unis tant pour les JO que pour les JP).

Peut-on l'ignorer au seul motif que ce modèle est posé sur une culture colorée du libéralisme entrepreneurial anglo-saxon ?

Regardons ce que le modèle Anglais et plus précisément le positionnement de UK Sport présente comme atouts :

- Un périmètre d'intervention clairement défini,
- Des objectifs de performance clairement définis,
- Un système de gouvernance partagé clair, simple et basé sur la compétence,
- Des moyens financiers identifiés et sécurisés annuellement par l'Etat,
- Un niveau d'exigence élevé et sans compromis sur la performance,
- Un système dynamique de hiérarchisation des acteurs au regard de la performance,
- Un pragmatisme dans les choix au regard des objectifs,
- Une mesure permanente de l'impact des investissements sur la réalisation des objectifs,
- Une recherche permanente de la transparence dans les objectifs, les responsabilités, les décisions, l'affectation des moyens.

La question que l'on est en droit de se poser à ce stade est la suivante :

**Est-ce que ces éléments clés du modèle UK Sport sont applicables au modèle français dans son organisation actuelle où est-il nécessaire de changer notre organisation pour y répondre<sup>1</sup> ?**

Le positionnement de UK sport au sein d'une agence facilite de toute évidence la mise en œuvre de ses principes clés. Pour autant, c'est avant tout les procès de décision mis en place et l'état d'esprit dans lequel ils sont réalisés que UK Sport crée de la performance. Une agence en France, qui gèrerait l'ensemble des moyens dédiés au projet de performance mais qui n'aurait pas intégré le « logiciel » pragmatique, transparent et sans compromis du Royaume uni serait certainement vouée à l'échec. **Le choix d'une organisation structurelle a de l'importance car il peut plus ou moins faciliter le fonctionnement et la prise de décision, mais c'est avant tout l'état d'esprit des acteurs, la cohérence des procès et des décisions, la rigueur dans le fonctionnement et le niveau d'exigence que l'on s'imposera collectivement qui créera de la performance.**

## 7. Des constats non suivis d'effets

Les leviers de la performance sont connus et identifiés dans différents rapports. La MOP, en place depuis une olympiade, a fait une synthèse des préconisations à la demande du

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 13.3 : Analyse comparative « SWOT » entre des modèles de gestion de la haute performance centralisées dans une agence (type UK Sport) ou au sein de la Direction des Sports.

Cabinet de la Ministre et identifié 10 leviers généraux. On y retrouve les différents sujets récurrents :

- L'absence de vision et de pilotage du projet de performance au plan national,
- Le manque de moyens,
- Le besoin de développer et d'optimiser notre vivier de sportifs (particulièrement dans les disciplines paralympiques),
- L'amélioration de l'accompagnement socioprofessionnel de nos sportifs,
- La nécessité de développer notre vivier d'entraîneurs et de mieux l'accompagner,
- La faiblesse de l'accompagnement médical de la performance, de l'innovation technologique ou de la préparation mentale dans beaucoup de fédérations,
- La présence insuffisante des fédérations olympiques sur la performance paralympique.

Force est de constater que depuis des décennies nous identifions très bien les marges de progrès mais que nous rencontrons des difficultés à poser de réelles avancées sur ces différents sujets malgré toutes les initiatives successives prises par les acteurs.

**La responsabilité n'est certes pas individuelle mais bien collective. C'est de toute évidence notre organisation du haut niveau qui ne nous permet pas de progresser collectivement et ce malgré les différentes PO, GIPSEPO, MEX et MOP qui, depuis bientôt 30 ans, ont chacune d'elle fait le maximum à leur niveau pour identifier les problèmes et apporter des solutions.**

## 8. Les fonctionnalités nécessaires

**Quel que soit l'organisation retenue, il faudra mettre en place de manière distincte plusieurs fonctionnalités qui n'existent pas à ce jour :**

### 8.1. Un pilotage stratégique

Ce pilotage stratégique du projet de performance doit fixer clairement le périmètre du projet, sa structure organisationnelle et le niveau d'exigence attendue. L'instance de pilotage doit être le garant des décisions, de leurs cohérences et de leurs transparences, et doit rendre comptes à l'Etat et aux partenaires de l'avancement du projet par rapport aux objectifs.

En matière de pilotage stratégique, deux organes existent aujourd'hui : le Conseil National du Sport (CNS) et sa sous-commission : la Commission du Sport de Haut Niveau (CSHN). Ce sont des organes de concertations à disposition de la Ministre. Ils sont constitués d'une large représentation des acteurs du sport à des fins d'étude et d'évaluation en vue de réorienter l'action de l'Etat sur un périmètre bien plus large que le projet de performance olympique et paralympique. Les missions et l'organisation de ces deux instances ne correspondent pas aux attentes.

### 8.2. Un pilotage opérationnel

Il serait chargé d'instruire les décisions de la partie stratégique et de piloter la partie opérationnelle exclusivement sur le périmètre du projet. Ce pilotage opérationnel doit avoir une connaissance fine des disciplines sportives, du fonctionnement de nos fédérations et être en capacité de « monitorer » précisément l'ensemble du monde du sport. Pour cela, il

doit être adossé à un système d'information permettant de suivre et d'interpréter tous les résultats internationaux des disciplines olympiques et paralympiques ainsi que ceux de nos sportifs. Il doit également être couplé à un système de veille internationale afin d'identifier les stratégies concurrentes et créer de l'intelligence au bénéfice de notre propre stratégie.

### 8.3. Un système d'évaluation de l'action des fédérations

Le système d'évaluation est un élément clé dans l'organisation de la performance. **Il doit répondre à deux priorités essentielles : faire évoluer le comportement des fédérations vers plus de performance et prendre les décisions permettant d'optimiser les moyens de l'Etat au regard de ses objectifs.**

Grâce à nos différentes structures d'expertise successives: PO, GIPSEPO, MEX, MOP, le modèle français des dernières décennies a toujours su identifier les difficultés rencontrées par les fédérations. En revanche, il n'a jamais véritablement eu une influence forte sur le comportement des fédérations ni sur l'optimisation des moyens de l'Etat dont les décisions étaient la plupart du temps déconnectées.

A l'avenir, le système d'évaluation doit permettre à la fédération de poser elle-même un diagnostic précis et de le croiser avec celui d'une cellule d'évaluation. C'est le croisement des regards qui permettra d'élever le niveau de conscience des acteurs et d'identifier les vrais sujets, souvent invisible, sur lesquels il faudra agir. Le système d'évaluation devra responsabiliser les fédérations sur les solutions à apporter et déclencher une procédure d'accompagnement assortie de moyens quand cela sera nécessaire. Pour cela, il est impératif que le système d'évaluation soit connecté à l'attribution des moyens et puisse suivre l'accomplissement des décisions.

Par ailleurs, du diagnostic à la décision d'allocation de ressources, le processus d'évaluation doit comprendre différentes étapes (opportunité, risques, financement,...) avec des possibilités d'arbitrage et des validations. Ce processus d'évaluation qui conduira à une décision d'attribution des moyens devra être clairement connu et validé au plus haut niveau afin que les décisions produites ne puissent pas être remises en question.

Le futur système d'évaluation devra constituer la première étape du processus d'accompagnement des fédérations. Il veillera à ne pas être dans l'ingérence mais au contraire à responsabiliser les fédérations et à stimuler leur créativité en n'imposant pas de dogme normatif.

### 8.4. Des opérateurs coordonnées

Entre l'INSEP, nos différents CREPS ou certaines fédérations le monde du sport dispose d'expertises dans bon nombre de domaines pouvant apporter des réponses aux besoins des fédérations. Pour autant, au travers de ses différents corps d'armée, de l'enseignement supérieur, du CNRS, de ses grandes entreprises, la France possède de ressources inestimables pour son projet de performance qu'il faudrait être capable d'identifier et de mobiliser.

Avec la Mission Grand INSEP, l'INSEP a commencé à mettre en place un réseau d'établissements publics au service du projet de performance de la France. **Il faut désormais aller beaucoup plus loin et tisser une toile avec les autres ministères et le monde de l'entreprise. Il faut donc un opérateur principal chargé d'une part du développement de ce réseau et d'autre part, de trouver au sein de ce réseau les solutions aux problématiques des fédérations.**

Dans ce modèle d'organisation à construire, l'opérateur principal (qui pourrait être l'INSEP), serait en charge de trouver les solutions d'accompagnement aux fédérations et de coordonner l'ensemble des opérateurs sur le territoire.

A ce jour, chaque acteur national ou territorial, qu'il soit issue du mouvement sportif ou de l'Etat, définit sa propre stratégie, fixe ses priorités et demande plus de moyens à la Direction des Sports afin de renforcer son leadership sur la performance. Même si l'intention de chacun est louable et son investissement non discutable, il faut sortir d'un fonctionnement individuel des acteurs pour passer à une organisation collective où chacun est responsable d'une mission spécifique (manager, évaluer ou mettre en œuvre), demeure expert dans son domaine d'intervention et respecte la place et les prérogatives de l'autre. **Il faut que l'organisation du sport de haut niveau sorte d'un modèle individuel pour retrouver la force d'une organisation collective.**

## 9. Les modèles d'organisation possibles

On peut envisager différentes formes d'organisations intégrant les fonctionnalités de gouvernance vues précédemment.

**Deux modèles sont proposés ci-après : un modèle externalisé et un modèle intégré au sein de la Direction des Sports.**

### 9.1. L'externalisation de la haute performance olympique et paralympique au sein d'une agence de type Groupement d'Intérêt Public (GIP)

L'agence est le modèle d'organisation qui se rapproche de celui de UK Sport en Grande Bretagne.

Le choix d'un GIP présente certains avantages. C'est une personne morale de droit public dotée de l'autonomie administrative et financière. Il est constitué par convention, approuvée par l'État, entre une ou plusieurs personnes morales de droit public et une ou plusieurs personnes morales de droit privé, afin d'exercer ensemble des activités d'intérêt général à but non lucratif.

Le GIP peut disposer, pour son fonctionnement, de plusieurs types de ressources :

- les contributions financières des membres ;
- la mise à disposition de personnels, de locaux ou d'équipement sans contrepartie financière ;
- les subventions ;
- les produits des biens propres ou mis à leur disposition, la rémunération des personnels et les produits de la propriété intellectuelle ;
- les emprunts et autres ressources d'origine contractuelle ;
- les dons et legs.

**Il peut être composé d'un organe stratégique et d'un organe opérationnel.**

Un GIP a le mérite de permettre aux acteurs désireux de participer au projet de performance de la France (Ministères des sports, de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche ou des Armées, CNOSF, CPSF, COJO, entreprises,...) d'abonder financièrement et/ou techniquement au projet et d'intervenir en contrepartie dans sa gouvernance selon des modalités conventionnelles à définir. Au-delà de la co-construction,

cette solution aurait l'avantage d'augmenter le cas échéant les moyens de l'Etat dédiés au projet de performance olympique et paralympique.

**Pour sortir des modèles que nous avons pratiqués jusqu'alors (PO, GIPSEPO, MEX, MOP) et intéresser des partenaires potentiels, il faudra que le périmètre d'intervention de ce GIP clairement défini et qu'il soit en capacité de gérer l'ensemble des moyens financiers dédiés à la performance, dont ceux que l'Etat voudra bien lui confier (tout ou partie de l'action 2 et 3), et de décider de leur affectation.**

Cette solution permettrait entre autre de sécuriser les crédits de l'Etat et d'apporter une grande souplesse d'engagement voire d'optimisation des dépenses avec la possibilité de reporter annuellement les crédits non consommés. Dans le cas contraire, ce modèle ne présenterait pas d'intérêt majeur par rapport aux différentes organisations que nous avons connu jusque-là.

Cette solution permettrait également d'avoir une instance opérationnelle avec une grande souplesse en matière de recrutement des ressources humaines tant au plan de la typologie des emplois que de la politique salariale. Par ailleurs, afin de pouvoir mettre en adéquation plus efficacement les ressources humaines du ministère des sports avec le projet de performance de la France, il conviendrait de transférer la gestion de l'ensemble des contrats de préparation olympique sur cette instance et de lui permettre d'émettre un avis d'opportunité sur le recrutement des futurs DTN.

Enfin, ce modèle d'organisation présente aussi l'avantage de pouvoir poser plus facilement de nouveaux procès de fonctionnement et d'impulser un état d'esprit plus conquérant, tel que nous l'avons évoqué précédemment. Cela devrait faciliter le passage à un périmètre plus resserré du projet de performance olympique et paralympique (disciplines, épreuves et niveaux de performance), mais aussi à un nouveau modèle de gestion et de répartition des moyens. Il permettra de surcroît de réaligner en un lieu unique l'expertise et la décision et d'avoir un patron stratégique et un patron opérationnel unique pour l'ensemble du projet de performance.

En revanche, ce modèle est à contre-culture en France. Il peut rencontrer des freins conséquents dans sa mise en œuvre et demandera plus de moyens notamment pour financer son fonctionnement et la mise en place des fonctions supports nécessaires.

Il porte également le risque de déstructuration profonde de l'organisation de notre modèle sportif en modifiant le rôle et la place du ministère des sports dans notre paysage. La question alors est de savoir quel héritage nous souhaitons à l'issue de 2024, pour quel projet sportif pour la nation et avec quelle organisation pour y répondre ?

Dans ce modèle d'organisation, la DMHPS n'aurait plus d'utilité et devrait être supprimée. Quant au bureau DSA1, il continuerait de gérer les conventions d'objectifs des fédérations à l'exception des actions 2 et 3 (partie accompagnement médical des équipes de France) des disciplines olympiques et paralympiques transférées au GIP.

## 9.2. Le renforcement de la Direction des Sports

C'est l'option qui a été retenue à l'issue des Etats Généraux du Sports de Haut Niveau avec la création d'une première brique : la Délégation Ministérielle à la Haut Performance Sportive (DMHPS).

Cette option nécessite de concevoir et mettre en place un pilotage stratégique en lien avec le pilotage opérationnel qui serait confié à la DMHPS.

Comme nous l'avons vu précédemment le CNS et sa CSHN ne correspondent pas au périmètre du projet de performance olympique et paralympique, ni à son besoin de gouvernance stratégique. Dans cette hypothèse, il conviendra de créer une nouvelle instance de pilotage spécifique qui pourrait être un Haut Conseil Olympique et Paralympique (HCOP) à l'image du Haut Conseil de la Santé Publique.

Ce HCOP serait placé auprès de la Ministre. Il serait distinct de l'administration et de ses opérateurs et aurait pour mission de contribuer à l'élaboration, au suivi annuel et à l'évaluation de la stratégie nationale de performance olympique et paralympique. Il serait la voix du projet de performance : état d'avancement, évaluations, alertes sur les dérives, transparence, etc....

Il agirait sur un budget qu'il conviendra d'identifier clairement et de sécuriser en le plaçant sur un programme spécifique (programme 219 Bis) correspondant à tout ou partie de l'action 2 et 3 de l'actuel programme 219. La Directrice des sports en sera la Directrice de programme. Ce programme devra être sanctuarisé. Le HCOP, organe de Conseil et de surveillance, n'aurait pas vocation à se substituer aux services opérationnels existants.

Le HCOP serait constitué d'une poignée de personnes émanant de la sphère publique et privée, dont le mouvement sportif, et ayant une forte compétence sur la performance économique, sportive, sociale, etc... Des personnalités indiscutables ayant entrepris et gagnées. Elles seraient nommées par la ministre pour une durée déterminée et renouvelable le cas échéant.

Dans cette hypothèse, tous les sujets touchant au projet de performance olympique et paralympique devront être retirés des prérogatives de la CSHN.

Le pilotage opérationnel serait quant à lui assuré au sein de la Direction des Sports par la DMHPS. L'ensemble des Sous-directions de la Direction des Sports pourront intervenir ainsi que les fonctions supports (missions juridique, financière, CGOCTS) et seront coordonnés par elle dans le périmètre du projet.

La DMHPS serait le service instructeur du HCOP et assurerait le pilotage opérationnel du projet de performance en lien avec les fédérations et les opérateurs.

En dehors du HCOP, cette solution d'organisation présente l'avantage d'être en partie en place au niveau des fonctions supports (juridique, financière, ressource humaine,...) et d'avoir un coût de fonctionnement déjà intégré dans la direction des sports.

En revanche, elle ne permettrait pas de fédérer d'autres acteurs autour du projet de performance, ni d'obtenir des moyens autres que ceux de la direction des sports. Elle n'apporterait pas non plus la souplesse dans l'engagement financier nécessaire à une bonne gestion, ni la garantie de sécurisation des fonds. Le report des crédits non consommés sur l'exercice suivant serait également impossible.

Les recrutements nécessaires à la réalisation du projet nécessiteront une augmentation du plafond d'emplois de la direction des sports. En revanche, la capacité à recruter des profils d'emplois différents de ceux actuellement (chef de projet, mathématicien, statisticien, contrôleur de gestion, capital risquer,...) et des experts sportifs dont les prétentions salariales sont supérieures aux grilles de l'administration centrale, semblent complexes voire impossibles.

### 9.3. Les besoins structurels incontournables

Quel que soit le modèle d'organisation retenu, il conviendra d'identifier une structure de projet permettant de réunir des éléments essentiels à son pilotage. **Il faudra, pour cela, structurer plusieurs cellules rattachées au pilotage opérationnel :**

- Une cellule d'intelligence sportive :

Toute la stratégie nationale devra être adossée à un système d'information et de veille qui nous permette de créer de l'intelligence. Une banque de données de suivi et d'interprétation de tous les résultats mondiaux des disciplines olympiques et paralympiques, dont ceux de nos sportifs devra être créée. **« Monitorer » l'ensemble du sport mondial et construire de l'intelligence au bénéfice de notre stratégie, des fédérations qui ne sont pas outillées dans ce domaine et de notre système d'évaluation devient aujourd'hui une nécessité pour améliorer le pilotage de la stratégie nationale.**

A ce jour, l'information est atomisée dans différents services de l'INSEP (MOP, Relations Internationales, IRMES) ou de la Direction des Sports et dans des bases de données privées. Il conviendra de trouver les moyens de créer une unité d'information qui puisse s'adosser, le cas échéant, de compétences extérieures comme le fait UK Sport. Ces données devront être agrégées et interprétées par des experts afin de créer du savoir.

Cette cellule d'intelligence sportive, composée d'experts des data sciences et d'experts sportifs sera chargée de traduire l'information en stratégie afin de nourrir le pilotage stratégique et la mission d'évaluation (cf. infra). Elle devra avoir une connaissance fine des disciplines sportives et de l'organisation des fédérations. Elle pourrait regrouper une partie des actuelles ressources de la MOP et de DSA1 et s'adjoindre des ressources issues des data sciences pour développer et exploiter ce système d'information ou encore du monde de l'entreprise comme des capital risqueurs, des contrôleurs de gestion. Il faudra également qu'elle puisse s'adjoindre de spécialistes de l'analyse et de la gestion du risque afin d'améliorer notre capacité à auditer les projets de fédérations et à mieux investir les ressources nationales disponibles.

- Une cellule des événements sportifs et des relations internationales :

L'accueil d'événements sportifs internationaux sur notre sol peut être un élément constitutif du projet de performance. Ils peuvent, dans certains cas (déficit financier, contreperformance des équipes de France) fortement déstabiliser les fédérations. Il faut donc pouvoir emmener un avis éclairé sur de tels projets, les accompagner s'ils contribuent à l'objectif de performance ou au contraire pouvoir alerter l'ensemble des services de l'État, les collectivités et les fédérations concernées sur les risques encourus. **Il semble donc essentiel que l'instance de pilotage du projet de performance puisse être entendu sur cet avis d'opportunité.**

Permettre à la France d'être influente sur la scène internationale est aussi un élément important de la performance. Cela permet d'orienter les décisions des instances internationales en tenant compte de nos propres intérêts et de sécuriser les résultats de nos équipes de France en étant au cœur des processus de décisions des fédérations internationales ou des comités d'organisations internationaux.

**Le CNOSF travaille déjà sur cette mission mais il est fondamental que l'instance de pilotage du projet de performance puisse être force de proposition dans ce domaine, y compris sur les propositions d'accompagnement financier si cela sert le projet de performance.**

- Une cellule de coordination du suivi socioprofessionnel :

En fonction de l'option opérationnelle retenue, il conviendrait soit de faire évoluer la coordination du suivi socioprofessionnel au sein de la DMHPS soit, dans le cas de la création d'un GIP, de confier la coordination et la mise en œuvre opérationnelle à la direction des sports et de ramener la définition des priorités au sein du GIP.

- Une mission d'évaluation :

Comme indiqué précédemment (cf. point 8.3.), l'évaluation des fédérations est la première étape du processus d'accompagnement. Elle constitue un élément central du dispositif. Quoi, comment, pourquoi évaluer...

A l'image de UK Sport, Il est proposé de créer une mission spécifique par olympiade et paralympiade composée de quelques personnalités qualifiées appartenant aux instances de pilotage stratégique et opérationnel, mais aussi extérieures afin de conduire opportunément cette évaluation<sup>2</sup>. Il conviendra d'effectuer cette évaluation de manière bienveillante. Elle conditionnera l'allocation des ressources et orientera vers l'opérateur principal les stratégies d'accompagnement le cas échéant.

## 10. Quelle orientation stratégique envisager ?

**Au regard de l'ensemble des éléments évoqués précédemment, la gestion de la haute performance optimisée au sein de la direction des sports par la DMHPS ne permettra pas d'atteindre les objectifs de performance fixés par notre Ministre.**

**L'externalisation de la gestion du projet de performance olympique et paralympique au sein d'une agence de type GIP paraît être la piste la plus pertinente pour y parvenir car elle apporte des réponses concrètes et adaptées sur 4 sujets essentiels :**

- L'identification du périmètre du projet,
- La mise en place d'une gouvernance spécifique,
- La mutualisation de moyens publics et privés,
- Une capacité de gestion souple et réactive.

### 10.1. L'identification du périmètre du projet

L'organisation au sein de la direction des sports ne permet pas d'identifier un périmètre clair autour du projet de performance olympique et paralympique, ni même d'identifier précisément les moyens spécifiquement dédiés. Le mode opératoire entre les fédérations et la direction des sports est identique pour l'ensemble des fédérations olympiques,

---

<sup>2</sup> La mission d'évaluation de UK Sport conduite sur l'olympiade 2009-2012 appelée 'Mission 2012 » était constituée de :

- Liz Nicholl, Directrice Générale de UK Sport,
- Peter Keen, Directeur de la Performance UK Sport,
- Rod Carr, membre du Board de UK Sport,
- Penny Briscoe, Directeur de la Performance British Paralympic Association,
- John Derbyshire, Directeur de la Performance et Racing Manager, RYA
- Vicki Hansford, médaillé paralympique en aviron à Pékin,
- Georgina Harland, médaillée olympique en pentathlon à Athènes,
- Graig Hunter, Chef de Mission, Paralympique GB,
- Derek Mapp, Président de la British Amateur Boxing Association,
- Simon Timson, Directeur de England Development Programme.

paralympiques et reconnues de haut niveau, et la négociation des moyens porte sur la globalité du projet fédéral. Changer une partie de la relation entre l'Etat et les fédérations tout en restant au sein de la direction des sports paraît complexe.

**En plaçant dans un GIP la gestion de la partie haute performance olympique et paralympique, le périmètre du projet sera clairement redéfini et deviendra lisible pour les fédérations et l'administration.** L'affectation des moyens humains et financiers deviendra facilement mesurable à la fois sur l'accompagnement de la performance et sur le coût des fonctions supports dédiés. Par effet miroir, l'accompagnement par la Direction des Sports des autres priorités, qu'elles soient fédérales ou ministérielles, gagnera en lisibilité partagée et en simplicité de gestion et d'évaluation. La complémentarité et la cohérence des actions menées entre le GIP et la direction des sports sera également possible.

### 10.2. La mise en place d'une gouvernance spécifique

A ce jour, notre cadre réglementaire et notre cadre organisationnel (à l'exception de la création récente de la DMHPS) n'identifient pas de gouvernance spécifique au projet de performance olympique et paralympique. Faire évoluer les relations entre les acteurs en place sans changer l'organisation reste possible mais complexe et facteur de stress. Cette option présente de forts risques de résistances voire de blocages et peut nous conduire à une forme de gouvernance hybride ou inachevée qui impactera que faiblement le résultat.

**La création d'un GIP permettrait de partir d'une page blanche et de créer une gouvernance stratégique plus ouverte, en fédérant de nouveaux acteurs (Ministères des sports, de l'Education nationale, des Armées, CNOSF, CPSF, entreprises, COJO,...), et de nouveaux procès opératoires entre les fédérations et le GIP plus adaptés à l'optimisation des moyens et à la création de valeurs et de performance.**

### 10.3. La mutualisation de moyens publics et privés

Au-delà de l'optimisation des moyens qui pourrait être facilitée dans le cadre d'une organisation externalisée, le manque de moyen est un point souligné de manière récurrente dans les différents rapports et encore dernièrement dans celui de la MOP. Avec l'ambition de doubler le nombre de médailles annoncée par notre ministre, la question de l'augmentation des moyens devient encore plus centrale. L'Etat seul pourra difficilement supporter les coûts nécessaires au projet de performance. Le mouvement sportif, les collectivités mais aussi les entreprises revendiquent une place et de la visibilité sur les performances des sportifs. **La souplesse d'un GIP permettrait à l'ensemble de ces acteurs d'abonder financièrement ou sous la forme de prestations de services, tout en ayant une possibilité d'expression dans sa gouvernance stratégique.**

### 10.4. Une capacité de gestion souple et réactive

Le cadre relationnel entre l'Etat et les fédérations est encadré par des textes réglementaires qui modélisent la relation et, d'une manière générale, nivellent la capacité de traitement ou de différenciation. Hors, le cadre relationnel doit permettre une adaptation permanente aux contingences de la haute performance et accepter un traitement différencié des fédérations, ce qui n'est pas, et c'est bien normal, dans l'ADN d'une administration centrale. **Un GIP permettrait de construire un cadre relationnel nouveau avec des modalités de fonctionnement plus souple et adaptées, et de s'adjoindre de compétences plus hétéroclites et expertes pour le mettre en œuvre.**

## 11. Quelle déclinaison opérationnelle envisager ?

Si le choix d'un modèle d'organisation demeure fondamental et évident au regard de l'analyse proposée, d'autres choix seront nécessaires pour atteindre les objectifs de performances annoncés. Aussi, il conviendra de mettre en adéquation différents sujets stratégiques comme :

- Le redéploiement d'une partie des moyens de l'Etat,
- Le repositionnement de certains opérateurs,
- Revoir le mode d'accompagnement des acteurs.

### 11.1. Redéployer une partie des moyens de l'Etat

En parallèle d'une ambition sportive forte, l'Etat poursuit un objectif large en matière de sport (le sport pour tous, par tous, tout au long de la vie) et alimente plusieurs réseaux nationaux et territoriaux pour cela (services déconcentrés, établissements publics, écoles nationales, Pôles ressources, mouvements sportifs olympique et fédéral).

Si nous n'avons rien à envier à nos voisins en termes de moyens globaux mobilisés sur le sport, les budgets nécessaires au fonctionnement et aux projets de ces différents réseaux rendent les marges de manœuvre de l'Etat extrêmement réduites.

Dans un contexte de réduction des déficits publics, associé à un objectif de performance sans précédent, l'enjeu porte désormais sur l'adaptabilité de notre organisation afin de leur permettre de mobiliser des ressources utiles aux bons endroits et aux bons moments. De plus, il devient désormais nécessaire qu'elle soit plus en capacité d'évaluer régulièrement l'impact de ses politiques publiques.

#### 11.1.1. Les axes d'économie à privilégier

La politique du « rabot » ne peut plus répondre aux attentes. Il faut désormais se réformer au plan structurel et accepter de revoir le périmètre de l'action publique. Les pistes de réflexion posées ici portent évidemment sur les secteurs qui impactent le moins notre projet de performance. Il conviendra de s'interroger sur plusieurs pistes :

- Le maintien des missions « sports » au sein des DDJSCS. Cette réflexion devra être menée dans le cadre de la réforme : Action publique 2022.
- Le maintien de l'ensemble des CREPS, notamment dans les nouvelles régions sur-dotées.
- Le maintien de l'ensemble des écoles nationales au regard de leur place dans les stratégies des fédérations.
- Le maintien des Pôles ressources.
- Le maintien des aides nationales sur la haute performance (financières et pour partie CTS) pour certaines disciplines de sport professionnel accumulant d'importants bénéfices comme le Tennis, le Football, le Golf, le Rugby,... et conditionner le versement de toute ou partie des aides publiques de l'année N+1 aux résultats financiers des fédérations dont les comptes annuels sont très largement bénéficiaires en année N.

En revanche, l'échelon régional (DRJSCS) est à préserver compte tenu de sa place dans la structuration de l'accès au haut niveau et dans la coordination qu'il apporte sur le haut niveau hors établissement public, qui représente plus de 50% des athlètes de haut niveau à ce jour.

Deux études sont conduites actuellement afin d'évaluer le niveau d'économie réalisable et par conséquent pour partie ré affectable.

### 11.1.2. Les axes de redéploiement à privilégier

Les ressources libérées permettront de nouvelles marges de manœuvres. Ces ressources devraient être tout ou partie réallouées sur trois axes en particulier :

- Les fédérations à fort potentiel de médailles, en fonction de la convention d'objectif de HPO (haute performance olympique) ou HPP (haute performance paralympique) conclue avec le GIP.
- L'INSEP, afin de lui permettre de renforcer ses missions au service du développement du réseau et de l'accompagnement des fédérations.
- Compte tenu de l'option d'organisation proposée, le GIP afin de renforcer sa capacité de pilotage opérationnel de la haute performance.

## 11.2. Repositionner le rôle de certains opérateurs

### 11.2.1. Au plan national

#### 11.2.1.1. L'INSEP

L'INSEP est un opérateur stratégique pour le sport français. Ses infrastructures, ses moyens, sa localisation et le nombre de médailles fabriquées en son sein à chaque olympiade<sup>3</sup> en témoignent.

Deux grandes fonctions sont à distinguer :

- L'accueil des pôles des fédérations dont le service rendu est de grande qualité. Aussi, il faut veiller à ce que les disciplines accueillies soient bien en capacité de servir les objectifs du projet de performance et que les services de l'INSEP soient à disposition de sportifs ayant les plus grandes chances de médailles. Cette fonction dispose d'un modèle économique viable entre la dotation de l'Etat et les pensions demandées aux fédérations.
- Opérateur pour le compte de l'Etat (ex. mise en place de formation pour des publics spécifiques, mise en réseau des établissements publics,...) ou pour le compte des fédérations sur différents sujets liés à la performance. Cette deuxième mission est possible grâce à l'expertise de ses personnels et aux infrastructures dont dispose l'INSEP. Elle apporte une valeur ajoutée au sport français mais doit être aujourd'hui contenue au risque de mobiliser trop de ressources notamment humaines et de mettre en difficulté la qualité du service d'accueil des pôles. Cette fonction n'a pas de modèle économique véritablement structuré, ce qui constitue un des principaux freins à son développement.

---

<sup>3</sup> En 2016, 50% des médaillés olympiques se sont préparés à l'Insep.

La place de l'INSEP en tant qu'opérateur stratégique de notre projet de performance olympique et paralympique doit être fortement renforcée. Pour cela, il faudra s'assurer qu'il puisse accueillir les pôles et les sportifs des disciplines les plus performantes. Il conviendra également de renforcer sa capacité à prendre en charge, en son sein ou au travers de son réseau (Grand INSEP ou structures partenaires) un plus grand nombre de problématiques en lien avec la haute performance. Enfin, il conviendrait de positionner l'INSEP en tant qu'opérateur principal du sport français, en capacité de fédérer, au travers du Grand INSEP, toutes les ressources susceptibles de servir notre projet de performance et de les animer. Dans cette perspective, il est nécessaire de renforcer son modèle économique et de libérer sa capacité de recrutement.

Propositions de pistes de réflexion :

Une première piste serait la mise en place d'un partenariat entre l'INSEP et le CNOSF et le CPSF dans la continuité de celui engagé à l'occasion de la création du « Lieu unique » pour faire de cet établissement le "Centre de préparation olympique et paralympique », en lui ouvrant des droits marketing sur l'olympisme. Cette solution, sous réserve de trouver les faveurs du mouvement sportif, devra être envisagée bien avant le transfert des droits marketing au COJO 2024, prévu en 2019, ce qui limite de fait sa pertinence.

La deuxième piste, certainement la plus efficiente, serait que le GIP soit en capacité de financer les commandes qu'il passe à l'INSEP, tout comme les fédérations pourraient se voir facturées des services d'accompagnement, qu'elles financeraient soit sur fond propre, soit grâce ou soutien du GIP.

**Ce nouveau modèle économique pour l'INSEP, adossé à des prestations de services facturées, nécessiterait que l'ensemble des acteurs s'organise en conséquence.**

Par ailleurs, l'augmentation d'activité de l'INSEP lui demandera de mettre en adéquation ses ressources humaines. Cela pourrait s'envisager dans le cadres du redéploiement des ressources mais il conviendrait pour cela de sortir du plafond d'emploi actuel et de pouvoir recruter sous contrat plus d'agents afin de s'assurer d'avoir les meilleurs experts ou que ceux actuellement en place ne quittent pas l'établissement pour la concurrence.

#### *11.2.1.2. La Mission d'Optimisation de la Performance (MOP)*

Elle est rattachée directement au Directeur Général de l'INSEP et depuis la signature d'une convention de coopération entre l'INSEP et la Direction des Sports, elle fait l'objet d'une coordination fonctionnelle par la DMHPS. Elle est composée de 10 ETP dont un Directeur et un Directeur-adjoint.

La MOP effectue deux types de missions : d'une part elle apporte des solutions aux problématiques des fédérations avec l'appui des services de la Direction des Politiques Sportives (DPS) de l'INSEP, du réseau des établissements publics, ou d'opérateurs partenaires, d'autre part elle évalue la capacité de la France à performer notamment à travers l'évaluation de l'action des fédérations et la hiérarchisation de nos sportifs<sup>4</sup>.

Cette double mission d'accompagnement et d'évaluation peut provoquer chez certaines fédérations une forme de méfiance ou de fermeture qui rend le positionnement de la MOP parfois complexe. **Aussi, il est préconisé que les missions d'évaluations soient transférées totalement au GIP pour plus de clarté dans le positionnement des acteurs.**

---

<sup>4</sup> La MOP tient à jour une liste des sportifs potentiellement médaillables qui sert de base à l'attribution de différents services (Pass Grand INSEP, Suivi Socio-professionnel,...)

Par ailleurs, l'INSEP a récemment réorganisé ses départements et a créé un Pôle Performance qui regroupe les unités Recherche, Accompagnement à la performance, Développement et innovation numérique et l'IRMES. La MOP travaille en étroite collaboration avec ce Pôle performance pour qualifier précisément les demandes des fédérations et trouver ensuite les interlocuteurs capables d'apporter les réponses, soit en interne, soit à l'intérieur du réseau Grand INSEP ou encore à l'extérieur auprès de ses partenaires.

A l'avenir, ces deux entités pourraient fusionner et constituer le point d'entrée opérationnel exclusif des fédérations identifiées par le GIP.

De plus, l'évaluation des fédérations menée par GIP fera naître certaines demandes (accompagnement d'entraîneurs, de DTN, de Directeur de la performance, réflexions sur des thématiques partager entre certaines fédérations, recherche technologique, aide à la détection de profils particuliers, réflexions sur le transfert de talents paralympiques, etc...). Pour y répondre, le GIP devrait pouvoir financer des commandes à l'INSEP, que ce dernier incuberait et rendrait opérationnel avec l'aide du réseau.

**Dans cette perspective, la MOP fusionnée au pôle Performance devrait être un véritable outil opérationnel pour apporter des solutions sportives. Un point d'entrée opérationnel unique qui pourrait prendre le nom de « Sport Solutions » afin d'incarner ce nouveau positionnement.** Son expertise serait nécessairement associée en backoffice au GIP afin de nourrir les décisions stratégiques, mais cette nouvelle entité ne devrait en aucun cas être affichée dans un rôle d'évaluation vis-à-vis des fédérations avec lesquelles elle devra développer prioritairement une relation de confiance.

#### *11.2.1.3. La Mission Grand INSEP*

Elle est rattachée au Directeur Général de l'INSEP. Le positionnement de cette mission doit être clarifié. Deux visions possibles :

- Le Grand INSEP : « patron » du réseau des établissements :

Cela sous-entend qu'il chapote l'ensemble du réseau des établissements. Il devra acquérir pour cela une existence juridique propre et un budget. Il aurait pour missions le développement du label et ses services supports mais surtout il serait porteur du champ métier. En ce sens, il prendrait en charge les demandes métiers qui proviennent des fédérations et du GIP et organiserait le travail au sein du réseau. Dans cette logique, la MOP devrait être placée au niveau du Grand INSEP et l'INSEP labellisée comme les autres établissements.

- La mission Grand INSEP : un outil de développement du réseau :

Dans cette vision, qui est celle préconisée dans ce rapport, **la mission Grand INSEP est en charge d'identifier toutes les ressources publiques ou privées qui peuvent servir le projet de performance de la France (Armées, CNRS, Enseignement supérieur et recherche, grandes entreprises, etc...) afin de créer des connexions avec l'INSEP et d'étendre notre capacité à apporter des solutions au sport français.**

Sa mission dépasserait largement la labellisation des établissements publics, qu'il conviendrait de maintenir voire d'étendre à des établissements similaires en terme de service, et de constituer un maillage de ressources techniques, technologiques et humaines en capacité d'intervenir sur notre projet de performance.

#### 11.2.1.4. Le « Lieu Unique »

A l'origine, le « Lieu unique » était une solution opérationnelle permettant à la Direction sportive du CNOSF de se rapprocher des acteurs du sport dans le but d'être plus pertinent dans sa mission d'organisation de la délégation olympique pour les JO.

L'AsDTN, historiquement demandeuse d'un guichet unique a soutenu cette idée opérationnelle. En revanche, dans sa mise en œuvre est venu se rajouter une couche de gouvernance avec la création d'une Commission Stratégique et Opérationnelle du Sport de Haut Niveau (CSO/SHN) chargée de proposer les grandes orientations du sport de haut niveau, d'optimiser la préparation opérationnelle des JOP, d'assurer un service d'ingénierie et d'expertise dans différents domaines, d'assurer des travaux d'observation, d'analyse et d'évaluation dans différents domaines et de participer au suivi socioprofessionnel des sportifs.

L'existence du « Lieu unique » tient en une convention signée par l'Etat, le CNOSF, le CPSF et l'INSEP. Elle court jusqu'au 31 décembre 2020. Elle fixe les conditions d'accueil de la Direction des Sports du CNOSF au sein de l'INSEP et crée la CSO/SHN. Depuis sa signature le CNOSF a rejoint physiquement l'INSEP. En revanche, cette commission s'est très peu réunie.

**Aussi, il est préconisé de ramener le périmètre de la convention à l'accueil du CNOSF au sein de l'INSEP et de supprimer la CSO/SHN, dont les missions stratégiques seraient transférées de fait à la cellule de pilotage stratégique du GIP.**

#### 11.2.1.5. Le CNSD

Avec 103 SHN dans ses effectifs dont 15 en situation de handicap, le Ministère de la Défense est aujourd'hui le plus gros employeur de sportifs de haut niveau olympiques et paralympiques.

Il bénéficie de surcroît avec le CNSD d'un formidable outil aux normes PMR, à quelques kilomètres de Paris, qui accueille déjà bon nombre de stages des fédérations et des pôles permanents d'entraînement<sup>5</sup>. Le CNSD, guichet unique des armées, intervient dans la formation des cadres, la réinsertion des blessés, le sport d'élite et le sport pour tous.

Il bénéficie d'une expérience importante dans l'accompagnement des équipes de France militaire<sup>6</sup> et ce, en bonne collaboration avec les fédérations sportives avec lesquelles il partage plusieurs athlètes. Le CNSD est aujourd'hui pleinement ouvert à la société civile. Il souhaite développer leur activité et jouer un rôle plus important dans le projet de performance olympique et paralympique notamment sur deux axes stratégiques pour eux : le handicap et les femmes.

**Compte tenu de sa volonté politique, de la place qu'il occupe aujourd'hui dans le sport de haut niveau français, de sa structuration et de son expertise, le CNSD constitue un pilier sur lequel le futur GIP devrait appuyer une partie de sa stratégie notamment paralympique.**

#### 11.2.1.6. La Direction des Sports

Dans l'hypothèse où la Direction des sports délèguerait la gestion du projet de performance olympique et paralympique et les moyens financiers et humains (les Contrats de préparation

<sup>5</sup> Le CNSD accueille 4 pôles espoirs : Athlétisme, Natation, Aviron, Course d'Orientation.

<sup>6</sup> 19 Equipes de France militaires mixtes.

olympique) à un GIP, elle serait amenée à se recentrer sur les conventions pluriannuelles d'objectifs allégées hors action 2 et 3 (pour ce qui concerne l'accompagnement médical des équipes de France). Une partie des ressources humaines de DSA1 pourrait également être transférée au GIP.

**Dans ce nouveau cadre, la Direction des Sports n'interviendrait plus dans les décisions de gestion du GIP afin d'avoir toute latitude pour exercer un pouvoir de contrôle et d'évaluation sur ce dernier.**

#### 11.2.1.7. L'AsDTN

Les DTN sont des experts dans l'organisation de leur sport et sont au cœur des décisions de leur fédération. Ils sont regroupés au sein de l'AsDTN qui les représente dans la plupart des instances de concertation traitant des sujets les concernant. **L'expertise des DTN est essentielle et devra continuer d'être sollicitée autant que possible dans la gouvernance du sport, directement ou par l'intermédiaire de l'AsDTN.**

#### 11.2.1.8. Le CNOSF et le CPSF

Concernant le projet de performance olympique et paralympique, le CNOSF et le CPSF sont principalement responsables :

- D'arrêter la sélection des équipes de France olympiques et paralympiques,
- D'accompagner les équipes de France aux JOP,
- D'exploiter les droits marketing olympiques et paralympiques,

Le CNOSF et le CPSF sont très peu associés dans les faits à la préparation des équipes de France, qui relève principalement des fédérations concernées. Même si certains élus au sein de ces instances revendiquent plus de responsabilité dans ce domaine, notamment sur la répartition des moyens de l'Etat entre les fédérations, leur position singulière de Président(e) de fédération pose une réelle question d'éthique et complexifierait la capacité à prendre les décisions discriminantes nécessaires à une bonne utilisation de l'argent public, en vue d'un projet de performance.

L'exploitation des droits marketing olympiques et paralympiques servent les équipes de France une fois sélectionnées pour les JOP mais en aucun cas leur préparation en amont. C'est une situation d'ambush marketing historiquement acceptée par le monde du sport français. Plusieurs pays en sont sortis au bénéfice de la préparation des athlètes et du projet de performance de leur pays.

Comme vu précédemment, un rapprochement partenarial entre l'INSEP et le CNOSF et/ou le CPSF pour faire un centre de préparation olympique et paralympique et développer ensemble des partenariats, pourrait être une première étape au bénéfice de la performance.

La deuxième hypothèse, celle préconisée dans ce rapport, serait de permettre au CNOSF et au CPSF d'abonder financièrement au GIP suite à la compensation financière du COJO à partir de 2019 pour la perte des droits marketing, et d'intervenir selon des modalités à définir dans l'organe de pilotage stratégique du GIP. **Cette solution aurait l'avantage de responsabiliser le mouvement sportif dans la co-construction de la performance de la France en lui permettant d'intervenir en amont, dans la fabrication de la médaille.**

## 11.2.2. Au plan territorial

Un travail important et partagé avec certains territoires et les représentants des collectivités a été réalisé à l'automne dernier à l'occasion du chantier « Missions, Territoires, Métiers ». Une feuille de route a été tracée et des actions déjà réalisées.

Il apparaît comme essentiel de donner plus de lisibilité aux priorités nationales afin que les régions puissent également prioriser leurs actions si elles le souhaitent. Cela doit passer par la création d'instances de concertation régionales pour mieux coordonner la politique territoriale du sport de haut niveau en s'appuyant sur les Projets de Performance Fédéraux. Leur rôle sera de rationaliser la dépense publique à l'attention des sportifs prioritaires et des structures sur lesquelles ils s'entraînent. Ces instances participeront aussi à l'animation du réseau régional et au partage d'informations entre les collectivités, le mouvement sportif et l'Etat via ses services déconcentrés et ses établissements.

Il conviendrait de créer ces instances et de les animer conformément à la feuille de route issue du chantier « Mission, Territoire, Métier ». Cette mission a été confiée à la DMHPS à sa création. En cas de suppression de la DMHPS, il conviendra de la transférer à DSA1.

### 11.3. Mieux accompagner les acteurs

#### 11.3.1. Le cadre réglementaire

Pour les fédérations délégataires, deux instructions fixent ce cadre.

L'instruction sur les Conventions Pluriannuelles d'Objectifs (CPO) fixe le cadre de la relation conventionnelle et l'instruction sur les Projets de Performance Fédéraux (PPF) précise l'organisation du sport de haut niveau. Elles s'appliquent indifféremment à toutes les fédérations délégataires.

##### 11.3.1.1. *L'instruction sur les Conventions Pluriannuelles d'Objectifs*

Le projet d'instruction sur les CPO 2017/2021 est en cours de validation. Il s'inscrit dans la perspective de la circulaire du Premier ministre du 29 septembre 2015 prévoyant la possibilité d'accorder des CPO pour financer des initiatives associatives dans le cadre d'orientations stratégiques et non plus dans un cadre opérationnel prédéfini. Cette orientation vise à :

- Simplifier le travail des fédérations.
- Mieux prendre en compte les spécificités des fédérations pour la mise en œuvre des politiques publiques.
- Renforcer le modèle économique des fédérations.
- Chercher le meilleur effet levier sur les subventions investies.

**Ce projet d'instruction n'appelle pas de remarque particulière.**

##### 11.3.1.2. *L'instruction sur les Projets de Performances Fédéraux*

L'instruction applicable pour cette olympiade a fait l'objet d'une réforme visant à limiter le nombre de disciplines reconnues de haut niveau et à réduire le nombre de sportifs inscrits sur les listes ministérielles, en exigeant pour les listes Elite, Senior, Relève la réalisation d'une performance sur des manifestations internationales identifiées.

Dans les faits, seulement 3 disciplines dans 2 fédérations ne sont plus reconnues de haut niveau pour cette olympiade. Le nombre de SHN à quant à lui diminue de 27% sur les disciplines olympiques et paralympiques.

Malgré ce resserrement notable du nombre de SHN, cette instruction traduit une volonté politique historique de participation de la France dans une large pluralité de disciplines sportives olympiques ou non olympiques. L'excellent classement de la France aux Jeux Mondiaux en témoigne<sup>7</sup>.

Enfin, elle traite de manière indifférencier le sport professionnel qui ne répond pas au cadre réglementaire proposé sur différents points<sup>8</sup>.

Compte tenu de notre ambition de performance aux JOP de 2024 et des moyens contraints de l'Etat, il est préconisé à partir de 2021 de :

- Supprimer la notion de reconnaissance de haut niveau<sup>9</sup>. Les disciplines non olympiques mais universelles et performantes<sup>10</sup> pourraient bénéficier de moyens pour accompagner leur projet de performance mais au titre des crédits gérées par la direction des sports (DSA1). Les régions auraient alors l'opportunité de se positionner plus fortement sur la partie haut niveau de ces disciplines, si celles-ci ou leurs athlètes sont porteurs de sens pour le territoire.
- Sortir du cadre de l'instruction ministérielle sur les PPF les sportifs professionnels de certaines disciplines : Tennis masculin et féminin, Golf masculin et féminin, Foot masculin, Rugby masculin, Basket masculin et cyclisme sur route masculin. En revanche, leur donner la possibilité d'intégrer le processus d'évaluation et d'accompagnement (à tout ou partie de leur frais) mis en place pour les fédérations olympiques et paralympiques.
- Prévoir une clause de réduction de la subvention en années N+1 en cas de résultat financier exceptionnel d'une fédération en année N.

### 11.3.2. La hiérarchisation des fédérations olympiques et paralympiques

Aucune hiérarchisation des fédérations n'est actuellement en place au regard du projet de performance de la France. Aussi, l'ensemble des opérateurs sur le territoire accompagne les projets de performance des fédérations sans lisibilité sur les priorités nationales. De plus, les moyens attribués par l'Etat ne font pas l'objet de transparence.

UK Sport a procédé à cet exercice de hiérarchisation et a classé les fédérations selon 11 niveaux<sup>11</sup> en fonction des résultats obtenus et du potentiel de médailles pour l'olympiade suivante. Ce classement permet à chacun d'identifier les fédérations prioritaires en matière d'allocation de ressources et de services.

Cette approche serait intéressante à appliquer au modèle français compte tenu du nombre conséquents d'acteurs dans les territoires qui interfèrent dans les projets de performance. **Aussi, il est préconisé de construire notre propre modèle de hiérarchisation des**

<sup>7</sup> La France se classe 4<sup>ème</sup> nations aux jeux mondiaux de 2017 alors que les 3 meilleures nations des JO 2016 se classent : USA 10<sup>ème</sup>, la Grande Bretagne 22<sup>ème</sup> et Chine 8<sup>ème</sup>.

<sup>8</sup> Critères de mise en liste, type de conventionnement entre le sportif et sa fédération, Surveillance médicale réglementaire.

<sup>9</sup> Cette mesure sortirait du périmètre de l'actuelle instruction sur les PPF : 21 fédérations, 62 disciplines et 1816 SHN (28%) sur la base de la mise en liste ministérielle de 2016.

<sup>10</sup> Critères de rang de la France et de participation des nations au championnat du monde à définir dans le cadre de la future instruction.

<sup>11</sup> Selon le rapport de l'Ambassade de France au Royaume-Uni : L'agence UK Sport, chef de file stratégique du sport de haut niveau au Royaume-Uni. M. Aloïsio et C.Reinauld

**féderations et de placer la validation du classement des fédérations auprès de l'instance de pilotage stratégique du GIP. Ce classement serait totalement transparent, comme toutes les décisions portées par GIP.**

En plus d'agir sur notre culture de la « gagne », il donnerait de la lisibilité et de la simplicité à l'action du GIP et à tous les opérateurs qui accompagnent la haute performance. Ce classement pourrait être revu par le GIP sur proposition de la mission d'évaluation.

### 11.3.3. L'évaluation des fédérations olympiques et paralympiques

A la différence du classement des fédérations qui est une information à destination des opérateurs, l'évaluation devrait être un processus interactif et dynamique constitué de différentes étapes qui conduisent à une prise de décision sur l'affectation de ressources du GIP (cf. point 8.3).

Actuellement, l'Etat, tutelle des fédérations au regard de la loi, n'a pas une position privilégiée pour évaluer leur action. Aussi, force est de constater que le système d'instruction actuel des conventions d'objectifs permet seulement de modifier à la marge l'allocation des ressources aux fédérations.

UK Sport a mis en place un système de double évaluation. Une auto-évaluation par la fédération et un croisement des regards avec la mission d'évaluation de UK Sport qui fait le même travail en parallèle. Cette méthode responsabilise les acteurs et peut permettre des échanges plus matures entre acteur et financeur par rapport à un objectif commun.

**En confiant cette mission d'évaluation au GIP, ce dernier peut instaurer une procédure d'évaluation similaire qui conduise à une prise de décision certainement différente d'aujourd'hui sur l'allocation des ressources. De fait, l'Etat peut se protéger des décisions de gestion de la haute performance prises par le GIP et retrouver une posture d'évaluateur de l'organisation globale mise en place et du GIP en particulier, délégué de cette mission.**

Dans cette nouvelle configuration, les rôles et responsabilités des acteurs seraient plus claires et cohérentes.

### 11.3.4. L'accompagnement des fédérations olympiques et paralympiques

Les difficultés identifiées à l'occasion de l'évaluation seraient traitées par la fédération concernée. Dans l'hypothèse où celle-ci ne serait pas en mesure de solutionner tout ou partie de ces difficultés, un accompagnement spécifique pourrait être conduit par l'INSEP (Sport Solution) à la demande du GIP.

Cette demande serait assortie d'une solution de financement en concertation avec la fédération, au regard de la hiérarchisation définie et de ses ressources.

Une fois saisie, l'INSEP (Sport Solution) qualifiera plus précisément la demande et essaiera d'apporter une réponse par l'intermédiaire du réseau.

Les sujets pourront couvrir tous les champs de la performance (RH, innovation technologique, médical, juridique, etc...).

### 11.3.5. L'accompagnement de l'encadrement

#### 11.3.5.1. Les entraîneurs

La majorité des fédérations utilise les ressources humaines mise à disposition par l'Etat (CTS) pour occuper les missions d'entraîneur. Beaucoup d'entre eux/elles sont compétent(e)s.

Néanmoins, cette ressource publique ne couvre pas toujours l'ensemble des besoins de performance dans quelques disciplines.

**Ainsi, certaines fédérations privilégiant la ressource publique peuvent se priver de compétences et à terme de performance.**

Aussi, deux axes doivent être privilégiés :

- avoir un dispositif permettant à nos entraîneurs d'obtenir d'une part un haut niveau de performance, et d'autre part d'être reconnus au regard de leurs compétences afin de les motiver à rester dans notre réseau,
- avoir la capacité à recruter en France ou à l'étranger les meilleurs entraîneurs si la ressource publique est insuffisante ou absente.

Le recrutement des entraîneurs : le contrat de préparation olympique (Contrat PO) assorti d'un complément de rémunération de la fédération est une solution souple et satisfaisante. En revanche, le nombre de contrats est limité et leur répartition historiquement figée. De plus, ils peuvent être affectés quelque fois à des cadres n'ayant aucun lien avec la performance. **Si, tel que nous le préconisons, la gestion de l'ensemble des contrats PO est transférée au GIP, l'adéquation entre l'attribution de ces contrats et les objectifs de performances sera plus efficiente.** D'autre part, les compléments de rémunérations nécessaires aux recrutements ou à la reconnaissance des meilleurs experts pourront être pris en compte par le GIP dans le cadre du soutien aux fédérations. Cela permettra aussi au GIP d'intervenir sur la qualité des recrutements en interne comme en externe.

L'accompagnement des entraîneurs : bons nombres d'actions de formation continue sont à disposition des entraîneurs qui les utilisent ou pas en fonction de leur sensibilité mais aussi de celle de leur environnement. La liste des entraîneurs pouvant intervenir sur les sportifs ciblés pour 2024 peut être identifiée. **Il conviendra dès lors de mener prioritairement avec chacun d'eux un travail individualisé d'accompagnement qui pourra déboucher, entre autre, sur la mise en place de formations très spécifiques confiées à l'opérateur (INSEP : Sport Solution).**

#### 11.3.5.2. Les Directeurs de la Performance

Ils sont au cœur du processus de performance de leur fédération et doivent disposer d'un contrat PO pour faciliter leur gestion. Ce sont des managers de la performance que nous devons identifier et accompagner comme les entraîneurs dans leurs problématiques de management ou dans leurs problématiques métiers. **Le coaching et le partage d'expérience entre pairs sur des thématiques spécifiques sont des pistes à privilégier, qui pourraient être confiées à l'opérateur (INSEP : Sport Solution).**

#### 11.3.5.3. Les Directeurs Techniques Nationaux (DTN)

Leur niveau d'intervention est souvent plus politique ou stratégique que les directeurs de la performance (quand il y en a).

La nomination des DTN reste un sujet complexe associant politique, management et technique. Force est de constater que notre système de recrutement présente certaines

faiblesses. Un diagnostic et des propositions devront être faits par le CGOCTS afin de faire évoluer notre procédure de recrutement avant la fin de l'olympiade olympiade.

Les DTN des fédérations olympiques et paralympiques rémunérés par l'Etat doivent être sur un contrat PO. Ce public aux positionnements et missions très varié nécessite un accompagnement très spécifique et multifactoriel que peu de personnes peuvent réaliser. **Il est préconisé pour cela de constituer une cellule de quelques personnes pour les accompagner individuellement et/ou collectivement dans le cadre de partages d'expériences sur des sujets d'actualité entre anciens et nouveaux DTN.**

L'efficacité de cet accompagnement reposera sur la confiance et l'intérêt que nous accordera les DTN et donc sur l'expertise des coach que nous pourrions proposer.

Aussi, cette cellule non permanente pourrait être constituée de trois à quatre anciens DTN, particulièrement reconnus pour leur parcours, capables d'intervenir sur l'ensemble des champs que recouvrent les missions de DTN.

### 11.3.6. L'accompagnement des athlètes

#### 11.3.6.1. L'identification des athlètes

La MOP a déjà mis en place une liste des sportifs potentiellement médaillables aux JOP. Cette liste sert actuellement de base pour prioriser certains services (dispositif de SSP, Pass Grand INSEP, ...) et donne de la lisibilité aux opérateurs notamment pour prioriser l'accompagnement, si besoin, des SHN hors établissement.

**Cette liste, coproduite avec les fédérations concernées, doit être prolongée en identifiant les athlètes cibles de 2020 et 2024, ainsi que ceux des sports d'hiver (2022, 2026).**

**Conformément à l'organisation proposée, la gestion de cette liste devrait être transférée au GIP.**

#### 11.3.6.2. L'accompagnement socioprofessionnel des athlètes

L'avenir socioprofessionnel des sportifs de haut niveau a toujours fait partie du modèle de performance de la France même si la perception des enjeux mériterait d'être largement partagée.

Il est nécessaire, dans notre société, de regarder cette question comme un élément constitutif de la performance, notamment au regard de la maturité sportive relativement tardive dans la majorité des disciplines olympiques et paralympiques.

Si nous visons des médailles d'or, il est hasardeux d'occulter les aspirations personnelles et professionnelles de nos sportifs et leur projet de vie au-delà de leur pratique sportive de haut niveau. Dans cette vision, nous devons œuvrer pour que nos athlètes évoluent dans les meilleures conditions au moment de produire les performances attendues (équilibre personnel, confiance, stabilité émotionnelle, ...).

**La doctrine française du « double projet » est donc essentielle. Elle doit être établie dès le plus jeune âge.** On peut découper l'accompagnement sportif selon 3 périodes significatives détaillées ci-dessous. Chacune d'elle devra faire l'objet d'amélioration concrète :

- L'aménagement des parcours de formation en lien avec le projet sportif,
- Les conditions de rémunération et la protection sociale durant la carrière sportive,

- La mise en œuvre du projet professionnel à l'issue de leur carrière sportive.

L'organisation du suivi socioprofessionnel en France (SSP) est à la fois riche de la multiplicité de ses dispositifs et complexe au regard de la quantité d'acteurs qui interagissent ou encore de la diversité des attentes des sportifs.

Nos établissements publics accompagnés des DRJSCS sont très présents sur le champ du suivi socioprofessionnel. L'INSEP est à ce titre un véritable laboratoire d'expérimentation pour créer des modèles d'accompagnement au plus près des contraintes des sportifs.

L'axe de réflexion proposée ici vise à organiser l'ensemble des dispositifs dans le but de rendre notre accompagnement socioprofessionnel encore plus efficace.

#### 11.3.6.2.1. L'aménagement du parcours de formation

Ce sujet a été l'axe principal de réflexion du thème 6 des Etats Généraux du Sport de Haut Niveau : « Comment préparer le sportif de haut niveau à son projet de vie ? ». Sur les 24 préconisations faites par ce groupe, les 15 premières concernent l'amélioration du parcours de formation. Ces préconisations sont :

- Ouvrir les établissements accueillant des pôles espoirs et des pôles France pour assurer une mixité permanente des publics.
- Reconnaître le sport comme discipline fondamentale au sein de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur.
- Mettre en place des bureaux SHN au sein des structures de l'enseignement supérieur.
- Généraliser un dispositif de SHN ambassadeurs pour intervenir au sein des écoles et des associations.
- Renforcer la convention entre la fédération et le sportif de haut niveau.
- Responsabiliser le sportif de haut niveau au regard de son projet de performance.
- Intégrer la compréhension du projet de vie dans la formation des entraîneurs afin qu'ils l'incorporent dans leur programmation.
- Rendre obligatoire les dispositions prises entre le Ministère en charge des sports et le Ministère de l'Education nationale et le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Créer un statut du sportif de haut niveau-étudiant.
- Instaurer un cadre de scolarité dérogatoire pour les sportifs de haut niveau.
- Normaliser l'inscription des sportifs de haut niveau hors quotas.
- Généraliser la prise en compte des compétences des sportifs de haut niveau au sein d'une VAE spécifique aux SHN, et plus largement au sein des VAE existantes, sur la base du référentiel de compétence des SHN.
- Labelliser des universités et des écoles compatibles pour la pratique du sport de haut niveau.
- Identifier des moyens de financement pour les établissements de l'enseignement supérieur labélisés.
- Systématiser les parcours de formation sur la base d'unités capitalisables.

**La réalisation de chacune de ces préconisations devra être étudiée, dans un cadre interministériel le cas échéant. L'INSEP a déjà avancé sur certains d'entre eux.**

#### 11.3.6.2.2. Les conditions de rémunération des athlètes et leur protection sociale

Ces sujets constituent les principales raisons d'être de nos différents dispositifs de SSP (Aide personnalisées, dispositif de retraite, dispositif AT-MP, CIP, CAE, Contrat d'image,

Convention de mécénat). Chaque dispositif est certes utile mais la gestion et la coordination de l'ensemble reste complexe et peu efficiente.

Brigitte DEYDIER, en charge de la coordination des dispositifs de SSP au sein de la DMHPS a réalisé un diagnostic de ces dispositifs<sup>12</sup> et met en synthèse les principales difficultés suivantes :

- Les dispositifs sont nombreux et répondent chacun à des règles fonctionnement, des processus de décision, des modalités de sélection, etc... différents. Leur faible lisibilité rend leur compréhension difficile par les acteurs.
- Le suivi et la coordination des dispositifs sont atomisés entre différents interlocuteurs en charge d'autres missions. Le turn-over de ces interlocuteurs pénalise la qualité des relations avec les entreprises partenaires. La coordination est lourde pour un suivi de dossier insatisfaisant.
- Des circuits courts entre les entreprises et les fédérations ou les sportifs se mettent en place, shuntant ainsi notre instance de coordination et donc les priorités sportives et sociales définies au plan national.
- Le développement des dispositifs n'est pas suffisamment assuré et le nombre d'entreprises impliquées risque de diminuer dangereusement dans un avenir proche.
- Notre organisation ne permet pas d'évaluer efficacement l'impact de notre investissement public dans ce domaine.
- Nous ne disposons d'aucun outil centralisé et partagé, rendant la gestion de ce dossier particulièrement complexe.

La mise en place du Pacte de performance pour les JOP de Rio a été une réelle avancée car elle a mobilisé une centaine d'entreprises autour du sport et a apporté des réponses financières à des sportifs qui vraisemblablement auraient eu des difficultés à y parvenir seul ou avec leur fédération.

En grande majorité, les solutions apportées ont été des contrats d'image (CI) d'un an. Ces CI ont apporté une solution financière à court terme, tout en permettant à l'athlète de disposer intégralement de son temps de préparation (et de formation pour certains) pour les JOP de Rio. Même si elle n'a pas toujours respecté les priorités attendues, cette solution a été efficace sur le court terme. En revanche, elle n'a pas permis aux sportifs de se projeter au-delà du délai prévu, elle n'a pas créé un lien réel (en dehors du lien financier) avec l'entreprise et n'a pas ouvert non plus de droits (assurance chômage, formation) qui pourraient être utiles aux sportifs en cas de fin de carrière.

Le CI est une solution qui nous échappe car il résulte d'un accord commercial entre un sportif et une entreprise. Dans ce cas, la charge financière repose exclusivement sur l'entreprise. Aussi, lui demander d'investir selon des priorités nationales et sur un athlète dont elle n'est pas convaincue de l'image potentielle en retour ne peut constituer la solution prioritaire à généraliser.

Considérer que le monde de l'entreprise doit supporter le coût de la mise à disposition des SHN pour leur entraînement ou leur formation serait une erreur de stratégie. Nous devons rapprocher le sport de haut niveau du monde de l'entreprise pour apporter des réponses à nos sportifs sur l'après carrière et cela le plus tôt possible afin d'apporter la sérénité nécessaire à l'athlète dans la construction de sa performance. Nous devons donc tout faire pour qu'une grande diversité d'entreprises soit attirée par nos athlètes et que ces derniers les intègrent le plus tôt possible. Pour cela, nous devons éviter de faire supporter aux

---

<sup>12</sup> Diagnostic annexé au rapport (Annexe 13.4)

entreprises une grande partie du coût de la mise à disposition. En conséquence, il faut que cette charge, liée à l'entraînement ou à la formation, revienne à l'Etat (comparable à une suggestion de service public).

**C'est donc le principe de CIP (et non de CI) sur lequel nous devons concentrer notre effort car au-delà de mieux répondre aux sous-jacents de la performance, il permet d'ouvrir des droits pendant et après la carrière sportive, notamment de formation et d'indemnité chômage le cas échéant, et règle toutes les questions de couverture sociale de nos sportifs. Cela permet également de réduire le coût des dispositifs retraite et AT-MP qui seraient pris en charge dans le cadre commun du contrat de travail.**

Comment prendre en charge le coût de la mise à disposition de l'athlète pour attirer les entreprises ?

Si l'entreprise bénéficie encore de marge de manœuvre en terme de fiscalité (ce qui n'est pas forcément le cas des grandes entreprises), la fédération pourra délivrer un rescrit fiscal correspondant au montant de la mise à disposition de l'athlète auprès de sa fédération. Cette solution offre la possibilité à l'entreprise de déduire de ses impôts l'équivalent en masse salariale de 60% du temps mis à disposition. La deuxième solution (qui peut se cumuler avec la première) consiste à verser une indemnité compensatoire à l'employeur au travers des aides personnalisées. Dans le cas des CIP régionales, cette indemnité compensatoire est généralement complétée par une aide financière de la DRJSCS.

**Une enveloppe en conséquence doit donc être prévue dans le budget des Aides Personnalisés et la rubrique « aide à l'emploi » doit être clairement identifiée dans le règlement des Aides Personnalisés de chaque fédération.**

Les conventions d'aménagement d'emploi (CAE) pour les sportifs identifiés et titulaire de la fonction publiques devront être systématisées.

La création de la Fondation du Pacte de performance, placée sous l'égide de la Fondation du sport, chargée de développer le mécénat enrichit le panel de dispositif en reversant des bourses aux athlètes. Si son apport financier reste intéressant pour certains sportifs, ce dispositif présente quelques difficultés. Il n'apporte pas de réponse en terme de couverture sociale, certaines entreprises souhaitent flécher la bourse sur un athlète en particulier ce qui risquerait de le requalifier en contrat d'image et la décision d'attribution revient au CA de la fondation, nous conduisant parfois à des incohérences de choix par rapport aux priorités sportives et sociales définies au plan national.

**Repositionner l'action de la fondation sur une cible d'athlètes « relèves », encore étudiants et non potentiellement « salariales » serait plus adapté.** Il est nécessaire également de revoir la gouvernance de ce dispositif afin de s'assurer d'une part que les décisions d'attribution soient cohérentes avec la logique de performance définie et d'autre part de coordonner la recherche d'entreprise avec la Fondation afin qu'il n'y ait pas de logique de concurrence entre les propositions de mécénat et de salariat.

**Compte tenu de l'ensemble de ces propositions, l'attribution des aides personnalisées doit rester sous la responsabilité du DTN mais l'enveloppe globale réduite et le règlement d'attribution plus encadré afin de venir en complément de l'apport des différents dispositifs de SSP.** Une réflexion sur l'encadrement des aides personnalisées vient d'être lancée par la direction des sports suite au rapport de l'inspection Générale sur ce sujet.

La coordination de l'ensemble des dispositifs de SSP a été confiée à la DMHPS depuis sa création. Dans le cadre de la création d'un GIP et de la suppression de la DMHPS, la coordination et le suivi opérationnel des SSP pourraient être délégués à la Direction des Sports (DSA1), selon des priorités sportives définies par le GIP.

#### 11.3.6.2.3. La mise en œuvre du projet professionnel à l'issue de la carrière sportive

A l'exception de l'inscription d'un SHN sur la liste reconversion pour lui ouvrir des droits, il est notable que le sujet de la reconversion et peu ou pas traité.

Les athlètes sont souvent livrés à eux-mêmes. Une seule personne est identifiée spécifiquement sur ce sujet au plan national. Son poste a été placé à l'INSEP.

Il convient de faciliter l'intégration définitive des sportifs dans le monde professionnel.

La politique de salariat des sportifs est une étape significative. Aussi, il serait utile d'aller plus loin en élaborant un référentiel de compétences des SHN au sein d'une VAE spécifique et plus largement des VAE existantes.

Au plan organisationnel, la coordination de cette mission pourrait être confiée à la Direction des Sports (DSA1).

## 12. Synthèse des propositions

- 1) Fixer au mouvement sportif un objectif de 20 à 24 titres aux Jeux Olympiques ou Paralympiques de 2024 ;
- 2) Créer une agence de type GIP comprenant une instance de gouvernance et une instance opérationnelle et lui déléguer la gestion du projet de performance olympique et paralympique de la France ;
- 3) Fédérer, dans l'instance de gouvernance du GIP, l'ensemble des acteurs (Ministères des sports, de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, des Armées, CNOSF, CPSF, entreprises, COJO,...) autour du projet de performance de la France ;
- 4) Confier au GIP les moyens humains (contrats PO) et les moyens financiers de l'Etat dédiés au projet de performance olympique et paralympique (tout ou partie de l'actuelle action 2 et 3) et lui donner une entière autonomie de gestion ;
- 5) Créer un nouveau cadre relationnel entre les fédérations et le GIP, plus transparent et plus exigeant, qui améliore l'impact sur les organisations fédérales et qui optimise d'avantage l'attribution des moyens au regard des objectifs de performance ;
- 6) Faire de l'INSEP l'opérateur principal du sport français, chargé de fédérer et de coordonner autour du projet de performance olympique et paralympique les opérateurs du territoire qui le désirent, et lui confier la coordination de l'accompagnement opérationnel des fédérations ;
- 7) Redéployer les moyens de l'Etat au regard des objectifs de performance fixés, de la nouvelle organisation, en modifiant le cadre administratif (Reconnaissance de haut niveau, sports professionnels,...) et en réduisant le périmètre d'intervention de l'Etat.

**En synthèse, il convient de repositionner l'Etat en « Etat stratège » capable de s'inscrire dans le temps long, de fixer des objectifs à moyen terme, d'agir sur les organisations, de déléguer les moyens et les décisions opérationnelles, et de se positionner en régulateur sur des missions de contrôle et d'évaluation.**

## 13. Annexes

### 13.1. Comparaison entre PIB et classement aux JOP 2016

RANG PAYS PIB 2016	RANG PAYS JO 2016	RANG PAYS JP 2016
1 ETATS UNIS	1 ETATS UNIS	1 CHINE
2 CHINE	2 ROYAUME UNI	2 ROYAUME UNI
3 JAPON	3 CHINE	3 UKRAINE
4 ALLEMAGNE	4 RUSSIE	4 ETATS UNIS
5 ROYAUME UNI	5 ALLEMAGNE	5 AUSTRALIE
6 FRANCE	6 JAPON	6 ALLEMAGNE
7 INDE	7 FRANCE	7 PAYS BAS
8 BRESIL	8 COREE DU SUD	8 BRESIL
9 ITALIE	9 ITALIE	9 ITALIE
10 CANADA	10 AUSTRALIE	10 POLOGNE
11 COREE DU SUD	11 PAYS BAS	11 ESPAGNE
12 RUSSIE	12 HONGRIE	12 FRANCE

### 13.2. Etat des lieux des 10 propositions issues des Etats Généraux du Sport de Haut Niveau de l'automne 2016

1. Créer une délégation ministérielle chargée de l'expertise du sport de haut niveau et de la haute performance sportive :
  - Cette proposition a été mise en œuvre.
  
2. Consacrer 1 million d'euros du plan "Héritage 2024" à la mise en place d'un plan dédié à l'optimisation de la performance paralympique et créer une cellule de performance paralympique à l'INSEP :
  - Cette proposition a été mise en œuvre suite à un appel à projet lancé au printemps et au recrutement prévu de deux cadres à l'INSEP dédiés aux disciplines paralympiques.
  
3. Développer l'expertise scientifique et technologique au service de la haute performance en créant au sein de l'INSEP et du réseau Grand INSEP, un Living Lab du sport de haut niveau et en nommant des référents innovation/haute performance au sein des fédérations :
  - Cette proposition n'a pas encore été mise en œuvre.
  
4. Renforcer l'expertise de l'encadrement par la création d'une l'école des cadres sportif et du cadre de gestion des DTN.
  - Un nouveau cadre de gestion des DTN a été mis en place ; un rapport sur la faisabilité de l'Ecole des cadres est en cours de réalisation.
  
5. Engager 1 million d'euros du plan "Héritage 2024" en faveur de l'accompagnement des plans de détection fédéraux auprès de publics spécifiques (femmes, populations non licenciées, personnes en situation de handicap, milieux scolaires)
  - Cette proposition a été mise en œuvre suite à un appel à projet lancé au printemps.
  
6. Organiser le réseau des référents chargés du suivi socioprofessionnel en installant un guichet unique dans chaque établissement du Grand INSEP.
  - Cette proposition est partiellement mise en œuvre. Elle est traitée dans le présent rapport.

7. Favoriser la prise en compte des compétences transversales des sportifs de haut niveau au sein du dispositif de validation des acquis de l'expérience en créant un livret référentiel de compétences.
  - Cette proposition n'a pas encore été mise en œuvre. Elle est traitée dans le présent rapport.
  
8. Dans la continuité de la loi du 27 novembre 2015 et du pacte de performance encourager des entreprises à parrainer des sportifs de haut niveau en créant un fond de dotation en faveur de la haute performance :
  - Cette proposition n'a pas encore été mise en œuvre.
  
9. Engager un travail commun avec les acteurs de l'enseignement supérieur afin de poursuivre l'adaptation du cadre d'étude des sportifs de haut niveau étudiants :
  - Cette proposition fait l'objet de discussions engagées entre les différents cabinets.
  
10. Signer un protocole d'accord national permettant la complémentarité des moyens de l'Etat et des collectivités territoriales dans la mise en œuvre des projets de performance fédéraux et adapter la gouvernance régionale du sport de haut niveau :
  - Cette proposition fait l'objet d'une réflexion menée en parallèle des EGSHN (Missions Territoire, Métier) et reprise dans ses conclusions. La mise en œuvre en cours. Ce point est abordé dans le présent rapport.

### 13.3. SWOT modèle de gestion de la haute performance olympique et paralympique

<b>Gestion de la haute perf O &amp; P par une agence type GIP</b>	
<b>FORCE</b>	<b>FAIBLESSE</b>
Aligner l'expertise et la décision, Agilité des décisions, Protection des finances publiques, Patron opérationnel unique, Souplesse de la politique RH,	Pas d'autorité hiérarchique sur les acteurs, Coût et création de fonctions supports pour gérer l'engagement financier et les RH, Modèle à contre-culture, Délai de mise en œuvre,
<b>OPPORTUNITE</b>	<b>MENACE</b>
Construire un nouveau cadre relationnel avec les fédérations, Fédérer la société civile autour de la performance et capter des moyens privés,	Modifications réglementaires, Effet domino de déstructuration profonde de notre modèle sportif,

<b>Gestion de la haute perf O &amp; P par la DMHPS</b>	
<b>FORCE</b>	<b>FAIBLESSE</b>
Aligner l'expertise et la décision, Autorité hiérarchique de la DS sur le réseau, Délai de mise en œuvre, Bénéficie des fonctions supports de la DS,	Rigidité du cadre administratif, Risque de gel du budget, Absence de souplesse dans l'engagement des dépenses, Lourdeur des prises de décisions, Difficultés à modifier le cadre relationnel avec les acteurs en place, Aucune souplesse dans la politique RH,
<b>OPPORTUNITE</b>	<b>MENACE</b>
Conforter notre modèle sportif,	Injonction politique,

## 13.4. Diagnostic des dispositifs d'accompagnement du Suivi Socioprofessionnel des athlètes olympiques et paralympiques

**Délégation Ministérielle  
à la Haute Performance Sportive  
Brigitte DEYDIER  
Juillet 2017**

### SOMMAIRE

- Présentation et périmètre
  
- II Bilan des dispositifs existants
  - o A) Les chiffres
  - o B) La description
  - o C) La Fondation
  - o D) Les entreprises
  
- III Diagnostic
  - o A) Un fonctionnement mal connu
  - o B) Des critères de priorités mal compris
  - o C) Pas d'outil partagé
  - o D) Les nouvelles responsabilités des fédérations
  - o E) Pas de développement des dispositifs suffisant
  - o F) Le manque d'accompagnement
  - o F) Le label Pacte de Performance
  
- IV Les pistes d'amélioration
  - o Améliorer l'accompagnement des SHN
  - o Développer les possibles
  - o Une seule liste prioritaire
  - o Former, informer, responsabiliser les fédérations
  - o Travailler sur la reconversion
  
- IV Comment ça marche aujourd'hui ?
  
- V Les évolutions

## 1 LE PERIMETRE

Le suivi socio pro des athlètes est un des piliers de la performance et il apparait ainsi dans les études et bilans sur la performance

Les CIP, convention d'insertion professionnelle, contrat à durée indéterminée avec des aménagements d'horaires ont été mis en place dans les années 80.

Le Pacte de Performance a été lancé par la loi du 27 novembre 2015 qui a entériné l'utilisation de Contrats d'Image( CI). Cette priorité du ministre Thierry Braillard est un label regroupant les sociétés souhaitant aider financièrement les athlètes (sous forme de Contrats d'Image de CDD ou de CDI) et les accompagner dans leurs premiers contacts avec le monde de l'entreprise avec une contrepartie financière du Ministère des Sports

50% des SHN sont inscrits dans les établissements du Ministère des Sports, et 50% d'entre eux sont inscrits à l'INSEP.

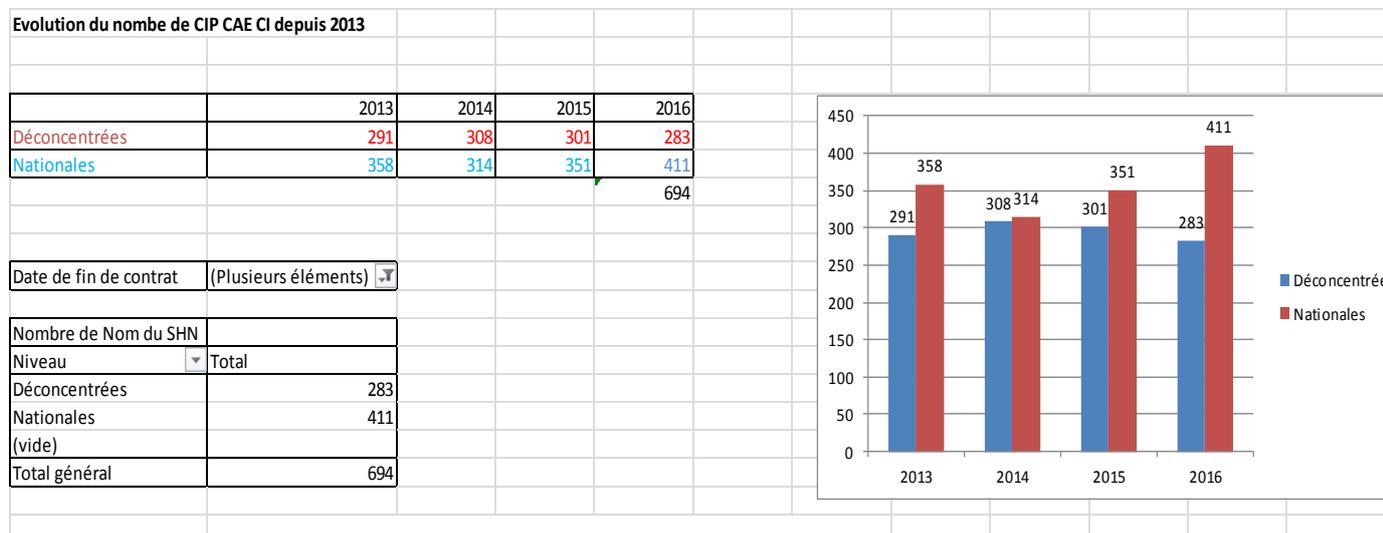
- L'accompagnement des SHN regroupent les Aides Personnalisées (AP), la partie formation scolaire et universitaire, la partie insertion professionnelle pendant la carrière et la reconversion.
  - o Les AP et surtout le budget associé sont un levier d'action dans les mains des DTN pour le compte du ministère. La répartition des aides fait partie de l'accompagnement
  - o La partie formation. Sur l'Insep, la mise en place des aménagements de formation sont rodées. Les organismes de formation concernés sont habitués à rallonger les cursus de formation, à les dédoubler ou encore à différer les stages de fin de cycle après les grandes échéances sportives. Pour exemple l'école de kinésithérapie de Saint Maurice, l'université Pierre et Marie Curie, l'université de Paris 1 ou encore l'ESCP. Néanmoins, les **formations aménagées restent limitées** même à l'Insep et encore davantage dans les autres établissements
  - o La partie insertion professionnelle est constituée par des dispositifs traditionnels de CIP avec des entreprises publiques ou privées  
Ce système certes ancien et contraignant correspond à un vrai besoin pour certains athlètes. Demandant une présence (négociable) de 30 à 50%, c'est un CDI qui garantit aux athlètes une suite professionnelle avec un co-financement Fédération/Direction des Sports ou Direction Régionales (DRDJS)/Entreprise. De nombreux sportifs peuvent témoigner de l'impact positif de ces dispositifs sur leur performance

## II - BILAN des dispositifs existants

### II A) Les dispositifs en 2016

- **9 partenaires institutionnels** (Défense, Douanes, Police, Education nationale, Sports, CG91 et CG94 ) pour un quota total de **190 CAE**(convention aménagement emploi)

- **131 entreprises du Pacte de Performance** pour un quotas de **306 CIP et surtout CI**
- 283 CIP déconcentrés qui font l'objet d'un bilan annuel (production DSA1 d'un dépliant)



Répartition des contrats par catégorie de SHN		
Type de Fédération	Catégorie SHN	Total
Non olympique	Elite	48
	Jeune	5
	NC	1
	Senior	49
<b>Total Non olympique</b>		<b>103</b>
Olympique	Arbitre	4
	Elite	264
	Espoir	3
	Jeune	52
	NC	1
	Reconversion	1
	Senior	266
<b>Total Olympique</b>		<b>591</b>
<b>Total général</b>		<b>694</b>

## II B) Description des dispositifs d'insertion

Les SHN (inscrit sur liste de Haut Niveau) peuvent bénéficier d'une convention d'insertion professionnelle (CIP) dans le secteur privé ou de convention d'aménagement d'emploi (CAE) dans le secteur public. En 2016, 694 Sportifs de Haut Niveau (SHN) en ont bénéficié, 411 conventions ont été mises en œuvre par le ministère des sports et 284 par les services déconcentrés (DRJSCS) sur proposition du Directeur Technique national (DTN) de la fédération concernée.

A noter qu'une centaine de conventions d'entreprises ont été signées dans le cadre du pacte de performance initié par le ministère chargé des sports.

### **1- Les CIP nationales**

Les partenaires de longue date du ministère des sports apportent un soutien précieux aux bénéficiaires (statut social, rémunération, piste de reconversion). Des conventions sont signées pour établir les nombres de postes proposés, les aménagements et les contreparties.

Les dispositifs nationaux (plutôt orientés sur des CIP), demandent un minimum de relations institutionnelles pour fidéliser les entreprises et essayer de développer leur nombre de postes (Pôle Emploi 5 postes, RATP, SNCF 30 postes, Douanes 40 postes, Police, EDF, La Poste, etc ...)

Le ministère a perdu le contact, les entreprises sont démarchées directement par les fédérations et le choix des sportifs n'appartient qu'aux entreprises.

**Les douanes** gèrent de façon autonome les embauches de SHN, en lien direct avec les fédérations avec lesquelles elles entretiennent des relations depuis de longues années  
35 contrats avec 6 fédérations : ski pour 28, judo, escrime, athlète, tir et voile.

#### **La Police**

Le nombre de contrats est en forte chute depuis quelques années. La convention est en cours de renouvellement depuis le début 2017. (Pour 20 contrats d'image et 20 contrats de travail avec une libération de 70 à 100%)

Mais le nouveau contrat ADS Adjoint de Sécurité est très contraignant avec un stage de 3 mois plein au début

#### **La SNCF**

Près de 30 postes pour des SHN qui passent le concours de recrutement normal de la SnCF. La Direction de la communication cherche directement les profils auprès de Fédérations ou d'autres athlètes, et vérifie qu'ils sont sur liste de SHN. Les retours sont favorables car le choix est exigeant. L'athlète s'engage à 50 jours de présence. L'entreprise regrette le peu de contact avec le Ministère et le peu de suivi pendant le contrat de la part du Ministère et des fédérations. L'entreprise souhaiterait pouvoir faire vivre ces partenariats avec par exemple des invitations aux compétitions qui pourraient créer des animations en interne

(Budget MS 2016 : 31 X 3000 = 93 000€)

#### **La RATP**

Traditionnellement employeur d'une trentaine de sportifs, la RATP a fortement diminué ses contrats CDI au bénéfice de CI. Aujourd'hui la RATP gère 3 CIP et 6 CI

Pour les CIP, 50% de temps de présence annualisé est demandé. Un cabinet extérieur accompagne les sportifs dans leur prise de mission et sur la sortie.

Un dispositif pour 1000€ par sportif (convention 2016)

#### **La Poste**

Partenaire traditionnel qui gère ses contrats de façon unilatérale malgré le paragraphe dans la convention sur une décision concertée.

### **2- Les CIP déconcentrées**

Autour de 400 postes (et un renouvellement de 60 postes par an) gérés par les Directions Régionales. Le financement est partagé entre l'entreprise, la fédération et la DR et la proportion de présence est négociable

Les athlètes ne sont pas toujours sur la liste MOP mais les fédérations viennent avec les entreprises concernées pour des sportifs listés non olympiques ou pour des SHN locaux

### **3- Les CAE**

Même dispositif pour les collectivités. Pratiquement pas de contact, pas de suivi, pas de démarchage de ces interlocuteurs

Deux Conseils Départementaux, Val de Marne et Essonne ont signés des conventions pour 10 postes, mais actuellement 4 sportifs seulement en Val de Marne et 4 en Essonne (à confirmer) qui choisissent unilatéralement les athlètes

D'autres collectivités le font certainement mais nous n'avons pas d'information, donc aucun contrôle d'affectation vers les sportifs prioritaires

### **4- Les postes INSEP**

Dispositif très intéressant et très souple pour 20 postes de CTS et de contractuels

Les critères sont liés à la performance (avis MOP) et aux propositions des fédérations

Procès : l'athlète s'inscrit en ligne et la fédération doit valider et prioriser ses athlètes. Un comité réunissant l'Insep, la MOP, DSA1 fait les choix

Il faut néanmoins relativiser car la non-mobilité des CTS entraîne une faible efficacité et réactivité de ce dispositif

Le dispositif « emploi réservé Insep » (20 postes) bénéficie prioritairement aux CTS, mais le renouvellement annuel ne concerne que 3 à 4 postes

Pour l'année 2017 seulement 3 postes renouvelés

### **5- L'Armée des Champions**

Très bon dispositif pour 100 sportifs. L'Armée ne demande aux sportifs que peu de jours de présence mais une communication régulière de son activité et de ses résultats. Sur un dispositif d'une centaine de postes, il faut noter une faible mobilité. Seulement 5 postes à pourvoir pour 2018 et 2 postes Handi créés

Pratiquement seule la sortie de liste SHN ou l'arrêt de la carrière permet le renouvellement

Procès : la fédération exprime ses priorités sur 2 à 3 athlètes puis la Direction des Sports avec la MOP donne sa priorité, le CNO également et enfin le CNSD. A noter une très forte présence de la FFVoile avec 20 postes dans la Marine (non négociables) et la FFSki.

La Défense reçoit tous les ans les présidents et DTN concernés pour évaluer le comportement de l'athlète et le calendrier

2 réunions plénières par an pour 5 à 10 postes

### **6- Le Ministère de l'Education Nationale**

Le MEN accorde à des SHN une décharge horaire de service totale ou partielle correspondant à 13,5 postes. L'appel à candidature est lancé aux Fédérations en janvier et les sportifs acceptés sont informés en juin pour un détachement en septembre

### **L'apport du Pacte de Performance**

A la différence des JO de Londres avec les dispositifs classiques (AP, CIP, contrats publics), le Pacte de Performance a constitué une véritable avancée dans la mise en place à court terme d'un environnement favorable aux SHN engagés dans la préparation des JO de Rio.

En effet, il permet à des sportifs n'ayant pas de disponibilité suffisante pour travailler (même avec un aménagement), car trop pris par leurs contraintes sportives ou devant concilier des contraintes de

formation avec des contraintes sportives, de bénéficier de revenus tirés d'un contrat de parrainage sportif ou contrat d'image.

En optant pour un statut de travailleur indépendant (souvent auto-entrepreneur), ils pouvaient gérer correctement la contrepartie financière donnée par l'entreprise en échange de l'utilisation de leur image en communication interne ou externe.

Si ce Pacte de performance n'a pas « inventé » les contrats de parrainage sportifs, il a permis de faire en sorte que des sportifs « sans véritable image » puissent contractualiser avec des entreprises qui jusque-là auraient réservés leurs collaboration à des « stars médiatisées ». De plus, en complément du soutien financier, le Pacte de performance prévoit entre les parties un temps d'échange à l'issue du contrat pour envisager une suite qui peut prendre la forme d'une embauche ou d'une formation professionnelle.

En théorie, le Pacte de Performance promeut un dispositif d'aide et d'insertion pour les sportifs, priorisant les sportifs médaillables, gagnant moins de 1000€ par mois.

L'ouverture des CI possibles sur les SHN ont permis de concrétiser une centaine de contrats (100), parfois au détriment de CIP existantes, mais la priorité aux SHN nécessaires n'a pas été respecté, ni les priorités de performance

Les nombreuses exceptions aux principes annoncés ont jeté le trouble chez les sportifs et dans les Directions Techniques et ont mis à mal l'équité et l'ambiance dans certaines équipes. Le suivi des priorités fédérales dans l'attribution des contrats est un vrai sujet qui impacte la performance.

## **II C) La Fondation Pacte de Performance**

La création de la Fondation du Pacte de performance, placée sous l'égide de la Fondation du sport, est une nouvelle étape dans l'enrichissement des dispositifs au service des sportifs de haut niveau.

En instituant des « bourses », soit une aide financière de la Fondation, le panel des dispositifs s'enrichit. Comme tous les dispositifs existants, il peut fournir une aide précieuse mais aussi apporter de la confusion en augmentant le nombre des interlocuteurs.

Deux points semblent essentiels :

- Se référer à la liste des priorités de la MOP
- Ne pas associer une entreprise avec un sportif systématiquement, car alors le Contrat d'Image aura du mal à exister et le principe du mécénat pourrait ne pas être admis

## **II.D) Coté entreprises**

Madame Carlach pour le Medef estime que la question fondamentale est de rapprocher les deux mondes, sport et entreprises. Il faut travailler avec le sportif mais aussi sensibiliser son entourage et ses coaches. L'avenir du sportif n'est pas à rechercher dans une solution financière mais dans une solution d'insertion et pour les sportifs qui souhaitent se consacrer à 100% à l'entraînement, il faut traiter le problème de reconversion à l'issue de leur carrière

La valeur image d'un sportif ne construit pas vraiment son avenir, alors même qu'il a de véritables compétences issues de sa pratique qui pourraient s'exprimer dans l'entreprise (gestion de la complexité, de l'échec, préparation de la performance)

L'objectif pourrait être de ne pas totalement déresponsabiliser les athlètes et de leur proposer des modules de formation sur leur propre vécu avec une certification, liée à des formations assez généralistes et un accompagnement professionnel, puis une possible intégration ponctuelle dans l'entreprise partenaire. Les athlètes seraient payés à la mission

Un projet en collaboration avec le CNOSF est en cours d'élaboration pour former et accompagner des sportifs créateurs d'entreprise

## **Athlètes et Partenaires**

L'association, créée à la demande du ministre, a pour objet d'animer le réseau des entreprises ayant signé un contrat avec un SHN, sous réserve d'une cotisation. L'association bénéficie d'une subvention du Ministère

Le partage des expériences, la capacité à rencontrer d'autres entreprises intéressées par le sport, l'opportunité de rencontrer des champions sont très appréciés par les entreprises.

Il faut noter que l'accompagnement des athlètes pendant leur contrat étant très léger (responsabilité des fédérations), les entreprises sont souvent à la recherche de solutions, d'actions pertinentes, et d'événements qui permettent des échanges constructifs. Dans ce cadre, Valérie Fignon, la directrice, a apporté par ses conseils et sa réactivité du liant avec le monde de l'entreprise.

## **III - DIAGNOSTIC**

### **A) Un fonctionnement mal connu, mal compris**

Le manque de connaissance de la part de tous les interlocuteurs/acteurs des dispositifs, du fonctionnement, du rôle de chacun, du procès de décision, des critères de sélection, est flagrant

- a. Les dispositifs sont nombreux et chacun a son procès. Il manque un point d'entrée unique ou centralisé, disponible et réactif.
- b. Les intervenants sont multiples et les fédérations ou les athlètes prennent souvent des voies parallèles pour obtenir ce que la voie classique leur a refusé.
- c. Les changements de responsables dans les fédérations, à DSA1 ou à l'Insep entraînent une perte du savoir, du suivi.
- d. Les critères de priorités ne sont pas connus et peu respectés. Les exceptions aux critères officiels entraînent de l'incompréhension et décrédibilisent le dispositif.

### **B) Des critères de priorités différents suivant les dispositifs**

Le dispositif proposé ne peut être le même quel que soit le sport, les athlètes et les attentes de l'Entreprise.

La plupart des contrats CIP sont gérés par des entreprises nationales, qui, sous couvert de choisir des athlètes qui correspondent aux compétences demandées, ne tiennent pas compte de la liste MOP.

Les bourses accordées par la Fondation doivent tenir compte aussi de la liste MOP.

Nous devons élaborer une liste officielle (large), de sportifs prioritaires, avec les fédérations et la MOP qui s'impose à tous les dispositifs et tous les acteurs

### **C) Absence d'un outil de suivi des contrats entreprises/athlètes**

L'absence d'outils de partage et de contrôle en temps réel des contrats en cours ou en signature entraîne une perte de temps et des choix redondants d'athlètes

Un outil commun permettrait aussi de partager les informations rapidement avec les Fédérations et tous les contributeurs

De même un outil web, ouvert à tous, décrivant les dispositifs de formation ayant des aménagements pour les sportifs de haut niveau, sur Paris et la France, ferait gagner beaucoup de temps

- D) Pas/peu de **prise de responsabilité des fédérations** de leur responsabilité globale. Homogénéité des accompagnements, transparence des AP, le suivi des SHN en fédération est très inégal. Les AP font partie intégrante du suivi des athlètes. Le DTN et le référent du suivi doivent assumer l'intégralité des missions, d'où la nécessité d'écrire la lettre de missions type du référent
- E) Pas de **développement des dispositifs**, donc très peu de postes disponibles Rien n'est organisé pour fidéliser les entreprises. Ce manque de lien est parfois considéré comme une absence de considération. La seule action de recrutement est aujourd'hui réalisée par la Fondation, qui est naturellement plus axée sur les « bourses mécénat ». Les CIP, postes Défense ou autres... sont bloqués toute la carrière des SHN, même lorsque le niveau de l'athlète baisse et cela amène une faible rotation des effectifs.
- F) **Manque d'accompagnement des athlètes** pour construire leur projet Pour les accompagner dans la construction de leur projet de vie, il faut leur apprendre l'autonomie et non les assister. De la réalisation de leur CV à la préparation des entretiens, de la mise en confiance à leur intégration dans l'entreprise, des moyens sont nécessaires. L'Insep réalise aujourd'hui une partie de ces missions pour les sportifs de l'Insep mais il faut développer ce soutien dans les régions.
- G) **L'appellation Pacte de Performance est importante** La labellisation « Pacte de Performance » requiert le respect du versement des 20 000€ par an, un parcours dans l'entreprise et le choix d'un sportif dit prioritaire. Le label donne accès aux contreparties financières du Ministère et donne du poids à la liste prioritaire Le coordonnateur du COPIL doit gérer ce label pour garder la qualité des dispositifs et les orientations de performance. Les contreparties financières sont aujourd'hui inégales et une réflexion veillant à favoriser les entreprises proposant des CIP est à engager

## IV - Les pistes d'amélioration

Travailler en transparence et en coopération

- A) Améliorer l'accompagnement des SHN
- **Vers l'entreprise.** La sensibilisation des SHN à garder l'esprit ouvert, à appréhender le monde de l'entreprise en confiance et à anticiper l'après carrière doit être permanente tout au long de sa carrière. Le référent du suivi socio pro mais aussi les entraîneurs, des plus jeunes notamment, doivent assumer cette responsabilité et mettre en place des moyens pour réaliser cet accompagnement, cette formalisation du projet personnel dans les meilleures conditions. Le projet personnel va évoluer avec la découverte de l'entreprise et il faut s'attacher à respecter ces évolutions. L'athlète doit devenir autonome et maître de son projet. Pour mieux les accompagner dans l'entreprise, il faut aussi développer les formations modulaires et développer du mentoring avec d'anciens SHN

- **L'INSEP n'accompagne que 25% des SHN**

L'objectif est d'assumer cet accompagnement pour tous les SHN, même ceux qui sont en régions et même ceux qui sont dans les disciplines des Jeux d'Hiver. Il s'agirait de décliner le rôle national du DOFER (INSEP) dans les établissements (CREPS) en leur confiant, à la demande des directions régionales : la rédaction des CV de SHN prioritaires et la préparation aux entretiens d'embauche.

La direction régionale est le partenaire direct du conventionnement avec l'entreprise, et se charge de l'accompagnement et du suivi de ce partenariat entre l'Entreprise et le SHN.

- **Optimiser l'accompagnement du parcours de formation des SHN**

au sein de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur, en faisant connaître toutes les opportunités d'aménagement aux sportifs et en encourageant les nouvelles formations par une mise en avant

- Etablir une cartographie des établissements d'enseignement et la mettre à disposition
- Développer le nombre d'établissement : appel à candidature et valorisation
- Développer avec les ministères concernés les cursus de formation ou les cursus accessibles par VAE et établir des cartographies
- Elargir le dispositif des concours dérogatoires au bénéfice des SHN (para médical)

## **B) Développer les possibles**

- **Fidéliser les entreprises** déjà concernées en leur proposant des candidats qui correspondent au projet d'insertion présenté
- Veiller **au respect des quotas contractualisés entre entreprises et Ministère** et chercher à les développer, que ce soit des CIP ou des CI. De la même façon, développer les relations avec les ministères de l'Education Nationale, de La Défense, de l'Intérieur et créer de nouvelles opportunités avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur, etc
- Modifier la durée des CIP pour accélérer le turn over. Etudier la possible modification **des contrats CIP** pour que les sportifs ne gardent le bénéfice de l'aménagement qu'avec un niveau de performance « médaillable » (exemple 4 ans renouvelable sous conditions)
- **Recruter** des entreprises sur tous les modes existant : CI, CIP, mécénat pour servir davantage de SHN et pour individualiser les contrats. Aujourd'hui le problème est qui s'en occupe ?
- **Régionaliser les dispositifs**  
En région, l'organisation actuelle conduit encore souvent à financer des CIP au profit de sportifs de second rang au gré des opportunités locales. Toutefois, le recours à ces employeurs de proximité est nécessaire compte tenu de l'hétérogénéité des besoins, des profils professionnels et des lieux d'entraînement des meilleurs athlètes. Les DR-(D)-JSCS doivent rester un point d'appui fort pour l'insertion professionnelle de leur SHN. Afin d'optimiser le dispositif, il semble nécessaire d'adresser des directives plus précises aux DR-(D)-JSCS sur la priorisation des CIP/CAE en indiquant plus particulièrement l'intérêt de cibler les athlètes recensés dans la « liste des prioritaires ».  
Quelle est la place du sport (et des sportifs) non olympique ?  
La recherche de nouveaux partenaires pourrait être incitée au niveau local, notamment grâce à la présence des élus présents au sein des conseils d'administration des CREPS,

mais aussi avec la présence accrue des Conseil Régionaux dans les instances de Sport de Haut Niveau

Le réseau national, sous l'impulsion de la Délégation et de la Fondation, pourrait contribuer à la recherche de nouveaux partenaires locaux.

**C) Une nouvelle et unique liste de SHN prioritaires** avec des critères connus et partagés.

Elaborer la procédure, identifier les acteurs et la périodicité de la mise à jour. L'intégration des informations des Aides Personnalisées dans l'analyse des besoins des SHN et la responsabilisation des référents de chaque fédération, la connaissance des projets des SHN doivent permettre une vision plus globale et plus pertinente du suivi socio-pro  
Alimenter la liste avec les CV, les informations sociales, le projet du sportif : Un espace de partage en commun doit permettre de rassembler toutes ces informations

**D) Former, informer, responsabiliser les référents fédéraux**

Formaliser les missions des référents de fédération, de DR et d'établissements, établir une collaboration et échanger en toute transparence pour optimiser l'efficacité des dispositifs au bénéfice des SHN.

Le référent fédéral doit aider le SHN à formaliser son projet, l'accompagner ou le faire accompagner dans ses recherches de formation et d'emploi. Il doit faire le lien entre l'entreprise et le SHN régulièrement pour que le contrat (CIP, CI ou bourse de mécénat) se déroule au mieux pour les 2 parties.

Des réunions du réseau deux fois par an permettraient d'échanger les bonnes pratiques et les nouveaux procès.

**E) Travailler sur la reconversion :**

Il faut bien reconnaître que la reconversion n'est pratiquement pas traitée aujourd'hui.

**L'Insep** est en charge de la reconversion au niveau national avec 1 personne (décision de V Fourneyron)

Certes, être inscrit sur la liste « Athlètes en reconversion » procure des facilités d'inscription sur quelques formations.

Le plus important est de permettre aux sportifs d'être en confiance pendant leur carrière, cela peut être pour certains de savoir qu'on leur proposera un avenir.

Les entreprises ne sont pas d'accord aujourd'hui pour reconnaître des passe-droits aux sportifs. Nous devons prouver la capacité des sportifs à s'intégrer avec efficacité dans le monde de l'entreprise et pour cela élaborer une certification VAE spécifique Champions avec quelques formations modulaires et un apprentissage du monde de l'entreprise

Quelques initiatives en cours

**Le CNOSF** a un dispositif avec la société ADECCO pour accompagner les sportifs qui cherchent leur projet mais cela concerne une dizaine de personnes par an pour une quinzaine d'heures chacun.

On peut ajouter aussi Sciences Po, programme spécifique pour les SHN, Master ESSEC

La **FDJ** travaille sur la **valorisation des compétences des sportifs** et leur transfert vers le monde de l'entreprise (notamment avec Véronique Barre)

Des plateformes de mise en relation entreprises/athlètes se mettent en activité comme la plateforme **Athletes-avenue.com (Eva Roche)** ou **Sporteki** de l'association « Club Insep Alumni » (**Stéphane Traineau**)

**Globalement le chantier reste totalement à construire**, mais cela restera difficile pour des sportifs qui n'ont eu aucune formation ou aucun contact avec le monde de l'entreprise. Des solutions comme l'apprentissage ou l'accompagnement dans l'entreprise sur du court terme reste à inventer.

## IV – Comment ça marche aujourd'hui

La méthode de travail mise en place pour la création du PdP, a été modifiée avec la présence de la Délégation et le changement de Cabinet

Le **COPIL Pacte de Performance** se réunit tous les 15 jours pour associer les besoins des sportifs à ceux des entreprises (avec l'Insep, la MOP, DSA1, la Fondation et la DMHPS)

Le travail du Copil est de choisir les CV prioritaires, tant sur la performance que sur le besoin social, à proposer aux entreprises, de décider qui est en charge du suivi, de partager l'avancée de tous les dossiers, et de discuter des problèmes particuliers.

Dans la réalité, les besoins des sportifs sont très nombreux et l'offre entreprise beaucoup trop faible. L'adéquation des duo est loin d'être pertinente.

**Le lancement de la Fondation** Pacte de Performance offre une nouvelle possibilité d'association entre les entreprises et les sportifs. Encore faut-il trouver de nouvelles entreprises ?

La centaine d'entreprises concernées par les contrats d'image du Pacte de Performance au moment de Rio se retire progressivement ;

Seules les entreprises ayant des conventions avec le Ministère sur le dispositif CIP poursuivent leurs efforts

Aujourd'hui, la déléguée générale de la Fondation doit démarcher des entreprises pour les CV identifiés prioritaires par le Copil. Elle négocie et envoie les projets, les contrats types et les conventions à signer.

En cas de mécénat, le CA de la Fondation doit valider le financement des projets d'athlètes

En cas de CI ou CIP, DSA1 doit recevoir les contrats et conventions signés, faire signer la convention par la Ministre, enclencher la mise en paiement.

Sur les **dispositifs nationaux** : armée, douanes, SNCF, etc..., il manque clairement un suivi et une bonne collaboration et pourtant cela représente près de 200 contrats à l'année

Il manque aujourd'hui clairement **un suivi administratif** (fait auparavant par DSA1) :

- réaliser les modèles de contrat athlètes, de conventions,
- s'assurer que l'on a reçu les contrats athlètes et la convention signée pour envoyer à la signature du ministre,
- relancer avant la fin du contrat pour appuyer le renouvellement,
- fournir aux entreprises du dispositif institutionnel les listes des sportifs prioritaires,
- assurer un lien à l'année pour évaluer la satisfaction des entreprises et du sportif
- informer les fédérations des fins de contrat,
- réaliser le document annuel récapitulatif des dispositifs
- archiver les pièces officielles
- et assurer la mise en paiement des contreparties financières

Il faut développer aussi un vrai **recrutement des entreprises**

## V- Les évolutions...

La préparation des Jeux demande que le sportif soit en confiance et tourné vers son but essentiel.  
Deux piliers : la sécurité financière et/ou la prise en main de son projet personnel.

- 1- la sécurité financière d'un revenu minimal lui conférant un statut et des droits sur une période « olympique » 4 ans, de 2018 à 2021 et de 2021 à 2025
  - 2- la responsabilité et l'autonomie autour de son projet, avec une garantie d'accompagnement permanent de sa formation à son insertion et à sa reconversion
- Chercher à rendre les **sportifs responsables** de leur avenir et de leur performance. Etre en force de proposition et d'accompagnement et l'aider à se prendre en charge

Pour cela nous avons besoin de :

- un portail accessible à tous, mis à jour en permanence par les différents contributeurs sur l'ensemble des formations aménagés pour les sportifs à Paris et en province
- **d'accompagnateurs formés**, motivés, disponibles pour l'élaboration de son projet et de son cv
- de mieux faire connaître aux sportifs le monde de l'entreprise. Inventer un contrat d'un an avec un tour des différents services ou en apprentissage
- élaborer une **VAE spécial SHN** donnant un niveau général de connaissances, des compétences personnelles développées, une garantie d'efficacité pour l'entreprise.

Pour ce projet, il est essentiel de travailler avec le Medef et les syndicats patronaux afin d'établir de vrais **partenariats avec les entreprises** mobilisées

- Leur proposer l'ensemble des dispositifs, travailler leur demande et bien différencier les 3 dispositifs : CIP, CI et mécénat
- choisir le SHN en fonction de son projet et accompagner ce choix tant coté athlètes que entreprises
- les considérer, les inviter, les recevoir par les fédérations, le ministère

De même le travail en collaboration et en transparence avec les fédérations s'imposera, pour que l'accompagnement reste au service de la performance.