

COMMENT ENTRETEENIR LA FLAMME ?

2024

OLBIA
CONSEIL

Graphisme par Artiste Sportive



Les illustrations de cette étude ont été réalisées par Artiste Sportive



SOMMAIRE

p.4 INTRODUCTION

Edito d'Amélie Oudéa-Castéra, ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques
Edito de David Lappartient, président du CNOSF
Edito de Tony Estanguet, président de Paris 2024
Présentation de l'enquête
Méthode

p.12 PARTIE I : L'IMPACT DE L'ORGANISATION DES JEUX EN FRANCE SUR LES ACTEURS DU SPORT

Ce que Paris 2024 a changé
L'avenir des programmes lancés à l'occasion de Paris 2024
Le vivier des 300 000 volontaires
L'après 2024 pour les entreprises mobilisées
L'après 2024 pour les sponsors

p.20 PARTIE II : L'AVENIR DU MOUVEMENT SPORTIF

La gouvernance du sport
Le modèle économique des fédérations sportives
Le haut niveau après 2024
L'accueil dans les clubs en 2024

p.30 PARTIE III : LES AMBITIONS ET PRIORITÉS POUR LE SPORT DE DEMAIN

La prise en considération des enjeux RSO
La stratégie d'accueil des GESI
Le sport comme outil de transversalité et de collaboration
Le renforcement de la filière économique du sport

EDITO



**Amélie Oudéa-Castéra,
ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques**

Si la flamme est le symbole des valeurs et des vertus des Jeux olympiques et paralympiques, leur organisation en France nous donne un élan inédit !

Entretenir cette flamme, c'est en effet consolider la place de la France dans le peloton de tête des organisateurs de grands événements sportifs internationaux, grâce à l'ensemble des savoir-faire acquis, notamment par la filière, sur lesquels nous allons pouvoir capitaliser dans les années à venir, que ce soit pour accueillir les nouveaux licenciés l'an prochain ou porter fièrement de nouvelles candidatures.

Entretenir la flamme, c'est aussi continuer de faire monter en puissance le modèle de haute-performance déployé par l'Agence nationale du Sport, à travers « Ambition Bleue », qui a bénéficié de moyens inédits.

Une flamme qui brillera d'autant plus fort à l'approche des Jeux avec la montée en puissance d'un engouement populaire partout dans le pays - notamment sur le parcours du relais de la Flamme et dans les zones de célébration - dont nos sportifs bénéficieront pour ces Jeux « à la maison ».

Mais entretenir la flamme, c'est surtout bâtir un héritage utile et durable pour notre pays.

Un héritage matériel d'abord, à travers par exemple la réussite du Plan 5 000 terrains de sport lancé par le Président de la République en octobre 2021, et qui se voit désormais prolongé et renforcé à hauteur de 300M€ sur 3 ans avec un nouveau plan d'investissements « Génération 2024 » en faveur des équipements sportifs.

Mais aussi un héritage immatériel, avec un cap : faire de la France une « Nation sportive », en mettant notamment l'accent sur le développement du sport à l'école, à travers la généralisation des 30 minutes d'activité physique quotidienne pour l'ensemble des classes de primaire ; une mesure emblématique qui sera l'an prochain au cœur de la grande cause nationale, dont le Président de la République a souhaité qu'elle soit pour la première fois consacrée à l'activité physique et sportive.

C'est ainsi que la France affirme que le sport est un vecteur de progrès. Et c'est pour qu'il tienne cette promesse que nous sommes à pied d'œuvre pour améliorer tout ce qui peut l'être dans notre modèle, en veillant d'abord à l'exemplarité du mouvement sportif, notamment de sa gouvernance, mais aussi en démontrant la contribution du sport à la résolution de nos grands défis contemporains, à commencer par la transition écologique et l'égalité entre les femmes et les hommes.

Car entretenir la flamme, c'est surtout démontrer par les actes, auprès de l'ensemble des Français, que le sport est bien la plus essentielle des valeurs d'avenir.



EDITO

**David Lappartient,
président du Comité national olympique et sportif français**

Sept années auront passé entre la 131^e session du Comité International Olympique à Lima et la cérémonie d'ouverture en plein cœur de Paris de la 33^{ème} olympiade.

Sept années durant lesquelles nous nous sommes préparés à accueillir le monde et à mettre en place les conditions pour vivre la plus belle et grande fête du sport. Sept années où, avec le comité d'organisation de Paris 2024, la France a inventé un nouveau standard pour les Jeux olympiques et paralympiques d'été modernes. Sept années aussi pour nous préparer à l'après Jeux, pour que le soufflé ne retombe pas le 11 août ou le 8 septembre 2024. Sept années qui doivent être le début d'un nouveau cycle dans lequel, durablement et pour tous les Français, la place du sport dans leur vie sera profondément modifiée.

Durant ces sept années, les projecteurs ont été braqués comme jamais sur le sport français. Jamais nous n'avons autant et collectivement questionné la place, le rôle du sport et de son organisation dans notre société. Gouvernance, modèle économique, haut niveau, développement de la pratique, valorisation du bénévolat sportif, sport et éducation, sport santé, enjeux environnementaux..., tous ces sujets ont fait l'objet de réflexions, d'évolutions et de réformes de fond. Cette étude, menée par Olbia auprès de tous les acteurs de l'écosystème sport, nous permet de regarder le chemin parcouru en sept ans, les réussites comme les sujets sur lesquels nous aurions pu, dû, pousser le curseur plus loin. Elle dresse également des pistes, des propositions pour aller au terme des réformes du système sportif français entamé dans la dynamique de Lima et, comme son titre l'indique « entretenir la flamme » après l'été 2024.

Alors que nous sommes dans la dernière ligne droite, cette étude nous projette sur les défis à venir pour les prochains mois. Pour s'assurer de l'héritage durable que ces Jeux apporteront à nos licenciés, à nos clubs, à nos athlètes et à nos pratiquants. Pour s'assurer de la réussite de la grande fête populaire que doivent être ces Jeux, et nous vous attendons à ce titre nombreux au Club France de la Villette autour de notre Equipe de France Olympique et Paralympique. Pour réussir la rentrée sportive 2024 et se donner les moyens d'accueillir toujours plus de licenciés. Pour positionner la France comme un acteur incontournable dans l'organisation des prochains grands événements sportifs.

Les défis sont devant nous ! Ils sont enthousiasmants, à la hauteur des enjeux, le Mouvement sportif saura les relever !

EDITO

Tony Estanguet, président de Paris 2024



Organiser des Jeux différents, des Jeux qui fassent rêver, à la fois spectaculaires et utiles, connectés à la société et ouverts sur leur époque : voilà l'immense ambition que nous avons posée, à Paris 2024, en héritant de l'organisation du plus grand événement sportif au monde.

A moins d'un an du plus grand projet collectif que notre pays ait porté, l'étude réalisée par Olbia vient nourrir la réflexion collective pour saisir, encore plus pleinement, les opportunités liées aux Jeux.

La première de ces opportunités, c'est la visibilité inédite que les Jeux offriront aux sports et aux athlètes olympiques et paralympiques, en amont, pendant et après les Jeux. Et pour magnifier ces athlètes et ces sports, nous avons pensé des cérémonies d'ouverture sans précédent et en cœur de ville, des sites de compétitions sublimes, ou encore des lieux grandioses tels que le Parc des Champions.

La deuxième opportunité à saisir, c'est de conserver dans le sport les nouvelles communautés qui se sont engagées dans les Jeux. Je pense aux entreprises partenaires de Paris 2024, aux établissements Génération 2024, aux collectivités Terre de Jeux 2024, aux candidates et candidats au programme des Volontaires... Ils peuvent rester demain des actrices et acteurs engagés dans le sport.

Enfin, le dernier enjeu en matière d'héritage, c'est de maintenir l'élan que les Jeux ont permis de créer pour promouvoir la pratique sportive et son impact social. De nombreux défis sont devant nous : capitaliser pleinement sur les opportunités que la Semaine Olympique et Paralympique offre tous les ans au mouvement sportif pour promouvoir le sport, sa pratique et ses valeurs, poursuivre l'accompagnement des projets Impact 2024 portés par les fédérations, les acteurs de la société civile et les territoires, ou encore continuer à faire grandir le programme 30 minutes d'activité physique par jour dans les écoles et le design actif.

Les Jeux ont créé des opportunités précieuses, et il nous reste une année pour les saisir pleinement.

Nos équipes restent à la disposition de toutes les actrices et tous les acteurs volontaires pour faire perdurer la dynamique de Paris 2024 bien au-delà des Jeux. Ensemble, nous en sommes persuadés, nous pouvons aller encore plus loin, et mettre à profit chaque jour qui nous reste jusqu'à l'événement.

PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

Le 13 septembre 2017, le Comité International Olympique, réuni à Lima, attribuait officiellement les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 à la ville de Paris. Après trois candidatures malheureuses et exactement 100 ans après la dernière édition sur le sol français, les Jeux olympiques d'été revenaient dans le pays de Pierre de Coubertin, père fondateur des Jeux de l'ère moderne. La France allait aussi accueillir pour la première fois les Jeux paralympiques. Après les déceptions successives, cette attribution a rapidement suscité un fort engouement mais aussi de nombreuses attentes chez les acteurs du secteur du sport.

Pourtant, si l'accueil des Jeux en France constitue une opportunité certaine, en offrant potentiellement au sport une place plus importante et une visibilité accrue dans la société, l'impact ne sera maximisé que si les acteurs du sport se saisissent de ce moment et mettent en place des stratégies pour en tirer les pleins bénéfices. Depuis l'officialisation de ce grand rendez-vous en 2017, le monde du sport cherche à se transformer pour qu'il y ait un avant et un après. Mais concrètement, quels sont les changements et évolutions dans leur organisation, leur positionnement, leur développement, les orientations qu'ils ont pu prendre ces dernières années ? Avec quelle vision l'après-JOP a-t-il été pensé et anticipé ? Quel sera l'héritage de ces Jeux pour le secteur du sport et tous ses acteurs, au-delà de la hausse espérée de la pratique sportive pour tous, à tous les âges ? Les Jeux seront-ils un tremplin pour le développement du secteur ou est-ce l'aboutissement d'un projet, une apogée sans lendemain ?

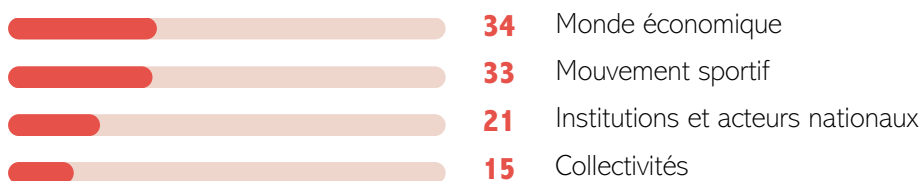
Comment entretenir cette flamme allumée en 2017 ?

Olbia Conseil, société de conseil travaillant avec les acteurs du sport, a mené cette enquête entre mars et juin 2023 auprès des structures impliquées dans le secteur, depuis le mouvement sportif jusqu'aux entreprises, en passant par les pouvoirs publics, pour recueillir leur témoignage sur la façon dont elles se sont saisies des Jeux pour façonner leur travail, leurs réflexions et leurs orientations, tant sur les dernières années que pour l'avenir. L'objectif : proposer, à un peu moins d'un an des Jeux, une analyse sur les transformations que les Jeux ont déjà provoquées mais également une projection sur les attentes et les perspectives anticipées par les acteurs pour l'après.

MÉTHODE

Pour réaliser cette enquête, une centaine d'entretiens ont été réalisés, en physique principalement, sous la forme d'un échange libre autour d'une trame de questions envoyée en amont. L'objectif était de réfléchir à l'impact de l'accueil des Jeux sur l'organisation du sport en France et le développement de ses acteurs, en amont de 2024, mais aussi d'envisager son legs pour l'avenir. La liberté des échanges a nécessairement conduit à étendre les thématiques évoquées, autour des grands enjeux du sport français.

Afin d'obtenir un panorama représentatif de l'ensemble du sport français, il paraissait essentiel d'interroger la diversité des acteurs impliqués dans le secteur du sport. La liste complète des personnes interrogées est disponible en annexe et leur répartition par typologie est la suivante :



Nous en profitons ici pour adresser nos remerciements appuyés à toutes les personnes interrogées, pour le temps qu'elles ont consacré à répondre à nos questions, mais aussi et surtout pour la qualité de leur propos, la transparence de leur discours, et la franchise avec laquelle elles nous ont répondu sur des thématiques variées et complexes.

Cette enquête vise aussi à soutenir les propos identifiés dans le cadre d'une recherche documentaire, en faisant mention des études qui ont pu nous inspirer ou servir d'appui aux différents échanges. Les acteurs du secteur sont de plus en plus nombreux à réaliser des documents référents sur le sujet du sport, preuve également d'une structuration accrue et d'une approche plus professionnelle du sujet, notamment grâce à l'organisation des Jeux. Ces publications permettent, semaine après semaine, de bénéficier d'informations précieuses, précises et documentées sur de nombreux sujets. Nous ne pouvons pas ici être exhaustifs et nous oublions certainement des études et acteurs. Nous restons toutefois des observateurs et lecteurs attentifs et curieux des publications liées au secteur.

Les acteurs que nous avons interrogés ont évoqué avec nous de très nombreux sujets, des enjeux sociétaux du sport à sa structuration économique, en passant par sa gouvernance et les principaux enjeux de développement auxquels ils font face. Nous avons bien sûr choisi dans ce document de traiter quelques sujets centraux, parce qu'ils sont revenus davantage dans les discussions, parce qu'ils nous ont semblé particulièrement importants. Cela ne signifie pas que les autres sujets n'auraient pas mérité d'être traités également, mais il faut faire des choix. Nous nous excusons auprès des acteurs avec lesquels nous avons traité longuement de sujets qui ne seront pas repris ici.

Trois grandes thématiques sont ainsi apparues comme particulièrement pertinentes et récurrentes, et structurent cette restitution :

1. L'impact de l'organisation des Jeux en France sur les acteurs du sport
2. L'avenir du mouvement sportif
3. Les ambitions et priorités pour le sport de demain

Enfin, si ce travail est conséquent par le nombre d'entretiens réalisés, qualitatif par le type d'acteurs interrogés et qu'il offre une large diversité de points de vue par la diversité d'acteurs rencontrés, il ne prétend pas viser l'exhaustivité. Il paraît ainsi nécessaire de préciser ici un certain nombre de limites ou de biais qui ont influencé les résultats présentés.

Tout d'abord, l'enquête s'appuie sur des témoignages d'acteurs au cœur du sujet, qui peuvent donc être empreints d'une forme de subjectivité. Par ailleurs, et de manière logique, nous n'avons interrogé que les personnes ayant souhaité nous répondre... Si cela paraît évident, cette sélection de témoignages n'est donc pas exhaustive et représente par définition un biais certain.

Il convient aussi de préciser que si notre enquête se concentre sur l'impact des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, une multitude d'autres facteurs ont eu une incidence sur le monde du sport ces dernières années et en particulier la crise sanitaire. Plusieurs institutions ou personnes ont évoqué l'importance qu'elle avait jouée dans la reconnaissance du sport et dans la mobilisation des acteurs pour entamer une transformation de leur modèle.

Enfin, certaines transformations ont débuté avant l'annonce de la victoire de la candidature en 2017 (la structuration de la filière économique du sport, le développement du sport santé...) et d'autres auraient eu lieu sans l'organisation des Jeux en France. Nous ne prétendons pas (et les acteurs que nous avons interrogés non plus) que tout est en lien avec les Jeux. Mais ils représentent une composante essentielle dans le monde du sport des six dernières années et ont influencé d'une manière ou d'une autre la très grande majorité des acteurs avec lesquels nous avons échangé.

L'IMPACT DE L'ORGANISATION DES JEUX EN FRANCE SUR LES ACTEURS DU SPORT



OLBIA
CONSEIL

PARTIE 1 :

L'IMPACT DE L'ORGANISATION DES JEUX EN FRANCE SUR LES ACTEURS DU SPORT

CE QUE PARIS 2024 A CHANGÉ

La grande majorité des acteurs que nous avons rencontrés sont formels, l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques en France a eu un effet majeur et d'importance : mettre un coup de projecteur sur le sport qui a bénéficié d'une meilleure prise en compte et d'une plus large reconnaissance à la fois au niveau national et territorial, par les pouvoirs publics notamment.

Cet effet se matérialise à travers plusieurs exemples, notamment liés au contexte d'urgence et d'obligation d'action : l'organisation des Jeux fixait un horizon concret et daté qui a permis d'accélérer certaines prises de décision mais aussi encouragé des acteurs qui ne se parlaient pas ou peu à travailler ensemble. Par ailleurs, si elles existaient déjà, les transversalités entre le sport et d'autres thématiques ont pu être renforcées comme dans les domaines de la santé, du tourisme, du développement économique, de la sécurité, etc, et ce tant au niveau de l'Etat qu'au niveau des collectivités territoriales. Enfin, plusieurs responsables sport, notamment dans les collectivités, soulignent que le contexte lié à l'organisation des Jeux en France leur a permis de défendre des arbitrages et des budgets plus importants en faveur du sport. L'une des grandes forces de Paris 2024 a été de fédérer, de permettre un travail en commun des acteurs sur tout le territoire notamment grâce au programme Terre de Jeux 2024 ou aux Centres de préparation aux Jeux, qui ont mobilisé bien plus largement que dans les territoires hôtes des Jeux.

L'un des grands gagnants est incontestablement le parasport qui a bénéficié de plus de visibilité et, semblerait-il, de moyens alloués plus importants, d'après les témoignages des acteurs. Il est important néanmoins de préciser que le parasport partait de loin et que la pratique sportive des personnes en situation de handicap reste parfois complexe : d'après une étude de l'ONAPS et de la FNORS, 34% des personnes en situation de handicap ne pratiquent aucune activité physique ou sportive[1].

Pourtant, malgré ces avancées et une place plus visible pour le sport, le chemin à parcourir est encore long pour prendre la place qui pourrait être la sienne et devenir un sujet majeur des politiques publiques, à l'image de la culture qui est souvent citée en exemple.

[1] ONAPS, FNORS, Enquête nationale sur la pratique d'activités physiques et la sédentarité des adultes en situation de handicap vivant à domicile en France, Bilan de la phase quantitative, Juin 2023

Plusieurs acteurs estiment ainsi que le grand bouleversement escompté lié à l'accueil des Jeux n'a pas eu lieu. Certes, des évolutions sont constatées mais les attentes étaient plus élevées et la révolution n'a pas été à la hauteur de celles-ci dans la perception du sport en France, dans les moyens qui lui sont alloués ou dans son organisation. La création de l'Agence nationale du Sport est saluée sur plusieurs aspects : la gouvernance partagée, une meilleure prise en considération de certains sujets, le développement de coopérations entre acteurs. Cette réforme a également créé une attente forte sur la gouvernance territoriale qui n'est aujourd'hui pas encore toujours bien comprise par les acteurs locaux. Certains programmes portent l'espoir d'une transformation nécessaire mais ne restent que des impulsions de l'Etat nécessitant des investissements des autres acteurs (qui n'en ont pas toujours les moyens), à l'image du plan « 5 000 terrains de sport ».

Paris 2024 a aussi d'ores et déjà eu un impact au niveau du mouvement sportif. D'une part, à travers un renouvellement important des présidences de fédérations olympiques[2] lors des dernières élections, qui peut être dû à l'attrait que représentent les Jeux olympiques et paralympiques pour ces dirigeants, mais également à d'autres éléments comme la limitation des mandats. D'autre part, parce que l'attention médiatique portée au mouvement sportif du fait des Jeux a contribué à mettre en lumière certaines failles ou certains dysfonctionnements, sur les questions environnementales, de gouvernance ou de violences. Ces crises, si elles ont parfois montré le mouvement sportif sous un mauvais jour, ont aussi été bénéfiques car elles entraînent des réactions et des réformes, source d'optimisme sur l'impact des Jeux à moyen terme pour le mouvement sportif sur ces sujets.

L'AVENIR DES PROGRAMMES LANCÉS À L'OCCASION DE PARIS 2024

Plusieurs programmes de Paris 2024 ont été particulièrement cités au cours des échanges : Terre de Jeux 2024, Impact 2024, le label Génération 2024 et les 30 minutes d'activité physique quotidienne dans les écoles. Ces programmes ont suscité des retours hétérogènes, nécessitant un bilan post-Jeux.

Terre de Jeux est le programme le plus mis en avant par les acteurs interrogés. Il a contribué à une meilleure communication entre Paris 2024, le mouvement sportif et les collectivités labellisées. C'est également un outil de mise en lumière des politiques sportives existantes et d'incitation à renforcer ses politiques sportives, dont les élus doivent se saisir. Certains acteurs regrettent néanmoins que le programme n'ait pas permis d'aller plus loin sur des aspects opérationnels et se soit concentré sur la communication.

[2] 20 nouveaux présidents sur les 36 fédérations olympiques présentes aux Jeux de Tokyo et de Paris lors des élections en 2020 - SportBusiness.club, [Elections fédérations 2020/2021](#)

Impact 2024, programme co-porté par l'Agence nationale du Sport et Paris 2024, bénéficie aussi de retours positifs, avec de nombreux projets déposés grâce à ce fonds (projet recyclage de vélos, programmes sport-santé, financement d'associations dans les quartiers prioritaires de la ville...). C'est un véritable outil incitant à la collaboration entre acteurs, en y associant le mouvement sportif. Ce dispositif est très souvent cité comme une des belles réussites des Jeux, permettant notamment des levées de fonds qui n'auraient jamais eu lieu sans l'événement.

Génération 2024 a pu générer un engouement mais l'évocation du sujet amène rapidement à un constat de difficulté de fonctionnement entre les acteurs du sport (entreprises, institutions nationales ou mouvement sportif) et ceux de l'Education nationale. Un mur difficile à franchir semble séparer ces deux écosystèmes. Les 30 minutes d'activité physique quotidienne à l'école et la Semaine olympique et paralympique constituent pourtant des avancées importantes qui ont permis d'ouvrir les portes de l'Education nationale. Il convient maintenant d'encourager tous les acteurs à s'unir et à se saisir de ces opportunités pour construire plus de ponts entre l'école et les acteurs du sport.

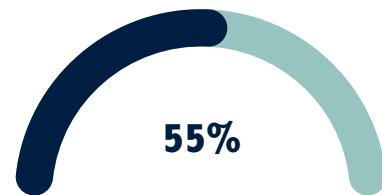
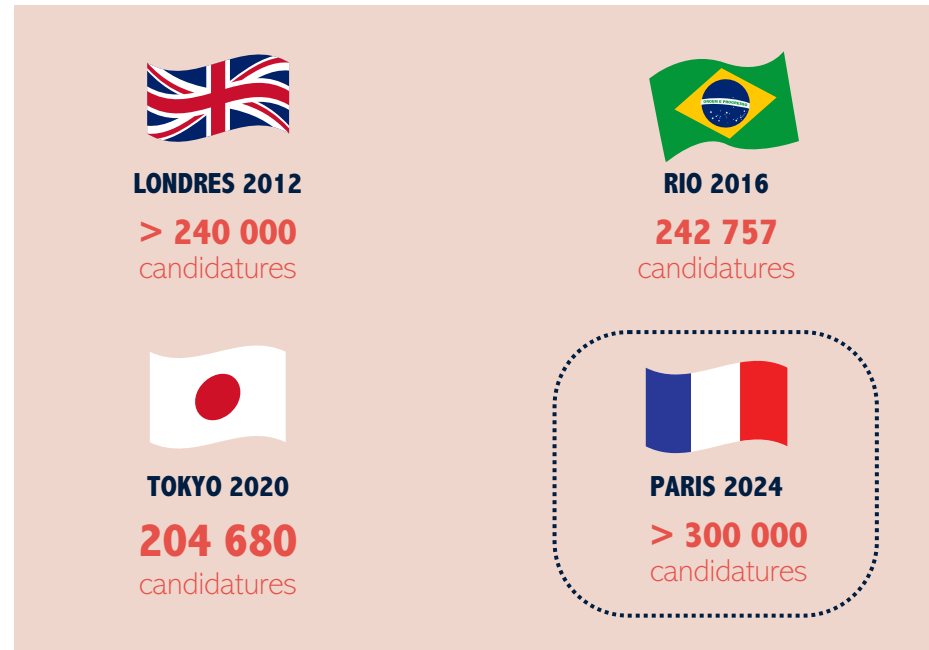
D'autres programmes existent en parallèle tels que le Pass'Sport ou le plan 5 000 terrains de sport. Un avis au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale^[3] rapporte un taux de recours à seulement 18% du Pass'Sport. L'utilisation du plan 5 000 terrains de sport semble, quant à elle, s'être accélérée avec plus de 4 900 équipements déjà construits pour une enveloppe de plus de 190 millions d'euros. Le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques a aussi annoncé le lancement d'un deuxième plan pour créer ou rénover 5 000 terrains de sport dans les écoles ou à proximité d'ici 2026 pour un montant de 300 millions d'euros sur trois ans. Si les acteurs saluent l'intention de ces dispositifs et leur existence, ils constatent également qu'ils ne changent pas la donne dans la politique sportive en France.

Une grande interrogation est partagée par les acteurs du secteur sur le futur de ces programmes et leur portage, avec une volonté commune de les voir perdurer et améliorés. Parmi les questions : A qui doit revenir le portage de ces projets et avec quel budget ? Qui doit les opérer ?

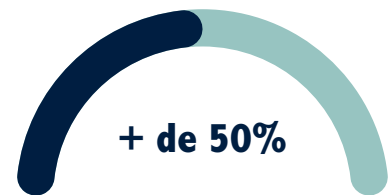
Le CNOSF a été identifié par plusieurs acteurs comme un héritier légitime de ces programmes. Va-t-il réussir à se saisir de ces sujets portés aujourd'hui par Paris 2024 ? Avec quels moyens humains et financiers ?

[3] Assemblée Nationale, Mme Claudia Rouaux, Avis au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de Loi de finances pour 2023, Tome VII, Sport, Jeunesse et vie associative

LES CANDIDATS AU PROGRAMME DES VOLONTAIRES DES JEUX DE PARIS 2024



des candidats sont des femmes.



ont déclaré vouloir effectuer des missions à la fois pendant les Jeux olympiques et les Jeux paralympiques.



1/3

des candidats ont moins de 25 ans.

Sources :

[France Bleu](#), Paris 2024 : plus de 300 000 candidats pour être volontaires pendant les JO

[Sport et Société](#), Paris 2024 : plus de 300 000 candidatures pour le Programme des Volontaires

LE VIVIER DES 300 000 VOLONTAIRES

Avec plus de 300 000 candidatures lors de la première phase de recrutement de volontaires, les Jeux de Paris 2024 ont connu un engouement supérieur à ceux de Londres et de Rio sur ce sujet. Les Français ont répondu massivement à cet appel puisqu'ils représentent la grande majorité des candidats.

C'est donc un vivier extraordinaire sur lequel il faudra capitaliser. La question est de savoir comment animer cette base de données pour transformer ces volontaires ponctuels, mobilisés sur un événement sportif particulier, en bénévoles sur le long terme dans le secteur du sport et notamment dans les clubs. Le modèle des Jeux d'Albertville peut servir d'exemple. Plus de 8 000 volontaires avaient été mobilisés lors de l'événement et une association, les Bénévoles 92, a été constituée pour réunir ceux qui souhaitent renouveler leur engagement. Ils participent aujourd'hui à plus de 25 événements par an et souhaitent se mobiliser pour Paris 2024.

Le sujet du bénévolat dépasse celui des Jeux. L'incitation à devenir bénévole doit être repensée. Contrairement à une idée reçue, l'engagement ne diminue pas mais est en mutation. Il est, en effet, quasiment revenu à son niveau d'avant Covid[4] avec 23% des Français bénévoles dans une association contre 24% avant Covid. Derrière ce chiffre, on note une hausse de l'engagement des jeunes et une baisse de celui des seniors, ce qui implique une évolution dans la forme de l'engagement : les seniors sont en général engagés dans un bénévolat plus régulier et les jeunes plus ponctuel. 9% des bénévoles sont aujourd'hui engagés chaque semaine dans leur activité de bénévolat contre 10% en 2019. Sans cesse évoqué, le sujet de la valorisation du bénévolat afin de soutenir et de donner plus de considération à ceux qui s'engagent ne fait aujourd'hui toujours pas l'objet d'une réponse satisfaisante, malgré des réflexions récentes sur le sujet.

L'APRÈS 2024 POUR LES ENTREPRISES MOBILISÉES

Paris 2024 a mobilisé un grand nombre d'entreprises du sport, soit directement pour les besoins du comité d'organisation, soit indirectement pour répondre aux demandes des acteurs liés aux Jeux. La question de leur avenir est évidemment importante et doit être anticipée.

L'exportation de leur savoir-faire à l'international, en capitalisant sur l'accueil des Jeux olympiques et paralympiques, figure comme un enjeu majeur. Nombreuses sont les entreprises interrogées à présenter l'internationalisation comme un de leurs objectifs à court ou moyen terme.

Il paraît ainsi nécessaire de structurer l'aide à la valorisation de leurs compétences à l'international. S'il existe un véritable effort de structuration de l'offre française dans le sport à l'international, accéléré ces dernières années par les initiatives de Business France ou la création du GIE France Sport Expertise, la plupart des acteurs ne se sentent pas encore pleinement représentés ou suffisamment soutenus.

[4] Recherche & Solidarités. Le bénévolat associatif en 2023 – Mutations et valorisations du bénévolat, juin 2023

L'ouverture d'opportunités business à l'international pour ces entreprises permettrait aussi de capitaliser sur les talents mobilisés dans le cadre de Paris 2024 et de soulager un marché de l'emploi qui tend à devenir saturé. D'une part, les entreprises continueraient à avoir des besoins de recrutement après les Jeux, et d'autre part, les compétences des talents de Paris 2024 auront davantage de valeur à l'international pour des pays préparant de grands événements. Ces professionnels rejoindraient ainsi les Olympic Gipsys, qui passent de grands événements en grands événements. Les plus jeunes pourront bénéficier de leur expérience pour mettre en avant leurs compétences à des conditions avantageuses pour les entreprises, en concurrence toutefois avec un gros vivier abondé régulièrement par les nombreuses écoles de management du sport.

Les plus expérimentés, qui sont dans le middle management, pourraient avoir plus de difficultés à trouver un emploi en France sur un marché avec une offre limitée.

A noter sur ce sujet, que les entretiens ont été réalisés avant l'officialisation de la démarche pour accueillir les Jeux d'hiver 2030. Cette perspective serait forcément intéressante pour de nombreux acteurs pour travailler dans la continuité des Jeux de 2024, même si cela ne constitue pas une réponse à long terme sur le sujet du développement à l'international.

L'APRÈS 2024 POUR LES SPONSORS

L'ensemble des acteurs interrogés souligne la belle mobilisation des sponsors nationaux, et notamment celle de « nouveaux venus » dans le monde du sport. Il y a donc un réel enjeu à les encourager à pérenniser cet engagement. De manière plus générale, la poursuite du soutien des entreprises privées au monde du sport est l'un des défis de l'après 2024, en particulier dès lors que la feuille de route des futurs GESI accueillis en France est incertaine. Selon un acteur majeur du sponsoring olympique, les montants des programmes sponsoring post-Jeux par les entreprises privées étaient moins élevés que ceux avant l'attribution pour les Jeux pour Sydney, Vancouver et Londres. L'abandon des sponsors, comme cela a été observé lors d'olympiades précédentes, est un risque réel.

Par ailleurs, il est important d'encourager aussi les entreprises privées à ne pas se concentrer uniquement sur le sponsoring traditionnel mais à travailler sur les externalités du sport. L'objectif est ainsi qu'elles continuent à financer le sport, via les fédérations ou en finançant des projets à impact, à l'image de Decathlon, ou du projet « Faire bouger les filles », partenariat entre l'Agence nationale du Sport et Nike.

L'AGENCE NATIONALE DU SPORT ET NIKE VONT "FAIRE BOUGER LES FILLES"



L'agence opérateur de l'Etat et l'équipementier s'associent pour développer la pratique sportive de filles âgées de 7 à 14 ans sur un projet de 18 mois et concernant 3 000 participantes.

Le projet sera déployé du printemps 2023 au printemps 2024 et en trois phases :

- Une première phase d'identification des freins à l'activité physique via une série d'entretiens auprès de jeunes filles et de spécialistes de l'enfance et du sport
- Une deuxième phase de déploiement d'un programme d'activités ludiques à travers notamment des animations sportives de proximité
- Enfin une phase de mesure de l'efficacité du projet et la réalisation d'un guide diffusé auprès des collectivités territoriales désireuses de développer la pratique sportive de la jeunesse, et en particulier celle des jeunes filles.

Filière sport, L'Agence nationale du Sport et Nike vont "faire bouger les filles", mars 2023

IDÉES AVANCÉES PAR LES ACTEURS

- **Capitaliser sur les programmes de Paris 2024** qui fonctionnent le mieux en y concentrant les moyens.
- **Promouvoir auprès des volontaires** intéressés par un engagement futur la plateforme gouvernementale www.jeuxaider.gouv.fr.
- Poursuivre le travail pour enfin trouver une solution à **la valorisation du bénévolat avec des engagements forts et concrets.**
- Soutenir l'idée d'un **programme marketing commun** CNOSF/CPSF/INSEP.

L'AVENIR DU MOUVEMENT SPORTIF



OLBIA
CONSEIL

PARTIE 2 :

L'AVENIR DU MOUVEMENT SPORTIF

LA GOUVERNANCE DU SPORT

La création de l'Agence nationale du Sport en 2019 a amorcé un changement incontestable dans le paysage sportif et fait naître d'importantes attentes de gouvernance partagée dans le sport. Des interrogations persistent cependant sur certains points.

Pour beaucoup d'acteurs, l'Agence est perçue comme étant un organe de l'Etat, preuve que le pari de gouvernance partagée n'est pas toujours bien traduit. Est-ce un souci de communication ou une difficulté structurelle plus profonde ? Par ailleurs, la déclinaison territoriale ne semble pas encore pleinement efficace. Elle est largement dépendante du portage local, parfois inégal, et des CRDS, dont certaines tardent à trouver leur vitesse de croisière.

Au niveau des fédérations, la complexité des relations entre les organes nationaux et décentralisés (ligues ou comités régionaux/comités départementaux) a été souvent soulignée et parfois qualifiée de trop politique ce qui limite les possibilités d'action, de réforme et le déploiement du projet fédéral au niveau local.

Plusieurs acteurs interrogés soulignent le besoin de diversifier la gouvernance du mouvement sportif en accueillant de nouveaux profils et plus de mixité. Les expériences de personnalités d'autres secteurs peuvent être bénéfiques au sport, tout comme une meilleure représentation. Le Club des 300 femmes dirigeantes comme le programme Dirigeants de demain du CNOSF sont des initiatives pertinentes qui vont dans ce sens.

Enfin, les acteurs soulignent aussi un besoin de plus de coordination et d'unité entre l'Agence, le ministère et le CNOSF pour avoir plus de poids et porter la voix du sport, mais aussi pour mieux mutualiser les informations.

LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES

D'après une étude du CNOSF, 59% des fédérations ont un modèle de revenus qui repose à plus de 50% sur la licence[5]. Pourtant, elles sont aussi 41% à considérer que la licence n'est pas le pilier d'un modèle d'avenir. Nous avons eu plusieurs témoignages corroborant ces données.

[5] CNOSF & PWC, État des lieux et diagnostic des modèles économiques des fédérations, juin 2023

[6] INJEP, baromètre des pratiques sportives en 2022, mars 2023

Les pratiquants ne perçoivent pas toujours la valeur ajoutée de la licence, vue comme une taxe, particulièrement dans les sports de plein air. Ainsi, d'après le baromètre des pratiques sportives de l'INJEP[6], plus d'un tiers des licenciés a pris une licence car c'était obligatoire pour s'inscrire dans leur club ou association sportive.

Les pratiquants cherchent une pratique plus autonome, moins chronophage et moins compétitive. Les fédérations sont donc de plus en plus en concurrence avec des structures marchandes et avec... personne, beaucoup de Français préférant pratiquer seul ou entre amis, comme le montrent les études depuis de nombreuses années. Certaines fédérations ont d'ailleurs fait le choix de travailler en partenariat avec les structures marchandes, à l'image de la Fédération française de montagne et escalade ou de la Fédération française de canoë-kayak.

Par ailleurs, le modèle rigide de la licence bloque parfois les collaborations entre les fédérations, notamment car la multi-licence rend plus complexe la comptabilisation des licenciés, perçu comme un enjeu et un revenu majeurs pour les fédérations, mais également pour les pouvoirs publics.

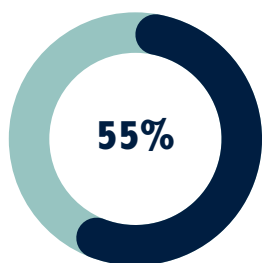
Des réflexions émergent pour faire évoluer ce modèle : dissociation de la licence par rapport à l'adhésion, distinction du type de licence dans le temps (à la journée, à la semaine, au mois, etc.) et par pratique (compétition ou loisir), possibilité de multi-licence, voire suppression de la licence pour les activités loisirs et compétitions locales.

Face à ce constat, les fédérations repensent aussi plus largement leur modèle économique. Elles sont ainsi 90% à explorer de nouvelles sources de revenus[7] : partenariats privés, développement foncier mais aussi créations de structures connexes (fonds de dotation, sociétés privées, ligues professionnelles...). La transformation de fédérations en franchise a aussi été évoquée à plusieurs reprises : les fédérations deviendraient alors des entités auxquelles les clubs paieraient une adhésion pour pouvoir utiliser le nom et des services renforcés, à l'image de certaines entreprises classiques.

Pourtant, comme dans toutes les grandes organisations, le changement dans les fédérations prend du temps, celles-ci sont peu habituées à un environnement concurrentiel et souvent attachées à un modèle historique.

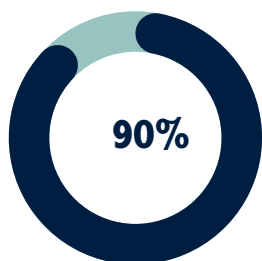
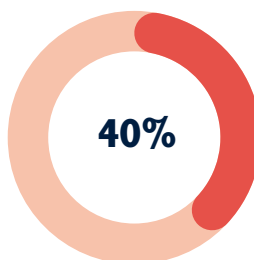
[7] CNOSF & PWC, op. cit.

LE MODÈLE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES



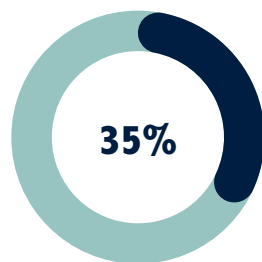
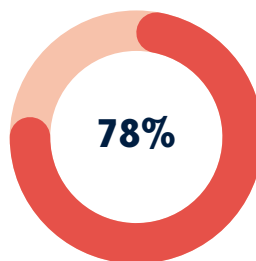
des fédérations sportives ont un modèle de revenu qui dépend à plus de 50% de la licence.

des fédérations ne considèrent pas la licence comme un modèle d'avenir.



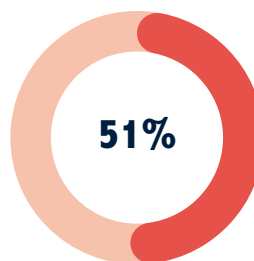
des fédérations explorent de nouvelles sources de revenus.

des acteurs au sein des fédérations souhaitent travailler avec d'autres fédérations sur l'évolution des modèles économiques.



des fédérations ont créé ou sont en train de créer une fondation, un fonds de dotation ou une société privée.

des fédérations souhaitent faire des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 un levier pour leur transformation économique.

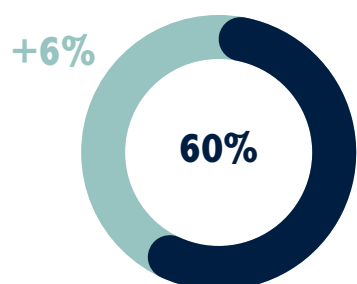


Source :

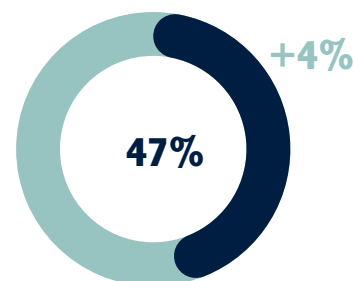
CNOSF & PWC, État des lieux et diagnostic des modèles économiques des fédérations, juin 2023

ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE SPORTIVE DES FRANÇAIS

LES FRANÇAIS PRATIQUENT D'AVANTAGE ...



des Français pratiquent le sport régulièrement.



de pratiquants réguliers chez les personnes en situation de handicap.



de pratiquantes régulières chez les femmes, réduisant l'écart homme-femme de 6% à 4%.

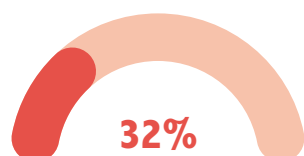


de pratiquants réguliers chez les 15-24 ans.

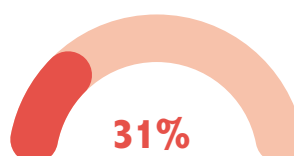
... MAIS DIFFÉREMMENT.

Près d'un quart des Français pratiquent du sport à domicile, soit 6% de plus qu'en 2018.

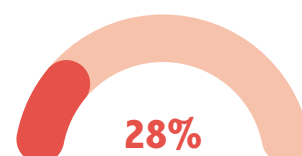
En 2022, l'utilisation régulière des outils de mesure de performance progresse.



des Français ont pratiqué au moins 3 sports différents dans l'année.



pratiquent le sport en autonomie.



pratiquent davantage en pleine nature.

Source :

INJEP, Baromètre des pratiques sportives 2022, mars 2023

LE HAUT NIVEAU APRÈS 2024

Les attentes des acteurs du secteur sur le haut niveau sont fortes, car la réussite des Jeux passera en partie par la réussite de l'Équipe de France et le nombre de médailles des sportifs français. Tous reconnaissent que beaucoup a été fait pour le haut niveau, notamment grâce au programme Ambition Bleue qui vise à insuffler une dynamique durable (ce point revient très souvent) au sport de haut niveau.

Depuis 20 ans, les résultats de la France stagnent aux Jeux olympiques et baissent aux Jeux paralympiques et la concurrence internationale s'est intensifiée[8]. En s'inspirant du Royaume-Uni, de l'Allemagne ou encore de l'Italie, le pôle Haute Performance de l'Agence a développé plusieurs dispositifs et fait évoluer le modèle du haut niveau français. Les contrats d'objectifs sont devenus des contrats de performance entre l'Agence et les fédérations, et le choix a été fait de cibler les financements vers les fédérations et les athlètes les plus à même de remporter des médailles. Le cercle Haute Performance a aussi été créé afin de proposer un accompagnement plus ciblé aux athlètes à fort potentiel de médaille dans les disciplines olympiques et paralympiques.

Si l'engagement et les évolutions sont salués, des critiques/interrogations subsistent et notamment deux majeures. La première concerne le calendrier : pour de nombreux acteurs, le programme a été lancé trop tard pour espérer un impact réel sur le nombre de médailles à Paris 2024. Au Royaume-Uni, UK Sport a été lancé dès 1997 suite à l'échec des Jeux d'Atlanta, et a permis une montée en puissance du sport britannique jusqu'à une arrivée dans le top 5 du tableau des médailles à Pékin en 2008, une troisième place à Londres en 2012 et une deuxième place à Rio en 2016. De plus, la mise en place tardive du programme français a conduit à des changements profonds et rapides qui ont pu parfois heurter les organisations en place.

La seconde prend la forme d'une interrogation et d'une inquiétude sur l'après 2024. Alors que les nouveaux investissements ont permis à beaucoup d'athlètes de se concentrer sur leur projet sportif, les acteurs du secteur sont préoccupés par le fait que ces investissements ne seraient pas maintenus ensuite, malgré plusieurs prises de parole rassurantes de la ministre des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques. Le constat est aussi partagé sur la question des entraîneurs, qui risquent de partir vers l'étranger pour des salaires plus compétitifs.

[8] Agence nationale du Sport, Ambition Bleue, pour une France performante aux JOP Paris 2024.

L'ACCUEIL DANS LES CLUBS EN 2024

La majorité des acteurs du sport espère que les Jeux olympiques et paralympiques vont attirer plus de pratiquants dans les clubs. Cet espoir s'inscrit dans un contexte global visant à encourager la pratique sportive :

- Une ambition politique forte en faveur de l'activité physique avec un objectif affiché de 3 millions de pratiquants en plus, appuyée par des programmes gouvernementaux tels que les 30 minutes d'activité physique et sportive par jour à l'école ou les deux heures d'EPS additionnelles par semaine au collège, mais aussi par les programmes de Paris 2024.
- Un contexte de sédentarité et une prise de conscience, renforcée par la pandémie du Covid-19, que la pratique sportive est un outil de santé et de bien-être.
- Un « effet GESI », dans certains sports, qui voient leur nombre de licenciés augmenter à court terme.

Il convient de préciser que les effets sur la pratique sont faibles, voire nuls dans certains cas, comme le rapportent plusieurs études. Il est parfois constaté un effet positif de court terme qu'il conviendra de ne pas rater à la rentrée 2024.

Pourtant, plusieurs fédérations rapportent que leurs clubs n'ont déjà pas ou n'auront pas la capacité d'accueillir de nouveaux licenciés. Ils en refusent déjà pour certains : d'après l'INJEP, trois Français sur dix se sont vu refuser une inscription en club ou en association pour eux ou leurs enfants au cours des cinq dernières années[9].

L'accueil dans les clubs est donc une problématique majeure, notamment en vue de l'objectif des 3 millions de pratiquants en plus. Ces difficultés sont de trois ordres :

- Une difficulté liée au manque d'équipements, avec des conflits de créneaux et une concentration d'associations trop forte sur un même équipement. A ce manque s'ajoute une problématique de vétusté alors que 61% des équipements utilisés ont été mis en service avant 1995.
- Un manque d'encadrants, alors que les clubs peinent à recruter des bénévoles réguliers, des encadrants salariés, et que seuls 12% des clubs sont employeurs[10]. Depuis la crise sanitaire, le secteur du sport a perdu de nombreux encadrants sportifs (11 000 emplois perdus soit 11% de l'effectif de la branche). Une étude sur l'emploi dans la branche du sport, réalisée post covid, a mis en évidence que l'emploi sportif était sous tension suite à la crise sanitaire et particulièrement au niveau des métiers de l'encadrement sportif[11].
- Une difficulté pour les dirigeants de clubs, qui n'ont parfois pas la capacité ou la volonté d'absorber la charge supplémentaire induite par une augmentation des licenciés.

3 / 10

des Français se sont vu refuser une inscription en club ou en association pour eux ou leurs enfants au cours des cinq dernières années.

[9] INJEP, op. cit.

[10] Tchernonog V. et Prouteau L., Le paysage associatif français : mesure et évolutions, Juris éditions, 2019

[11] AFDAS, Diagnostic action dans le secteur du sport, 2022

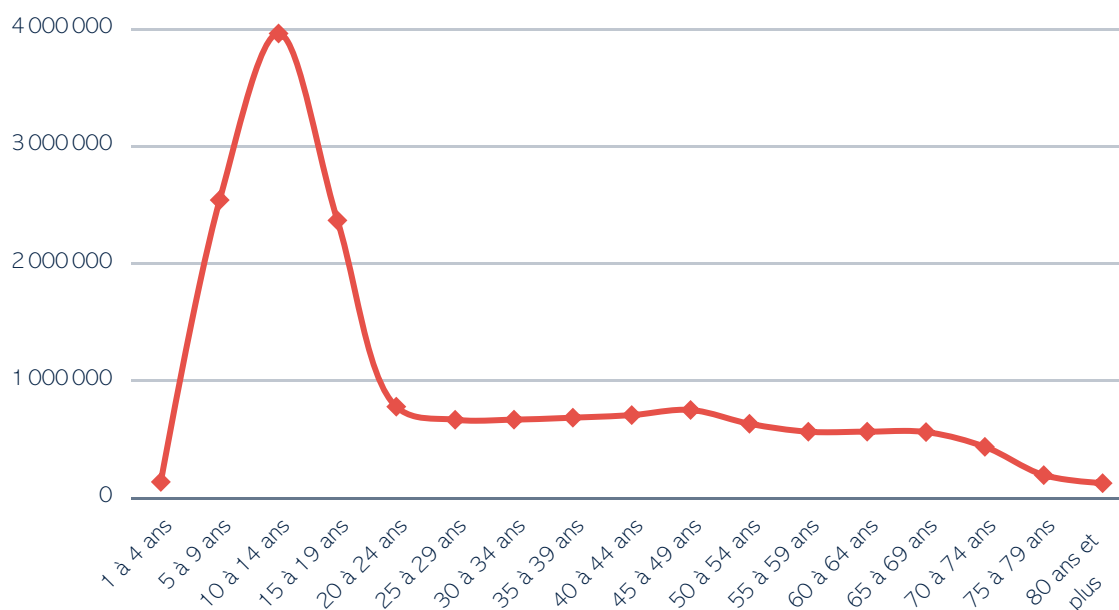
Les collectivités territoriales sont plus mesurées sur cette difficulté et moins alarmistes sur le sujet. Etant responsables du parc d'équipements et connaissant le cadre budgétaire contraint, une position plus tranchée en faveur d'un manque d'équipements serait en effet périlleuse... Elles pointent plutôt un manque de créativité des clubs alors que des solutions simples et pratiques existent : plus de pratiquants par créneau, optimisation des espaces extérieurs, réinvention des pratiques, etc.

Une autre solution avancée est celle de l'ouverture des équipements sportifs des établissements scolaires aux clubs. Cette pratique a déjà fait ses preuves dans plusieurs départements à l'image du Morbihan ou des Bouches-du-Rhône, où plus de 10 000 créneaux supplémentaires ont pu être créés par ce biais. Autre cas d'usage pour le parasport cette fois-ci : un projet pilote Agence nationale du Sport x Région Sud a été lancé pour recenser les établissements médico-sociaux possédant des bassins pour le « savoir-nager ». L'objectif serait de rendre accessibles ces bassins aux associations qui s'engagent, en échange, à accueillir des personnes en situation de handicap.

80%

de baisse du nombre de licenciés entre la catégorie 10-14 ans et 20-24 ans.

RÉPARTITION DES LICENCES 2019 PAR TRANCHES D'ÂGE DES FÉDÉRATIONS MEMBRES DU CNOSF



Graphique réalisé par Olbia Conseil
Source : chiffres INJEP 2019

IDÉES AVANCÉES PAR LES ACTEURS

- Mettre en place **la structuration du plan Ambition Bleue pour l'après 2024** en **désignant et responsabilisant au plus vite l'équipe** qui en aura la charge (et en nommant clairement une personne cheffe de file pour 2028).
- Poursuivre le travail pour **l'ouverture des infrastructures scolaires** afin d'obtenir des résultats tangibles dans tous les territoires.
- De nombreuses solutions sont par ailleurs évoquées pour répondre aux **enjeux d'infrastructures et d'encadrement**. Ces deux sujets méritent un travail concerté, coordonné et approfondi pour que des **décisions fortes soient prises dans les prochains mois**. Nous ne pouvons collectivement rater la rentrée sportive 2024.



LES AMBITIONS ET PRIORITÉS POUR LE SPORT DE DEMAIN

OLBIA
CONSEIL

PARTIE 3 :

LES AMBITIONS ET PRIORITÉS POUR LE SPORT DE DEMAIN

LA PRISE EN CONSIDÉRATION DES ENJEUX RSO

Le sport ne peut pas passer à côté des enjeux sociétaux et doit prendre davantage ses responsabilités sur ces sujets. Les préoccupations et attentes de la population ne peuvent être ignorées.

Les enjeux écologiques sont une source d'inquiétude importante pour certaines collectivités et pour leurs clubs, que la récente crise de l'énergie a renforcée. Parmi les sujets évoqués : encourager les pratiques respectueuses, promouvoir les initiatives autour de l'environnement, mais aussi repenser les modèles d'accueil dans les clubs et revoir les modèles de compétition pour limiter les déplacements.

La lutte contre les violences sexistes et sexuelles a été particulièrement mise en avant ces dernières années. Dès 2010, le ministère des Sports a engagé une politique de lutte contre les violences et les incivilités mais les efforts à fournir restent importants pour mieux sensibiliser le monde du sport.

D'autres questions telles que l'accès à la pratique sportive des seniors ou des personnes en situation de handicap, la place des femmes aux postes de dirigeantes, l'inclusion de tous, sont aussi des enjeux centraux.

Les annonceurs prennent aussi conscience de ces enjeux et évoluent vers un sponsoring plus social. Sporsora publie d'ailleurs un guide pratique du partenariat sportif responsable.

Ces questions nécessitent une réelle prise de conscience et un travail commun de la part de tous les acteurs du sport, des fédérations aux clubs, en passant par les athlètes, les entraîneurs et les supporters.

LA STRATÉGIE D'ACCUEIL DES GESI

Plusieurs acteurs ont manifesté l'importance pour eux de continuer à accueillir des GESI en France sur la base d'une feuille de route claire.

Derrière cette volonté s'affiche clairement l'ambition de faire de la France une référence mondiale dans l'organisation de GESI durables et sociaux, en s'appuyant sur l'expertise et l'expérience développées grâce à Paris 2024. C'est aussi à travers l'accueil de ces GESI en France que l'engouement des Français pour le sport pourra être maintenu, tout comme sa visibilité dans les médias et dans la société, un enjeu majeur pour que le sport reste au centre des débats.

Accueillir des GESI en France permettrait aussi de profiter des talents enrichis par cette expérience unique. Les entreprises, au-delà de leur volonté de développement à l'international (voir partie I), pourraient ainsi capitaliser sur leur savoir-faire et sur des professionnels formés et experts dans leur domaine tout en continuant à rendre le secteur du sport attractif.

Ce serait aussi un outil pour maintenir l'attrait des entreprises privées pour le sport en fournissant une occasion de pérenniser leurs investissements dans le secteur.

LE SPORT COMME OUTIL DE TRANSVERSALITÉ ET DE COLLABORATION

Le sport a gagné en transversalité grâce aux Jeux : le ministère des Sports a pris du poids en interministériel, en étant forcément un acteur clé des feuilles de route partagées dans le cadre de l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024. Il est important de conserver ces liens avec les autres directions.

Au sein des collectivités, les Jeux ont également permis aux responsables des politiques sportives de travailler davantage avec les acteurs du tourisme (dans le cadre des Centres de Préparation aux Jeux notamment), avec les acteurs de l'Éducation nationale (dans le cadre des initiatives spécifiques avec les écoles), avec les acteurs de l'aménagement du territoire ou de son animation (sur le design actif ou la création d'animations et d'événements).

Il convient néanmoins de noter que la collaboration reste particulièrement compliquée avec l'Éducation nationale. Les acteurs du mouvement sportif soulignent leurs difficultés à entrer dans les écoles. L'opposition entre sport et EPS est encore aujourd'hui très difficile à dépasser et l'EPS est toujours perçue comme moins noble que d'autres matières.

Plusieurs programmes de Paris 2024 permettent de valoriser le sport à l'école : la Journée nationale du sport scolaire, la Semaine olympique et paralympique ou la Journée olympique. Pourtant, la mise en place de ces programmes dépend largement du bon vouloir et de leur connaissance par les professeurs.

Aujourd'hui, la division culturelle historique entre sport et école ne semble pas se réduire : le sport reste peu présent dans la formation des professeurs des écoles et les professeurs d'EPS considèrent que la formation des encadrants sportifs est moins qualitative que la leur et n'est pas adaptée à l'école. On parle à l'école de « savoir bouger » là où le mouvement sportif parle de « bouger ». Si l'objectif est de mettre en mouvement les plus jeunes, la différence d'approche, symbolisée par ces débats autour du vocabulaire, semble aujourd'hui empêcher les collaborations plus poussées, malgré des lieux de travail communs tels que le « Coupon Génération 2024 », la « Tri Immersive Room » ou « Mon carnet de golf ». Ces initiatives sont positives mais difficilement accueillies dans le monde scolaire.

Au-delà de ces collaborations à créer et renforcer avec l'Education nationale, de nombreux acteurs nous ont évoqué leur souhait de voir le sport peser dans les débats autour de la mobilité douce, de l'aménagement du territoire, de la santé, et de la qualité de vie au travail avec le sport en entreprise.

LE RENFORCEMENT DE LA FILIÈRE ÉCONOMIQUE DU SPORT

Si l'accueil des Jeux en France n'est évidemment pas la raison et la cause de la structuration de la filière économique du sport, deux points sont tout de même mentionnés par les acteurs du secteur :

- L'économie du sport est de plus en plus reconnue, étudiée et structurée depuis 10 ans.
- Les Jeux ont pu jouer un rôle d'accélérateur sur certaines thématiques.

La structuration de l'économie du sport se traduit depuis quelques années par plusieurs initiatives.

Tout d'abord, la prise en considération du monde économique par les différentes instances du sport français. Le ministère des Sports a ainsi créé un bureau de l'économie du sport, le CNOSF s'est doté d'un club des entreprises, d'un service dédié à la transformation économique du mouvement sportif, et d'un vice-président en charge de l'innovation et l'Agence nationale du Sport reconnaît le monde économique dans sa gouvernance. Par ailleurs, des instances visant à fédérer les acteurs économiques se sont consolidées, à l'image de l'UNION Sport et Cycle, de Sporsora ou du COSMOS. Dans un même temps, de nouvelles instances ont émergé avec la filière sport ou le collectif Sportech.

Des initiatives intéressantes ont aussi vu le jour avec la création d'incubateurs sport (et notamment Le Tremplin en 2015), d'observatoires de l'économie du sport au ministère et à la BPCE, ou de fonds d'investissements spécialisés comme Seventure Partners, ainsi qu'un investissement plus important de business angels. Entre 2017 et 2021, la France était au 5ème rang des levées de fonds des startups de la SporTech avec plus de 900 millions de dollars levés[12].

Dans cette dynamique, les acteurs nous ont indiqué que les Jeux avaient joué un rôle de facilitateur, de « motivateur », pour faire avancer les sujets. Dans le cas de la BPCE, à l'origine d'un observatoire de l'économie du sport et d'un fonds d'investissement sport, le lien avec les Jeux est certainement encore plus évident. La place accordée à la thématique lors de Vivatech 2023 est un autre symbole fort permis par les Jeux.

[12] SporTech & Roland Berger, La sportech en France, dans les starting blocks de Paris 2024, février 2022

Beaucoup d'acteurs ont par ailleurs évoqué le rôle croissant du monde économique dans la réponse à une demande de pratique sportive en évolution, qu'il s'agisse du matériel sportif créé par les fabricants et revendeurs d'articles de sport, de l'offre de pratique proposée par les acteurs du loisir sportif marchand ou de la digitalisation proposée par les startups.

Les Jeux ont aussi contribué à légitimer l'économie du sport, davantage reconnue aujourd'hui. Cette reconnaissance est importante par exemple pour les startups du sport, pour qui les levées de fonds sont facilitées quand leur thématique bénéficie d'une exposition et d'une crédibilité supérieures.

Dans ce contexte, de nombreux acteurs du sport nous ont parlé des nécessaires collaborations entre le monde économique et le mouvement sportif pour renforcer le développement de la pratique. Les fédérations et les clubs ont besoin d'innover et de transformer leur modèle économique (voir partie 2). Et les acteurs économiques (les startups notamment), ont souvent besoin de s'appuyer sur les fédérations pour légitimer leur produit et pour toucher plus de pratiquants. Mais ces deux mondes ne parlent pas toujours le même langage, même si de nombreux rapprochements sont en cours. En travaillant sur de nombreux concepts innovants et avec sa volonté de changer les habitudes, Paris 2024 a, dans une certaine mesure, fait la promotion de l'innovation et du digital dans le sport.

Plus concrètement et au-delà des tendances de fond autour de l'économie du sport et de l'influence potentielle de l'accueil des Jeux en France, il existe certains sujets sur lesquels l'impact de Paris 2024 est plus direct. Ainsi en avril 2023, 639 millions d'euros de marchés avaient été signés par la Solidéo avec plus de 1700 TPE/PME et structures de l'économie sociale et solidaire[13]. Par ailleurs, travailler pour les Jeux offre pour les entreprises des opportunités de visibilité mondiale mais aussi la possibilité de se rapprocher du tissu local et des territoires à travers le design actif par exemple.

S'il existe pour certaines entreprises mobilisées un sentiment de déception, les retombées potentielles de Paris 2024 n'étant pas à la hauteur de leur espérance, la plupart participent tout de même avec enthousiasme à l'aventure des Jeux. Elles espèrent bénéficier, grâce à Paris 2024, d'une légitimité internationale et de possibilités de travailler avec des acteurs du mouvement sportif international.

Un certain nombre d'entreprises n'ont néanmoins pas pu, pas voulu ou pas réussi à participer à la livraison des Jeux. Pour elles, les Jeux sont davantage une occasion de rayonnement de la France qu'un véritable levier de croissance et elles se concentrent sur leur propre survie dans une période socio-économique incertaine. Côté annonceurs, la plupart reconnaissent l'ampleur des Jeux et souhaitent y participer mais la protection de la marque Paris 2024 bloque leur engagement. Ils ne savent pas comment se saisir de l'occasion.

[13] Assemblée Nationale, Rapporteurs Stéphane PEU & Stéphane Mazars, Mission d'information sur les retombées des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 sur le tissu économique et associatif local, mai 2023

IDÉES AVANÇÉES PAR LES ACTEURS

- Créer un cycle de **formation initiale commun** entre les éducateurs sportifs et les professeurs d'EPS.
- Mettre en place un **test physique à l'entrée en 6ème** pour valoriser le sport (annonce présidentielle de la rentrée 2023).
- Mettre en place une **feuille de route des GESI** autour du savoir-faire français (durabilité).
- Continuer à **soutenir et structurer la filière économique du sport** en renforçant le rôle des corps et structures intermédiaires et en favorisant l'émergence des innovations grâce à la recherche, aux dispositifs de recherche et développement des grands groupes et à la croissance des startups du sport.

CONCLUSION

L'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 a sans aucun doute permis l'accélération de nombreux projets, de certaines réformes et de la considération du sport dans la société française. Pourtant, à moins d'un an de l'évènement, les chantiers restent nombreux, tout comme les attentes des acteurs du secteur qui étaient particulièrement élevées mais n'ont pas été complètement satisfaites. Le bouleversement pour le sport n'a pas (encore ?) eu lieu.

Nous restons toutefois optimistes. Les initiatives et projets se poursuivent, les problèmes de gouvernance dans les institutions sportives tendent à se résoudre, l'héritage continue d'être une priorité. A ce titre, le fait que le sport soit désigné Grande Cause nationale pour l'année 2024 par le Gouvernement est une nouvelle opportunité pour capitaliser sur les avancées de ces dernières années et renforcer encore un peu plus la place du sport. Il faut pour cela une mobilisation large, dans tous les secteurs et tous les ministères, ainsi que des moyens, afin d'amorcer des changements concrets et durables pour le sport.

Cette enquête, constituée d'une centaine d'interviews, nous aura passionnés autant qu'elle nous aura questionnés. Les dix mois qui restent avant les Jeux doivent être utiles pour tenter de trouver, tous ensemble, des solutions aux problèmes de court terme évoqués par nos interlocuteurs, comme notamment la difficulté des clubs à accueillir de nouveaux licenciés. C'est également en se saisissant, dès aujourd'hui, de tous ces sujets que l'héritage des Jeux pourra être renforcé. Si ce travail, au service des acteurs du sport, permet aux décideurs de se saisir avec encore plus de force des problématiques du sport, cette enquête aura atteint son objectif.

BIBLIOGRAPHIE

- AFDAS, Diagnostic action dans le secteur du sport, 2022
- Agence nationale du Sport, Ambition Bleue, pour une France performante aux JOP Paris 2024, 2022
- Assemblée Nationale, Mme Claudia Rouaux, Avis au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation sur le projet de Loi de finances pour 2023, Tome VII, Sport, Jeunesse et vie associative, Octobre 2022
- Assemblée Nationale, Rapporteurs Stéphane Peu & Stéphane Mazars, Mission d'information sur les retombées des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 sur le tissu économique et associatif local, mai 2023
- CDES, Union Sport & Cycle, Agence nationale du Sport, CNOSE, ANDES, CPSF, ministère des Sports, Étude nationale sur les attentes et les besoins du secteur du sport, mai 2022
- CDES, Olbia Conseil, Le modèle économique des clubs sportifs fédérés, 2020
- CNOSE & PWC, État des lieux et diagnostic des modèles économiques des fédérations, juin 2023
- Filière sport, L'Agence nationale du Sport et Nike vont "faire bouger les filles, mars 2023
- France Bleu, Paris 2024 : plus de 300.000 candidats pour être volontaires pendant les JO, mai 2023
- INJEP, Baromètre des pratiques sportives 2022, mars 2023
- INJEP, Les chiffres clés du sport 2020
- Paris 2024, Génération 2024, l'héritage éducatif des Jeux olympiques et paralympiques
- Recherche & Solidarités, La France bénévole en 2023 – Mutations et valorisation du bénévolat, juin 2023
- Sporsora, Le marché du sponsoring en France : grands chiffres et perspectives, avril 2021
- Sport & Société, Paris 2024 : plus de 300 000 candidatures pour le Programme des Volontaires, mai 2023
- SporTech & Roland Berger, La sportech en France, dans les starting blocks de Paris 2024, février 2022
- Territoire d'événements sportifs, Étude relative aux programmes volontaires des collectivités hôtes de la RWC et des JOP 2024, et leur articulation avec les dispositifs organisateurs, avril 2023

LISTE DES ACTEURS INTERROGÉS

Tous les acteurs ci-après ont été interrogés dans le cadre de cette étude, pour certains en entretien individuel, pour d'autres en entretien collectif. Les noms des acteurs interrogés dans le cadre d'entretiens collectifs sont tous cités, mais l'institution ou l'entreprise qu'ils représentent n'a été comptabilisée qu'une seule fois.

INSTITUTIONS & ACTEURS NATIONAUX

François Beauchard	Directeur du CREPS de Montpellier
Fabienne Bourdais	Directrice des sports - Déléguée ministérielle à la lutte contre les violences dans le sport - au ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques
Michel Cadot	Délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques 2024 et aux grands événements sportifs, Président de l'Agence nationale du Sport
Thomas Cailleau	Directeur de cabinet de la ministre des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques
Fabien Canu	Directeur général de l'INSEP
François Cormier-Bouligeon	Député du Cher
Marianne Deloubes	Co-présidente de l'ANDIISS
Samuel Ducroquet	Ambassadeur pour le sport au ministère des Affaires étrangères
Valérie Fourneyron	Ancienne ministre des Sports
Benoît Hubert	Secrétaire général du SNEP FSU
Régis Juanico	Ex député de la Loire, consultant
Jean-François Lamour	Ancien ministre des Sports
David Lazarus	Maire de Chambly (Oise), Président du groupe sport de l'Association des maires de France (AMF)
Thierry Maudet	Conseiller sport du délégué interministériel DIJOP-DIGES
Cyril Mourin	Conseiller sport, JOP 2024, jeunesse, engagement associatif du Président de la République
Claire Pontais	Secrétaire nationale SNEP-FSU
Hugo Pontais	Secrétaire académique du syndicat d'enseignants d'EPS SNEP-FSU Créteil
Vincent Roger	Délégué ministériel en charge de la grande cause nationale de 2024
Patrick Roul	Chef du pôle haut-niveau à l'INSEP
Nicolas Rouquairol	Co-président de l'ANDIISS
Cédric Roussel	Délégué ministériel économie du sport - JOP Paris 2024 - Grands événements sportifs internationaux (GESI)
Frédéric Sanaur	Directeur général de l'Agence nationale du Sport

MOUVEMENT SPORTIF

Michaël Aloisio	Directeur général délégué Paris 2024
Magali Andrier	Directrice générale et DTN adjointe de la Fédération française de tennis de table
Christian Babonneau	Président de la Fédération sportive et culturelle de France
Philippe Bana	Président de la Fédération française de handball
Marie Barsacq	Directrice Exécutive Impact et Héritage Paris 2024
Emmanuelle Bonnet Oulaldj	Présidente de la Fédération sportive et gymnique du travail
Jean-Paul Bulgaridhes	Président de la Fédération française d'haltérophilie - musculation
Michel Callot	Président de la Fédération française de cyclisme
Etienne Capon	Directeur général de la Ligue nationale de handball
Alain Carrière	Président de la Fédération française de montagne et escalade
Betty Charlier	Présidente de la Fédération française sports pour tous
Marilyne Colombo	Présidente de la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire
Emmanuel Eschalié	Directeur général de la Ligue nationale de rugby
Charles Ferreira	Président de la Fédération française de danse
Marie-Françoise Potereau	Vice-présidente de la Fédération française de cyclisme et du CNOSF
Bruno Gares	Président de la Fédération française d'escrime
Romain Girouille	Co-président de la Commission des athlètes de haut-niveau du CNOSF
Cédric Gosse	Président de la Fédération française de triathlon
Pascal Grizot	Président de la Fédération française de golf
Anne Grospeillet-Quintin	Directrice générale de la Fédération française de montagne et escalade
Skander Karaa	Directeur général du CNOSF (interrogé en tant que Directeur de cabinet du CNOSF)
Romain Lachens	Directeur de l'engagement de Paris 2024
Jacques Lajuncomme	Président de la Fédération française de surf
Sylvie Le Maux	Directrice générale de la Fédération française d'escrime
Guillaume Légaut	Directeur général de l'UCPA
Richard Lutran	DTN adjoint de la Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire
Stéphanie Merle	DTN de la Fédération française sports pour tous
Véronique Moreira	Présidente de l'USEP
Christophe Muniesa	Directeur général de la Fédération française de golf
Stéphane Nomis	Président de la Fédération française de judo, jujitsu, kendo et D.A.
Elie Patrigeon	Directeur général du CPSF
Yohan Penel	Président de la Fédération française de badminton
Arnaud Rouger	Directeur général de la Ligue de football professionnel
Ludovic Royé	Président de l'Association des Directeurs et Directrices Techniques Nationaux (ASDTN)
Grégory Saint-Géniès	DTN de la Fédération française handisport
Gilles Sezionale	Président de la Fédération française de natation
Jean-Pierre Siutat	Président de la Fédération française basket-ball
Jean-François Vilotte	Directeur général de la Fédération française de football
Guislain Westelynck	Présidente de la Fédération française handisport

COLLECTIVITÉS

Frédéric Adam	Directeur du Centre Sportif de l'Aube
Mathieu Anglade	Directeur des sports du Conseil régional d'Occitanie
Virginie Antolinos	Adjointe aux sports, éducation au sport de la ville de Jonage
Françoise Bataillon Dal-Zuffo	Directrice générale adjointe du Conseil départemental de la Moselle
Sibylle Bertail-Fassaert	Conseillère départementale et Présidente de la commission éducation, vie associative, culturelle et sportive au Conseil départemental de l'Aube
Raphaël Blanchard	Adjoint délégué aux sports de la ville de Reims/ Vice-président en charge des sports du Conseil départemental de la Marne
Vincent Bouget	Elu au sport du Conseil départemental du Gard
Pierre-Antoine Basseras	Chef de service partenariats, grands événements sportifs et sport professionnel au pôle sport de la ville et métropole de Montpellier
Philippe Brunel	Directeur général des services du Conseil départemental de l'Aube
Kamel Chibli	Vice-président du Conseil régional de l'Occitanie, délégation éducation, orientation, jeunesse et sports
Arnaud Courtier	Directeur du Club France (Interrogé en tant que Directeur des sports de la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines et Conseiller spécial JOP Paris 2024 de son Président)
Isabelle Darnel	Directrice générale adjointe en charge du pôle développement des territoires du Conseil départemental de l'Aube
Grégory Delemarle	Directeur des sports de Métropole Européenne de Lille
Charles Diers	Adjoint aux sports de la ville d'Angers
Nicolas Doyen	Responsable de la mission Paris 2024 - Communauté d'agglomération de Haguenau
David Dupouey	Directeur des sports des Sables d'Olonne
Jerôme Fay	Directeur adjoint aux sports à la Métropole Européenne de Lille
Mathieu Fonteneau	Directeur délégué au pôle sport de la ville et de la métropole de Montpellier
David Lappartient	Membre du CIO/Président du Conseil départemental du Morbihan/Président du CNOSF
Jean-Michel Leclercq	Directeur des sports de la ville et de la métropole de Montpellier
Frédéric Lemang	Directeur général adjoint cadre de vie jeunesse, sport, culture, service des relations avec les associations et les particuliers (par intérim) du Département des Bouches-du-Rhône
Laurent Mazaury	vice-président de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines
Yannick Moreau	Maire des Sables d'Olonne
Philippe Pichery	Président du Conseil départemental de l'Aube
Pierre Rabadan	Adjoint de la maire de Paris en charge du sport, des Jeux olympiques & paralympiques et de la Seine
Richard Remaud	Président de l'Office des sports valentinois
Eric Skyronka	Vice-Président en charge des sports à la Métropole Européenne de Lille
Sandrine Thibord	Directrice de cabinet du Conseil départemental de l'Aube
Patrick Weiten	Président du Conseil départemental de la Moselle et référent sport de Départements de France

MONDE ÉCONOMIQUE

Jean-Baptiste Alliot	Directeur du Vitality Hub (dont le Tremplin) de Paris&Co
Jean-Etienne Amaury	Président d'Amaury Sport Organisation
Raymond Bauriaud	Président de Sponsors, Directeur communication marketing de la Fédération française de basket-ball
Sébastien Bequart	Président et co-fondateur de Gymlib
Antony Bloch	Fondateur et directeur associé de Bloch Consulting
David Blough	Fondateur de 10, ex executive director de Play International
Thierry Borra	Fondateur de Sport Matters Consulting
Jonathan Bossé	Directeur des opérations de ACE Education / ex directeur de AMOS Paris
Jérémy Botton	Dirigeant de Spartner
Thierry Bouvard	Directeur du sponsoring et du mécénat du groupe BPCE
Amel Bouzoura	Directrice sponsoring et partenariats sportifs de la FDJ
Lucien Boyer	Président et co-fondateur de la Global Sports Week, associé fondateur et directeur général de Inspiring Sport Capital
Virgile Caillet	Délégué général de l'Union Sport et Cycle
Noémie Claret	Directrice partenariat olympique et paralympique de Salesforce
Thibaut Cornet	Co-président du groupe The Fan Syndicate
David Donnelly	Président et co-fondateur de RNK
Damien Fréal	Directeur partenariats et sponsoring de Betclix
Alain Ghibaudo	Président fondateur de Sportcarriere
Laurent Guillemette	Directeur des grands événements sportifs de SNCF
Steve Guillou	Président d'Arkoze
Céline Jobert	Co-présidente du groupe The Fan Syndicate
Sofiane Laurent	Président de Kobi et représentant du collectif SporTech
Christophe Lepetit	Responsable des études économiques et des partenariats du CDES
Nicolas Lovera	Dirigeant de Playgones
Nicolas Macé	Directeur du programme des Jeux de Paris 2024 de Visa
Laurent Martini	Délégué général du Cosmos
Fabien Meuris	Vice President secteur public de Capgemini
Céline Micouin	Conseillère auprès du Président du MEDEF
David Mignot	Directeur académique de Sport Management School
François Petit	Président fondateur de Climb Up
Frédéric Quenet	SVP Olympics and global partnerships de Sportfive
Claire Rabès	Senior Manager Protocol Team de Paris 2024 (interrogée en tant que Déléguée générale de France Sport Expertise)
Claude Revel	Présidente du GIE France Sport Expertise
Paul-Emile Saab	Président de Sport Heroes
Virginie Sainte-Rose	Directrice du partenariat Paris 2024 de Décathlon
Magali Tézenas	Directrice générale de Sponsors
Joseph Vieville	Dirigeant et co-fondateur de Le Five

