

Veille internationale	Stratégie Nouvelle-Zélande LA28/Brisbane32 : Analyse Approfondie des Innovations en Haute Performance Sportive
Concurrence olympique	
par Patrick Roult	

Stratégie Nouvelle-Zélande LA28/Brisbane32 : Analyse Approfondie des Innovations en Haute Performance Sportive par Patrick Roult _____ 1

1. Introduction : L'Ambition Néo-Zélandaise face aux Échéances Olympiques de LA28 et Brisbane32 _____ 2

Contexte Stratégique _____ 2

Impératif d'Évolution _____ 2

Objectif du Rapport _____ 3

2. La Stratégie HPSNZ 2032 : Une Vision à Long Terme pour la Haute Performance _____ 3

Cadre Général _____ 3

Objectifs Fondamentaux _____ 3

Développement Collaboratif _____ 4

Structure en Phases _____ 4

Les 12 Axes de Travail (Workstreams) _____ 4

Une Stratégie Holistique et Intégrée _____ 4

3. Piliers de la Préparation pour LA28 & Brisbane32 : Priorités Stratégiques _____ 5

Focus sur LA28 _____ 5

Trois Priorités Stratégiques Clés (Plan 2025-2028) _____ 5

Articulation avec la Vision 2032 _____ 6

Tension entre Durabilité et Pression du Podium _____ 6

4. Moteur de l'Avantage Concurrentiel : L'Innovation au Premier Plan _____ 6

La "Goldmine" : Le Réacteur d'Innovation Technologique et de Données de HPSNZ _____ 7

Recherche et Développement à Long Terme _____ 8

Approches Novatrices dans les Parcours de Talents et le Coaching _____ 8

5. Le Bien-être comme Levier de Performance : Une Approche Néo-Zélandaise Distinctive _____ 9

Philosophie Fondamentale _____ 9

Programmes et Initiatives Clés _____ 9

Intégration Systémique _____ 10

6. Financement du Succès : Modèles d'Investissement et Partenariats Stratégiques _____ 11

Augmentation de l'Investissement Global _____ 11

Modèle d'Investissement Évolutif : Un Équilibre Recherché _____ 11

Le Débat sur la Priorisation des Podiums _____ 12

Partenariats Commerciaux et Autres Sources _____	15
7. La Stratégie Néo-Zélandaise dans le Contexte Mondial : Analyse Comparative _____	15
Alignement avec les Tendances Globales _____	15
Comparaison avec l'Australie et le Royaume-Uni _____	16
Originalité Potentielle de l'Approche Néo-Zélandaise _____	16
8. Conclusion : Synthèse du Modèle Néo-Zélandais Innovant pour le Succès Olympique __	17
Récapitulatif des Innovations Clés _____	17
Cohérence et Tensions Internes _____	19
Perspective d'Avenir _____	19
Contribution au Mouvement Olympique _____	19
Sources des citations _____	19

1. Introduction : L'Ambition Néo-Zélandaise face aux Échéances Olympiques de LA28 et Brisbane32

Contexte Stratégique

La Nouvelle-Zélande, nation insulaire fière de son riche héritage sportif et de ses succès constants sur la scène internationale ¹, aborde les cycles olympiques menant aux Jeux de Los Angeles 2028 (LA28) et de Brisbane 2032 avec une ambition renouvelée. La perspective des Jeux de Brisbane, organisés dans une proximité géographique inédite, agit comme un catalyseur supplémentaire, offrant une opportunité unique d'inspirer la nation et de démontrer l'excellence du système sportif néo-zélandais sur une scène quasi-domestique.³ Ces échéances représentent bien plus que de simples compétitions ; elles constituent des points d'inflexion stratégiques pour l'avenir du sport de haute performance en Aotearoa.

Impératif d'Évolution

Malgré des résultats de classe mondiale obtenus lors des cycles précédents, le système de haute performance néo-zélandais montrait des signes de tension avant même la pandémie de COVID-19. Il était décrit comme "étiré et stressé" ("stretched and stressed"), peinant à répondre aux exigences croissantes, aux tendances émergentes du sport mondial et aux attentes sociétales.¹ La pandémie n'a fait qu'exacerber ces défis.² Face à ce constat, l'immobilisme n'était pas une option. Les responsables sportifs ont compris que sans une évolution profonde, la Nouvelle-Zélande risquait de "reculer" ("go backwards") face à des nations concurrentes investissant massivement et adaptant leurs propres systèmes.² L'enjeu était clair : maintenir la compétitivité internationale tout en assurant la pérennité et la pertinence du modèle néo-zélandais.

La planification stratégique à long terme, initiée dès 2019 avec le développement de la "2032 High Performance System Strategy" ⁴, bien avant l'attribution officielle des Jeux de Brisbane, témoigne d'une démarche proactive. Cette anticipation suggère une reconnaissance intrinsèque de la nécessité d'adapter le système face à ses tensions internes ¹ et aux défis globaux, plutôt qu'une simple réaction opportuniste à la perspective des Jeux "à domicile".³ La stratégie est donc fondée sur une vision lucide des limites du modèle précédent et une volonté d'anticiper les évolutions nécessaires pour garantir le succès futur.

Objectif du Rapport

Ce rapport se propose d'analyser en profondeur la stratégie mise en œuvre par la Nouvelle-Zélande, principalement à travers High Performance Sport New Zealand (HPSNZ), pour préparer les Jeux Olympiques et Paralympiques de LA28 et Brisbane32. L'accent sera mis spécifiquement sur l'identification et l'évaluation des éléments considérés comme *innovants* et *originaux* au sein de cette stratégie. L'analyse couvrira les aspects clés tels que le développement des talents, les approches d'entraînement, l'utilisation de la technologie et des données, les programmes de bien-être des athlètes, ainsi que les modèles de financement et de partenariat, en s'appuyant sur les documents stratégiques officiels et les analyses disponibles.¹

2. La Stratégie HPSNZ 2032 : Une Vision à Long Terme pour la Haute Performance

Cadre Général

Au cœur de la préparation néo-zélandaise pour les décennies à venir se trouve la "2032 High Performance System Strategy". Lancée en juillet 2020 ², elle est conçue comme une "feuille de route évolutive" ("living roadmap").¹ Son ambition est de transformer le paysage sportif national en créant un système de haute performance "intégré, compétitif, agile" et surtout "durable".⁴ Cette stratégie ne se contente pas de viser des médailles ; elle cherche à redéfinir l'avenir du sport d'élite en Nouvelle-Zélande.²

Objectifs Fondamentaux

La stratégie 2032 repose sur plusieurs piliers fondamentaux qui guident son déploiement :

1. **Succès Durable sur la Scène Mondiale** : L'objectif premier reste la performance, mais avec une nuance importante : viser un succès "durable" et "répétable" ("sustainable success", "repeatable success").¹ Il s'agit de construire un système capable de produire des champions de manière constante, sur plusieurs cycles olympiques.
2. **Inspiration Nationale** : Le succès sportif doit transcender les podiums pour "inspirer la nation et ses communautés" ("inspire the nation and its communities").¹ Les performances des athlètes sont vues comme un vecteur de fierté nationale, de cohésion sociale et de bien-être collectif.⁶
3. **Bien-être au Centre** : De manière distinctive, la stratégie place explicitement "la nécessité d'investir dans le bien-être de toutes les personnes au sein du système" ("the need to invest in the wellbeing of all people within the system")

au cœur de ses préoccupations.¹ Ce n'est pas une considération secondaire, mais un élément central et fondateur.

4. **Innovation et Identité** : Le système doit être "innovant, durable, capable de s'adapter au changement" tout en "valorisant et renforçant le sens unique de l'identité néo-zélandaise" ("innovative, sustainable, can adapt to change as well as leveraging and enhancing New Zealanders' unique sense of identity").¹ L'innovation n'est pas seulement technologique, elle est aussi culturelle et systémique.
5. **Gestion Intelligente des Ressources** : Consciente de ses moyens, la Nouvelle-Zélande vise à utiliser ses ressources de manière "intelligente" ("be smart with our resources")¹, en optimisant les investissements et en favorisant l'efficacité.

Développement Collaboratif

Un aspect notable de la stratégie 2032 est son processus d'élaboration. Elle n'a pas été conçue en vase clos par HPSNZ, mais a émergé d'un processus collaboratif intense mené tout au long de l'année 2019.⁴ Ce processus a impliqué des représentants de l'ensemble du système sportif de haute performance : organisations sportives nationales (ONS) olympiques et non olympiques, HPSNZ, Sport NZ, fédérations d'athlètes, ainsi que des conseillers externes choisis pour leur expertise.⁴ Des comités de pilotage (14 membres), des groupes consultatifs (67 membres dont 36 externes) et des groupes de travail (64 membres pour HPSNZ, plus ceux menés par Sport NZ) ont été mobilisés.⁴ Cette large consultation visait à garantir que la stratégie soit pertinente, acceptée et portée par l'ensemble du secteur, augmentant ainsi ses chances de succès.

Structure en Phases

La stratégie 2032 est une vision à long terme, mais sa mise en œuvre est pragmatique, déclinée en plans stratégiques quadriennaux.¹⁰ Le plan stratégique 2025-2028 de HPSNZ représente la deuxième phase de cette mise en œuvre, faisant suite au plan 2020-2024 (qui couvrait initialement le cycle de Tokyo, puis Paris après le report).⁶ Cette approche par phases permet d'ajuster les priorités et les actions en fonction des résultats, des apprentissages et de l'évolution du contexte, tout en gardant le cap sur les objectifs de 2032.

Les 12 Axes de Travail (Workstreams)

La documentation officielle mentionne que la stratégie 2032 englobe 12 axes de travail ("workstreams") couvrant toute l'étendue du système de haute performance néo-zélandais.¹ Cependant, les détails spécifiques de ces 12 axes ne sont pas explicitement listés ou décrits dans les sources consultées.⁴ Néanmoins, les trois priorités stratégiques mises en avant dans le plan 2025-2028 – Parcours de Performance, Bien-être et Engagement, Investissement Durable⁶ – semblent découler de ces axes et constituent les leviers opérationnels majeurs pour atteindre la vision 2032.

Une Stratégie Holistique et Intégrée

La stratégie 2032 est présentée comme une vision englobant l'ensemble du système ("whole of system view").¹ De manière significative, le plan stratégique 2025-2028 est le premier à formaliser une "intention stratégique combinée" pour le "Sport NZ

Group", qui réunit Sport NZ (l'agence nationale pour le sport et les loisirs actifs) et HPSNZ.⁶ Cette intégration structurelle vise à créer un continuum plus fluide entre le sport de masse, les loisirs actifs et le sport de haute performance, couvrant ainsi "l'ensemble du parcours de l'activité physique et du sport".⁶ Cette approche se distingue potentiellement de modèles où la haute performance fonctionne de manière plus isolée. En reliant explicitement le succès de l'élite au bien-être général de la population néo-zélandaise ("positively impacting the wellbeing of all New Zealanders")¹, la Nouvelle-Zélande tente de positionner la haute performance non comme une fin en soi, mais comme un contributeur essentiel à des objectifs sociétaux plus larges. Cette intégration structurelle et philosophique représente un choix organisationnel potentiellement distinctif sur la scène internationale.

3. Piliers de la Préparation pour LA28 & Brisbane32 : Priorités Stratégiques

Focus sur LA28

Le cycle de financement et de planification actuel, couvrant la période 2025-2028, est clairement orienté vers la préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Los Angeles 2028.⁸ Les investissements, les programmes de soutien et les initiatives d'innovation sont calibrés pour maximiser les chances de succès néo-zélandais lors de cette échéance majeure, tout en posant les bases pour Brisbane 2032.

Trois Priorités Stratégiques Clés (Plan 2025-2028)

Le plan stratégique 2025-2028 de HPSNZ⁶ articule la mise en œuvre de la vision 2032 autour de trois priorités stratégiques interdépendantes, chacune associée à un concept Māori renforçant son ancrage culturel :

1. **Performance Pathways (Tū te ihi - L'Éclat, la Puissance)** : Cet axe vise à développer des parcours de performance robustes et intégrés pour les athlètes et les entraîneurs, leur permettant de se développer et de réussir, aujourd'hui et demain.⁶ L'objectif est de créer un système "de bout en bout" ("end-to-end") qui améliore l'identification précoce des talents, optimise leur développement, soutient les athlètes et entraîneurs de haut niveau, et facilite la rétention des talents dans le système sportif après leur carrière compétitive.⁵ HPSNZ soutient activement les ONS dans la conception et la mise en œuvre de leurs propres parcours spécifiques.⁶ Cela inclut l'accès à des environnements d'entraînement de haute performance régionaux et nationaux.⁶ Le déploiement de 55 nouveaux entraîneurs régionaux spécialisés dans l'identification et la confirmation des talents ("Talent Identification and Confirmation coaches") était une initiative clé du cycle précédent, visant à renforcer ce pilier.¹⁸
2. **Wellbeing and Engagement (Tū te Wehi - La Crainte Respectueuse, l'Admiration)** : Cette priorité met l'accent sur la création d'environnements de haute performance qui "habilitent les individus à s'épanouir" ("empower individuals to thrive").⁶ Il s'agit de garantir que le bien-être soit considéré comme "le droit et la responsabilité de chacun" ("everyone's right and everyone's responsibility") au sein du système.⁶ Cela implique de développer la capacité du système à intégrer le bien-être dans toutes ses composantes, de soutenir les

athlètes dans leur vie sportive et extra-sportive, et de favoriser un engagement positif avec la communauté.⁶

3. **Sustainable Investment (Tū te Wana - L'Exaltation, le Frisson)** : L'objectif est de construire un système de sport de haute performance "efficace, intégré et collaboratif" qui permette un succès durable.⁶ Cela passe par une allocation intelligente des ressources, une collaboration renforcée entre les partenaires (HPSNZ, ONS, Sport NZ) et une utilisation accrue des données probantes pour éclairer les décisions en matière de performance et d'investissement.⁶ La recherche de nouvelles sources de financement et l'optimisation des modèles existants sont également incluses dans cet axe.⁶

Articulation avec la Vision 2032

Ces trois priorités stratégiques ne sont pas isolées ; elles constituent les leviers opérationnels pour concrétiser la vision à long terme de la stratégie 2032.⁶ Le succès à LA28 est une étape cruciale, mais il est envisagé dans la perspective plus large de la construction d'un système performant et durable pour Brisbane 2032 et au-delà.³ Chaque priorité contribue à cet objectif : les parcours de performance assurent le renouvellement des talents, le bien-être garantit la pérennité humaine du système, et l'investissement durable en assure la viabilité économique et structurelle.

Tension entre Durabilité et Pression du Podium

Bien que la stratégie affiche clairement un objectif de "succès durable"¹ et vise un système pérenne⁵, le modèle de financement actuel pour le cycle 2025-2028 révèle une forte concentration sur les résultats à court terme, spécifiquement les médailles potentielles à LA28.⁸ Cette priorisation des sports ayant déjà démontré leur capacité à monter sur le podium⁸ crée une pression intense sur les athlètes et les ONS concernés pour délivrer des résultats immédiats.¹⁵ Parallèlement, la réduction ou la suppression du financement pour des sports moins performants ou émergents¹⁵ soulève des questions quant au développement futur des talents et à la capacité du système à générer de nouvelles sources de succès à long terme, notamment en vue de Brisbane 2032. Il existe donc une tension inhérente entre l'ambition affichée de durabilité et les mécanismes de financement actuels. La capacité de HPSNZ à gérer cette tension, en trouvant un équilibre entre l'exigence de résultats immédiats et la nécessité de cultiver le potentiel futur, sera déterminante pour la réalisation des objectifs à l'horizon 2032. L'idéal de "gagner bien" ("win well"), promu par exemple en Australie²², est ici mis à l'épreuve par les réalités budgétaires et la culture de la haute performance.

4. Moteur de l'Avantage Concurrentiel : L'Innovation au Premier Plan

La stratégie néo-zélandaise reconnaît explicitement que pour rivaliser avec des nations disposant de ressources potentiellement supérieures, l'innovation sous toutes ses formes est essentielle. Elle est présentée comme un moyen de créer un avantage concurrentiel ("edge")¹⁷ et de repousser les limites de la performance humaine et technologique.

La "Goldmine" : Le Réacteur d'Innovation Technologique et de Données de HPSNZ

Au cœur de cet effort d'innovation se trouve l'équipe "Innovation and Research" de HPSNZ, souvent désignée en interne sous le nom de "Goldmine".⁷

- **Mission et Approche** : La mission de Goldmine est d'identifier les défis de performance rencontrés par les athlètes, les entraîneurs et les sports, et d'y répondre par des solutions innovantes, souvent technologiques ou basées sur les données, afin de générer des améliorations mesurables.⁷ Il s'agit de trouver les "microsecondes" ou les "millimètres" qui font la différence au plus haut niveau.¹⁷ L'équipe travaille en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux (athlètes, coachs, directeurs de haute performance des ONS) pour s'assurer que les solutions développées répondent à des besoins réels et prioritaires.⁷ Cinq principes guident la sélection des projets : le lien explicite avec la performance (médaillages), la priorité accordée à la demande du terrain, l'existence d'un "champion" pour porter le projet, le recours à des preuves scientifiques ("evidence based"), et la capacité à mesurer l'impact.⁷
- **Fonctionnement Hybride** : Goldmine adopte un modèle opérationnel hybride. Environ la moitié des projets sont développés en interne par une équipe d'ingénieurs, de programmeurs et d'experts techniques.⁷ Cette équipe interne est capable de créer des solutions matérielles et logicielles "sur mesure" ("bespoke") qui ne sont pas disponibles sur étagère, offrant ainsi un avantage potentiellement unique aux athlètes néo-zélandais.⁷ Pour l'autre moitié des projets, ou lorsque des expertises très spécifiques sont requises, Goldmine collabore activement avec un réseau de partenaires externes : universités (Auckland, AUT, Waikato, Canterbury⁵), instituts de recherche et entreprises technologiques néo-zélandaises (comme Southern Spars pour le carbone²⁴, Zenith Tecnica pour l'impression 3D titane²⁴, Cub Digital pour la vidéo²⁶, One Studio pour les vêtements techniques²⁶).⁷ Cette capacité à mobiliser l'écosystème d'innovation national est considérée comme un atout majeur.²⁴
- **Domaines d'Intervention et Exemples Concrets** : L'équipe intervient dans divers domaines tels que la science des matériaux et composites, l'analytique et le feedback de données, les interventions en santé et bien-être, la prévention des blessures et l'amélioration de l'entraînement.⁷ Les projets passés et actuels illustrent cette diversité :
 - *Équipement Optimisé* : Développement de roues en carbone et d'autres équipements pour le cyclisme sur piste²⁴, optimisation aérodynamique du sit-ski pour le para-skieur Corey Peters²⁵, conception de prothèses spécifiques pour l'haltérophilie paralympique.²⁵
 - *Capteurs et Données* : Création d'une pagaie instrumentée pour le kayak en eau vive mesurant la force et le mouvement en temps réel²⁴, développement d'un capteur de gouvernail pour la voile (utilisé par Meech/Aleh)²⁵, mise au point d'un dispositif de collecte de données intégré au bonnet de bain²⁵, systèmes d'enregistrement et d'analyse de données.²⁸
 - *Technologie et Entraînement* : Application de Réalité Virtuelle (VR) permettant aux skieurs alpins (comme Adam Hall) de visualiser et de s'entraîner sur les parcours de compétition avant de s'y rendre physiquement²⁸, mise en place d'un système permanent d'analyse vidéo par Wi-Fi sur les pistes d'entraînement de sports d'hiver.³⁰

- **Projets Transversaux** : Développement d'innovations sur des équipements de gym bénéficiant à plusieurs sports basés sur la puissance.²⁶
- **Impact et Financement** : L'impact de Goldmine est tangible : HPSNZ revendique une contribution à plus de 100 médailles internationales au cours de la dernière décennie.⁷ Pour les seuls Jeux Olympiques de Paris 2024, 16 des 20 médailles remportées par la Nouvelle-Zélande ont bénéficié, d'une manière ou d'une autre, d'un projet d'innovation HPSNZ.²⁶ L'investissement dans l'innovation est significatif (mention de 6,4M\$ investis sur un cycle passé⁷) et structuré via des appels à projets réguliers ouverts aux ONS.⁷ La capacité de prototypage rapide de l'atelier d'innovation a été renforcée pour le cycle LA28.²⁶

Recherche et Développement à Long Terme

Au-delà des projets d'innovation appliquée et souvent spécifiques à un sport ou à une échéance, HPSNZ développe une nouvelle branche d'activité axée sur la recherche fondamentale et à plus long terme.⁷

- **Nouvelle Orientation Stratégique** : L'objectif est de s'attaquer aux "grandes questions" ("big questions") de la performance sportive qui transcendent les disciplines individuelles.²⁷ Il s'agit de générer des connaissances nouvelles pouvant être appliquées à plusieurs sports et à différents niveaux du parcours de performance, avec un horizon pouvant aller jusqu'à huit ans.⁷
- **Partenariats Clés** : Cette recherche sera menée en collaboration étroite avec les ONS pour identifier les questions prioritaires, mais aussi avec des partenaires académiques (universités⁵) et des fondations comme la New Zealand Sports Foundation Charitable Trust (NZSFCT), qui apporte un soutien financier crucial.²⁶
- **Vision Future** : La brochure de la stratégie 2032 évoquait même un projet pilote de "centre d'innovation en performance humaine de classe mondiale" ("world-class human performance innovation centre pilot project")⁵, illustrant l'ambition dans ce domaine.

Approches Novatrices dans les Parcours de Talents et le Coaching

L'innovation ne se limite pas à la technologie ; elle imprègne également l'approche du développement humain.

- **Parcours Intégrés** : La stratégie met l'accent sur une approche systémique "de bout en bout" ("end-to-end") pour l'identification, le développement, le soutien et la rétention des athlètes tout au long de leur carrière.⁵
- **Développement du Coaching** : Conscient du rôle critique des entraîneurs, HPSNZ investit dans leur développement en parallèle de celui des athlètes.¹⁷ Le programme Te Hāpaitanga, spécifiquement destiné aux femmes entraîneuses, en est un exemple notable. Il comprend désormais un "programme satellite" offrant un apprentissage continu, du réseautage et des connexions inter-sports aux anciennes participantes, assurant ainsi une dynamique de développement durable.³¹
- **Intelligence et Données** : Une priorité stratégique est de renforcer la capacité du système à utiliser des données de qualité pour améliorer la prise de décision en matière de performance et d'investissement.⁶ Des outils comme une plateforme de suivi et de planification à l'échelle du système et un portail d'intelligence sécurisé sont envisagés pour soutenir cet objectif.⁵

En conclusion, l'innovation au sein de la stratégie néo-zélandaise apparaît comme un concept multidimensionnel. Elle ne se résume pas aux prouesses technologiques de la "Goldmine", bien que celles-ci soient significatives.⁷ Elle englobe également une vision à long terme pour la recherche ²⁷, une refonte des approches de développement des talents et du coaching ¹⁷, une utilisation plus stratégique des données ⁵, et même une philosophie distinctive concernant le bien-être comme levier de performance.¹⁹ La Nouvelle-Zélande ne cherche pas seulement à innover avec des *outils*, mais à innover au niveau du *système* de haute performance lui-même, en intégrant technologie, intelligence, capital humain et culture.

5. Le Bien-être comme Levier de Performance : Une Approche Néo-Zélandaise Distinctive

L'un des aspects les plus marquants et potentiellement originaux de la stratégie néo-zélandaise pour LA28 et Brisbane32 est la place centrale accordée au bien-être ("Wellbeing"). Loin d'être une simple case à cocher ou une réponse aux pressions sociétales, le bien-être est positionné comme un élément fondamental et un moteur de la performance durable.

Philosophie Fondamentale

Le bien-être imprègne toute la stratégie 2032, figurant comme un besoin essentiel ¹ et l'une des trois priorités stratégiques clés du plan 2025-2028 (Tū te Wehi).⁶ La philosophie sous-jacente est que performance et bien-être ne sont pas opposés, mais intrinsèquement liés : "wellbeing and performance are interwoven".⁸ HPSNZ va plus loin en affirmant que le bien-être peut constituer un "avantage de performance" ("performance advantage") ³⁴ et doit être "priorisé efficacement comme un avantage de performance".¹⁸ Cette perspective vise à créer des environnements où les athlètes, entraîneurs et personnel de soutien peuvent non seulement performer au plus haut niveau, mais aussi s'épanouir en tant qu'individus.⁶ L'approche est holistique, reconnaissant que "développer la personne, c'est améliorer l'athlète".³⁵ Elle s'ancre également dans la culture Māori avec le principe "he tāngata, he tāngata, he tāngata" (les gens, les gens, les gens).⁹

Programmes et Initiatives Clés

Cette philosophie se traduit par une série de programmes et d'initiatives concrets :

- **Performance Life (anciennement Athlete Life)** : Ce programme, considéré comme de "classe mondiale" par HPSNZ ⁹, vise à soutenir les athlètes dans leur développement global. Des conseillers ("Performance Life Coaching Advisors") aident les athlètes à gérer leur double carrière (sportive et éducative/professionnelle), à planifier leur avenir post-sportif, à naviguer les transitions (entrée, progression, sortie du système), et à maintenir un équilibre de vie sain.⁹ Ce soutien est intégré aux parcours de développement ³⁸ et aux conditions d'obtention des bourses.³⁷ Une recherche doctorale est en cours pour évaluer l'efficacité de ses interventions sur la performance et le bien-être.³³
- **Soutien en Santé Mentale** : Reconnaisant les pressions uniques de la haute performance, HPSNZ a renforcé son soutien psychologique et en santé mentale.⁹ Une approche intégrée "Santé Mentale et Performance" a été publiée, visant à sensibiliser au potentiel du cerveau pour la performance et à lever les

obstacles.³¹ Les athlètes ont accès à des psychologues de la performance intégrés aux équipes⁹ ainsi qu'à un réseau de psychologues cliniciens indépendants pour un soutien confidentiel et rapide si nécessaire.⁹ Des initiatives spécifiques comme "Know the Line" (visant à prévenir les comportements inappropriés) sont également déployées.¹⁸

- **Soutien Médical, Physique et Nutritionnel** : Un accès à des services de haute qualité en médecine du sport, physiothérapie, nutrition et massage est considéré comme vital.⁸ L'objectif est de prévenir les blessures et les maladies, obstacles majeurs au succès³⁴, et d'optimiser la santé physique pour la performance. Une assurance médicale spécifique est proposée aux athlètes éligibles.⁸
- **Initiative WHISPA (Women in High Performance Sport)** : Ce programme cible spécifiquement les besoins des athlètes féminines en matière de santé, de bien-être et de performance.¹⁷ Il rassemble des experts pour faciliter l'éducation, la recherche et les meilleures pratiques.¹⁷ HPSNZ participe également à un partenariat mondial historique pour faire progresser le sport féminin.⁴
- **Bourses (Prime Minister's Scholarships)** : Au-delà de l'aide financière directe, ces bourses pour les études ou le développement professionnel contribuent au bien-être en préparant les athlètes à leur vie après le sport et en leur offrant un équilibre.¹⁷ Le programme inclut un volet de stages rémunérés pour faciliter l'expérience professionnelle.³⁷ L'augmentation significative du soutien financier direct via les bourses TAPS (Tailored Athlete Pathway Support) vise également à réduire le stress financier, un facteur de bien-être important.⁸

Intégration Systémique

L'approche néo-zélandaise cherche à intégrer le bien-être à tous les niveaux du système :

- **Conditionnalité du Financement** : Le bien-être est désormais un critère explicite dans les décisions d'investissement de HPSNZ envers les ONS.¹⁸ Les organisations doivent démontrer qu'elles créent et maintiennent des environnements sains.
- **Suivi et Mesure** : Des mesures objectives sont en cours de développement ou de déploiement pour évaluer et suivre le climat de bien-être au sein des programmes de haute performance des ONS.¹⁸ HPSNZ a également commencé à analyser l'incidence et les causes des problèmes de bien-être pour mieux cibler les interventions.⁹
- **Rôles Dédiés** : HPSNZ finance jusqu'à huit postes de "Wellbeing Managers" au sein des ONS partenaires clés, chargés de piloter et de coordonner les initiatives de bien-être au niveau de chaque sport.¹⁸
- **Voix des Athlètes** : La stratégie insiste sur l'importance d'une représentation et d'une voix efficaces pour les athlètes.¹⁸ HPSNZ soutient la mise en place de mécanismes indépendants permettant aux athlètes d'exprimer leurs préoccupations et de participer aux décisions qui les affectent.¹⁴ L'engagement et la consultation des athlètes sont considérés comme essentiels, en phase avec les attentes de la nouvelle génération.⁹ Un service indépendant de plaintes et de médiation est également disponible.³⁴

Cette approche globale et intégrée du bien-être, allant au-delà des simples programmes de soutien pour en faire un élément culturel et stratégique⁹, est potentiellement l'une des innovations les plus distinctives de la Nouvelle-Zélande. En

le positionnant explicitement comme un avantage compétitif¹⁸, le pays tente de créer un environnement plus résilient, plus humain et, in fine, plus performant. Cette démarche peut être vue comme une réponse aux crises de bien-être qui ont secoué le sport international (y compris en Nouvelle-Zélande, par exemple dans le cyclisme¹⁵), mais aussi comme une tentative proactive de construire un modèle de succès plus durable. Le défi majeur consistera à maintenir cette priorité au bien-être face à la pression inévitable des résultats et du financement basé sur les podiums.¹⁵ La réussite de cette intégration fera de la Nouvelle-Zélande un cas d'étude particulièrement intéressant.

6. Financement du Succès : Modèles d'Investissement et Partenariats Stratégiques

La réalisation des ambitions néo-zélandaises pour LA28 et Brisbane32 repose sur un modèle de financement stratégique, géré principalement par HPSNZ, qui a connu des évolutions notables et suscite également des débats.

Augmentation de l'Investissement Global

Pour le cycle 2025-2028 menant à Los Angeles, HPSNZ a annoncé un investissement direct de 162,8 millions de dollars néo-zélandais dans 36 Organisations Sportives Nationales (ONS).⁸ Ce montant représente une augmentation par rapport au cycle précédent (131M NZD sur trois ans pour Paris 2024).¹⁵ À cela s'ajoute un investissement annuel de 22 millions NZD dans le programme TAPS (Tailored Athlete Pathway Support).¹² Ces chiffres témoignent d'un engagement financier soutenu du gouvernement néo-zélandais envers la haute performance, même dans un contexte de contraintes budgétaires générales.¹⁵ Un financement additionnel significatif avait également été alloué via le "Sport Recovery Package" post-COVID-19.³

Modèle d'Investissement Évolutif : Un Équilibre Recherché

Le modèle de financement de HPSNZ combine plusieurs approches, reflétant une tentative d'équilibrer différents objectifs stratégiques :

1. **Financement Ciblé "Podium"** : Héritage des succès passés, HPSNZ maintient une approche fortement ciblée sur les sports considérés comme ayant le plus haut potentiel de médailles multiples lors des événements majeurs (Jeux Olympiques, Paralympiques, Championnats du Monde) sur plusieurs cycles.⁸ Pour le cycle LA28, l'aviron, le cyclisme, la voile, l'athlétisme et le canoë-kayak figurent parmi les principaux bénéficiaires, recevant des investissements substantiels et souvent en hausse.⁸ Cette concentration des ressources vise à maximiser les chances de succès au sommet.⁴¹
2. **Fonds Aspirational ("Aspirational Fund")** : Introduit lors du cycle précédent³, ce fonds représente une innovation visant à élargir la base des sports soutenus. Il cible des sports qui ont le potentiel d'inspirer les Néo-Zélandais par leurs performances, même s'ils ne sont pas encore des pourvoyeurs réguliers de médailles, ou ceux qui pourraient atteindre le podium dans le cycle actuel ou le suivant.³ Pour 2022-2024, 27,6M NZD y étaient alloués.³ Des sports émergents (escalade, skateboard), des disciplines paralympiques en développement (para waka ama, para tir), des sports populaires (basketball 3x3), ou des sports

importants culturellement (touch rugby, ligue féminine) ont ainsi pu bénéficier d'un soutien.⁴¹ Pour le cycle 2025-28, des sports comme le slalom en canoë, le tennis, le para tennis de table et la gymnastique reçoivent des investissements via cette catégorie.⁸

3. **Soutien Direct aux Athlètes (TAPS - Tailored Athlete Pathway Support) :** Reconnaissant l'importance du soutien individuel, HPSNZ a considérablement augmenté l'investissement direct aux athlètes via le programme TAPS.¹⁸ Pour 2025-2028, 22M NZD par an sont prévus.¹² Ce montant se divise en deux volets :
 - *Soutien Financier Direct* (11,9M NZD/an) : Augmentation des bourses d'entraînement ("Training Grants"). Les athlètes "Elite" reçoivent désormais 50 000 NZD/an (contre 32 500 NZD précédemment) et les athlètes "Potentiel" 25 000 NZD/an (contre 11 000 NZD).⁸ Cela vise à alléger la pression financière et à soutenir le bien-être.¹⁹
 - *Accès au Soutien à la Performance* (10,1M NZD/an) : Permet aux athlètes éligibles d'accéder aux services de HPSNZ (médecine, nutrition, physiothérapie, sciences de la performance, programme Performance Life).⁸ Un fonds additionnel de 800 000 NZD/an est dédié aux initiatives de bien-être.⁸ L'objectif était d'étendre le soutien à environ 920 athlètes d'ici 2024.¹⁸
4. **Cycle d'Investissement Pluriannuel :** Pour offrir plus de visibilité et de stabilité aux ONS, HPSNZ est passé d'un modèle d'investissement annuel à des cycles de quatre ans (alignés sur les cycles olympiques).⁸

Ce modèle de financement hybride peut être interprété comme un compromis stratégique. Il tente de préserver l'efficacité reconnue du ciblage pour la conquête de médailles¹⁷, tout en intégrant les nouveaux impératifs de la stratégie 2032 : inspirer plus largement la population via une plus grande diversité de sports (Fonds Aspirationnel³) et soutenir directement le bien-être et le parcours des athlètes (TAPS⁸).

Le Débat sur la Priorisation des Podiums

Cette approche n'est cependant pas sans critiques. L'annonce des financements pour 2025-2028 a ravivé le débat sur la forte priorisation des podiums.¹⁵

- **Critiques Principales :** Des analystes et certains acteurs du sport soulignent que ce modèle risque de :
 - *Pénaliser les sports moins établis ou en développement* : 23 sports ont vu leur financement diminuer et 6 (dont le football féminin, le surf, la plongée) l'ont perdu complètement pour ce cycle.¹⁵ Cela pourrait freiner l'émergence de futurs champions et réduire la diversité des sports où la Nouvelle-Zélande est représentée.¹⁵ L'impact sur les parcours de développement à long terme est une préoccupation.¹⁵
 - *Accroître la pression sur les athlètes* : La forte dépendance du financement aux résultats peut intensifier la pression sur les athlètes et les entraîneurs pour "gagner à tout prix", potentiellement au détriment de leur bien-être, malgré les programmes de soutien existants.¹⁵
 - *Sous-évaluer d'autres formes de succès* : Le modèle privilégie les médailles par rapport à d'autres indicateurs comme la participation, l'impact social ou l'inspiration générée par des parcours résilients.¹⁵
- **Justification de HPSNZ :** Face à ces critiques, HPSNZ met en avant la nécessité de faire des choix dans un contexte de ressources limitées, en

priorisant les investissements là où le potentiel de retour en termes de médailles (un objectif clé de la haute performance) est le plus élevé, basé sur les performances passées et les évaluations futures.¹² L'organisation assure que les décisions sont alignées sur les trois priorités stratégiques globales (Parcours, Bien-être, Investissement).⁸

Le tableau suivant donne un aperçu indicatif de la répartition du financement HPSNZ pour le cycle 2025-2028, illustrant ces choix stratégiques.

Tableau 1 : Répartition Indicative du Financement HPSNZ Direct aux ONS (2025-2028)

Catégorie / Sport Exemple	Tendance Financement 2025-28 vs Cycle Précédent	Notes
Investissement Total (ONS)	162.8 M NZD (sur 4 ans)	⁸
Podium Sports (Potentiel élevé)		<i>Objectif : Multiples médailles sur plusieurs cycles</i> ⁸
- Aviron	Augmentation (à >6M NZD)	Principal bénéficiaire après succès à Paris ⁸
- Cyclisme (Piste/Para)	Augmentation (à 5.25M NZD)	Forte hausse suite aux médailles de Paris ⁸
- Voile	Augmentation	⁸
- Athlétisme (et Para)	Augmentation	⁸
- Canoë Course (et Para)	Augmentation	⁸
- Sports d'Hiver (et Para)	Maintien (confirmé jusqu'à Mi-Co 2026)	¹²
Aspirational Sports (Potentiel)		<i>Objectif : Podium possible ce cycle ou le suivant, inspiration</i> ³
- Canoë Slalom, Bowls (et Para)	Augmentation	¹²

- Gymnastique, Para Waka Ama	Augmentation	¹²
- Tennis, Escalade, Beach Volley	Augmentation	¹²
- Para Tennis de Table	Augmentation	¹²
- Waka Ama, Surf/Skate/Snowboard	Maintien	¹²
- Natation (et Para)	Diminution (-40%)	¹²
- Triathlon	Diminution (-17.25% programme, mais hausse TAPS)	¹²
- Équitation	Diminution (-45%)	¹²
Équipes (Team Sports)		
- Rugby 7s (Black Ferns)	Maintien	¹²
- Cricket (White Ferns), Rugby League (Kiwi Ferns), Touch	Maintien	¹²
- Rugby 7s (All Blacks)	Diminution	Après absence de podium à Paris ¹²
- Netball, Hockey (H/F), Basketball (H/F), Softball	Diminution	Hockey voit son financement quasi divisé par deux ¹²
Sports sans financement HPSNZ	Suppression	Football (Féminin), Surf, Plongeon, Badminton, E-sport (précédemment Aspirational) ¹⁵
TAPS (Soutien Direct Athlètes)	22 M NZD par an	Augmentation significative des bourses individuelles ⁸

Note : Ce tableau est indicatif et basé sur les informations publiques disponibles dans les sources citées. Les montants exacts par sport ne sont pas toujours divulgués.

Partenariats Commerciaux et Autres Sources

Si le financement public via HPSNZ est central, d'autres sources de revenus sont également cruciales. Le Comité Olympique Néo-Zélandais (NZOC), responsable de la sélection et de l'envoi des équipes aux Jeux, dépend largement du financement commercial.²⁰ Un partenariat stratégique récent avec l'agence Octosport vise à renforcer cette base commerciale en vue de LA28, Glasgow 2026 (Jeux du Commonwealth) et Milano Cortina 2026 (Jeux d'Hiver).²⁰ De plus, les partenariats philanthropiques, comme celui avec la NZSFCT pour la recherche en innovation²⁶, jouent un rôle de soutien non négligeable.

En somme, le modèle de financement néo-zélandais pour LA28 et Brisbane32 est complexe, cherchant à concilier l'objectif historique de médailles avec de nouvelles priorités stratégiques autour de l'inspiration et du bien-être, le tout dans un cadre de ressources contraintes. L'efficacité de cet équilibre et sa réception par le secteur sportif restent des points d'attention majeurs pour les années à venir.

7. La Stratégie Néo-Zélandaise dans le Contexte Mondial : Analyse Comparative

Pour évaluer pleinement l'originalité et la pertinence de la stratégie néo-zélandaise, il est utile de la situer par rapport aux grandes tendances internationales en matière de sport de haute performance et de la comparer, lorsque possible, aux approches d'autres nations leaders comme l'Australie et le Royaume-Uni.

Alignement avec les Tendances Globales

La stratégie HPSNZ 2032 et ses déclinaisons s'inscrivent dans plusieurs évolutions majeures observées à l'échelle mondiale :

- **Priorité Croissante au Bien-être des Athlètes** : La prise de conscience de l'importance de la santé mentale et du bien-être général des athlètes est un phénomène global.⁴⁶ De nombreux pays et organisations sportives intègrent désormais des programmes de soutien psychologique, de prévention du harcèlement et de préparation à la reconversion. L'approche néo-zélandaise⁶, bien qu'alignée sur cette tendance, se distingue potentiellement par son insistance à faire du bien-être un *levier de performance* intégré et systémique, plutôt qu'une simple mesure de protection ou de conformité.
- **Révolution Technologique et des Données** : L'utilisation de la science, de la technologie et de l'analyse de données pour optimiser l'entraînement, l'équipement et la stratégie est devenue omniprésente dans le sport de haut niveau.⁴⁸ La Nouvelle-Zélande participe activement à cette course à l'innovation⁷, mais son approche via Goldmine, axée sur des solutions *sur mesure* et une collaboration public-privé⁷, pourrait représenter une stratégie de niche adaptée à ses ressources, face à des nations pouvant investir massivement dans des technologies plus standardisées.
- **Durabilité et Héritage des Grands Événements** : L'Agenda Olympique 2020+5 du CIO a renforcé l'exigence de durabilité (économique, sociale, environnementale) et d'un héritage positif à long terme pour les villes hôtes.⁵¹ La vision à long terme de HPSNZ¹ et la stratégie d'héritage "Elevate 2042" de

Brisbane⁵¹, qui vise des bénéfiques jusqu'à 10 ans après les Jeux, s'inscrivent pleinement dans cette philosophie.

- **Gouvernance, Intégrité et Voix des Athlètes** : Les questions de bonne gouvernance, d'intégrité sportive (lutte anti-dopage, manipulation de compétitions) et de participation des athlètes aux processus décisionnels sont au premier plan des préoccupations internationales.³⁵ La Nouvelle-Zélande, notamment suite à des affaires passées⁴⁴, travaille activement sur ces fronts, cherchant à renforcer ses réglementations et à établir des mécanismes indépendants pour la voix des athlètes.¹⁰

Comparaison avec l'Australie et le Royaume-Uni

Une comparaison avec deux nations aux systèmes de haute performance réputés et aux ambitions similaires permet de mieux cerner les spécificités néo-zélandaises :

- **Australie** : Proche voisine et future hôte des Jeux de 2032, l'Australie déploie sa propre stratégie "HP2032+."²³ Comme la Nouvelle-Zélande, elle vise un succès durable, une collaboration systémique et met l'accent sur l'héritage de Brisbane.²³ La notion de "Win Well" (Gagner Bien)²² fait écho à l'équilibre recherché par NZ entre performance et bien-être. L'Australie investit également dans l'innovation⁴⁹ et le bien-être, intégrant par exemple des contrôles de bien-être obligatoires pour les ONS⁴⁶ et collaborant avec NZ sur des directives communes (ex: commotions cérébrales⁵⁸). Les structures (AIS, SIS/SAS)⁵⁵ et l'échelle des investissements peuvent différer, mais les orientations stratégiques présentent des parallèles notables.
- **Royaume-Uni** : UK Sport, l'agence britannique pour la haute performance, a également adopté une stratégie décennale (2021-2031).⁵⁴ Son ambition est de "continuer à gagner et bien gagner" ("Keep winning and win well"), en visant une place dans le top 5 mondial aux Jeux.⁵⁴ L'investissement annoncé pour le cycle LA28 est considérable (£330 millions, soit environ 664M NZD)¹⁵, soulignant une différence d'échelle potentielle avec la Nouvelle-Zélande. Comme NZ, UK Sport met l'accent sur l'intégrité, la diversité, l'inclusion, la durabilité et l'inspiration nationale comme compléments essentiels à la performance pure.⁵⁴ La philosophie générale semble donc converger, mais les moyens financiers et peut-être la structure organisationnelle diffèrent.

Originalité Potentielle de l'Approche Néo-Zélandaise

Au vu de ces comparaisons et des tendances globales, plusieurs éléments de la stratégie néo-zélandaise semblent présenter une originalité potentielle :

1. **Le Positionnement Stratégique du Bien-être** : L'affirmation explicite et répétée que le bien-être est un *levier* ou un *avantage* de performance¹⁸, intégrée via des mécanismes concrets (financement conditionnel, rôles dédiés¹⁸), semble aller plus loin qu'une simple prise en compte.
2. **Le Modèle d'Innovation "Goldmine"** : L'accent mis sur des solutions *sur mesure* développées en interne ou via des partenariats locaux ciblés⁷, plutôt que sur l'acquisition massive de technologies existantes, pourrait être une approche distinctive, adaptée à une échelle plus réduite.
3. **Le Modèle de Financement Mixte** : La combinaison du ciblage "Podium", du fonds "Aspirational" et du soutien direct accru via TAPS³ représente une tentative d'équilibre spécifique entre maximisation des médailles, élargissement de l'impact et soutien individuel.

4. **L'Intégration Structurelle "Sport NZ Group"** : La fusion stratégique et opérationnelle de l'agence pour le sport de masse (Sport NZ) et de l'agence pour la haute performance (HPSNZ) au sein d'un même groupe⁶ pourrait favoriser un continuum et une collaboration plus forte entre la base et le sommet que dans des systèmes plus segmentés.

Il apparaît que la stratégie néo-zélandaise, tout en s'inspirant des meilleures pratiques et en répondant aux tendances mondiales, est façonnée par le contexte spécifique du pays. Étant une nation plus petite avec des ressources nécessairement plus limitées que certains géants sportifs⁹, la Nouvelle-Zélande semble chercher à compenser par l'intelligence ("smart with resources"¹), l'agilité et l'innovation ciblée. L'accent mis sur l'innovation sur mesure⁷ et le bien-être comme avantage culturel et stratégique⁹ peut être vu comme une tentative de créer des avantages compétitifs qui ne dépendent pas uniquement de la masse critique ou du volume de financement. De même, l'approche collaborative⁴ et l'intégration structurelle⁶ visent probablement à maximiser l'efficacité d'un système plus compact. En somme, la stratégie néo-zélandaise apparaît moins comme une simple copie que comme une adaptation réfléchie et potentiellement innovante des tendances globales à son propre écosystème, cherchant à maximiser son impact par des approches technologiques, humaines et culturelles spécifiques.

8. Conclusion : Synthèse du Modèle Néo-Zélandais Innovant pour le Succès Olympique

La stratégie de préparation de la Nouvelle-Zélande pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Los Angeles 2028 et Brisbane 2032 représente une évolution ambitieuse et multidimensionnelle de son système de haute performance. Consciente des limites de son modèle précédent et des défis posés par un environnement sportif mondial en mutation rapide, HPSNZ a orchestré une refonte stratégique visant non seulement à maintenir sa compétitivité, mais aussi à redéfinir le succès en intégrant des notions clés de durabilité, de bien-être et d'inspiration nationale.

Récapitulatif des Innovations Clés

Plusieurs éléments innovants et originaux caractérisent l'approche néo-zélandaise :

- **Vision Stratégique Intégrée et Évolutive** : La "2032 High Performance System Strategy"¹ offre un cadre à long terme, mis en œuvre par phases quadriennales⁶, permettant une adaptation continue. L'intégration formelle au sein du "Sport NZ Group"⁶ vise un continuum entre sport pour tous et élite.
- **Bien-être comme Levier de Performance** : Au-delà d'un simple programme de soutien, le bien-être est explicitement positionné comme un avantage compétitif¹⁸ et intégré systématiquement via le financement, des rôles dédiés et des mesures spécifiques.¹⁸
- **Hub d'Innovation "Goldmine"** : Un modèle hybride combinant expertise interne et partenariats externes pour développer des solutions technologiques et de données sur mesure⁷, visant à donner un avantage concurrentiel ciblé.
- **Modèle de Financement Mixte** : Une tentative d'équilibre entre la concentration des ressources sur les sports à fort potentiel de médailles ("Podium")⁸,

l'élargissement du soutien à des sports inspirants ou émergents ("Aspirational")³, et l'augmentation significative du soutien financier direct aux athlètes (TAPS).⁸

- **Parcours Intégrés et Coaching** : Une approche systémique du développement des talents "de bout en bout"⁵ et un investissement spécifique dans le développement continu des entraîneurs, notamment des femmes (Te Hāpaitanga³¹).

Le tableau suivant synthétise ces initiatives clés :

Tableau 2 : Synthèse des Initiatives Innovantes Clés de la Stratégie Néo-Zélandaise

Initiative Clé	Description de l'Innovation/Originalité	Objectif Principal	Références Clés
Stratégie 2032 Intégrée (Sport NZ Group)	Vision à long terme (12 ans), évolutive, co-construite. Intégration structurelle HPSNZ/Sport NZ pour un continuum sport/élite.	Créer un système HP durable, agile, compétitif et inspirant, lié au bien-être national.	¹
Bien-être comme Levier de Performance	Positionnement explicite du bien-être comme avantage compétitif. Intégration systémique (financement, rôles, mesures). Approche holistique.	Améliorer la performance durable en créant des environnements où les individus s'épanouissent.	⁶
Hub d'Innovation "Goldmine"	Modèle hybride (interne/externe) axé sur des solutions technologiques et de données sur mesure, non disponibles sur étagère.	Fournir un avantage concurrentiel ciblé via l'innovation technologique et scientifique appliquée.	⁷
Financement Mixte (Podium/Aspirational/TAPS)	Combinaison de ciblage fort (médailles), d'élargissement (inspiration/potentiel) et de soutien direct accru aux athlètes.	Équilibrer maximisation des médailles, impact sociétal plus large et soutien individuel au bien-être/performance.	³
Parcours Intégrés & Coaching (Te Hāpaitanga)	Approche "de bout en bout" du développement des talents. Programme	Assurer un flux constant de talents (athlètes)	⁵

	spécifique et continu pour les femmes entraîneuses.	et coaches) et améliorer la qualité de l'encadrement.	
--	---	---	--

Cohérence et Tensions Internes

La stratégie néo-zélandaise présente une cohérence interne forte autour des axes interconnectés de la performance, du bien-être, de l'innovation et de la durabilité. Cependant, des tensions subsistent, notamment entre la pression à court terme induite par le financement axé sur les podiums de LA28 et les objectifs à long terme de développement durable et de bien-être pour Brisbane32 et au-delà.¹⁵ La capacité du système à gérer cette tension et à véritablement intégrer le bien-être comme une priorité fondamentale face aux impératifs de résultats sera un indicateur clé de succès.

Perspective d'Avenir

Le potentiel de cette stratégie pour atteindre les ambitions néo-zélandaises à LA28 et Brisbane32 semble réel, s'appuyant sur une base solide de succès passés et une volonté claire d'adaptation et d'innovation. Les défis résident dans la mise en œuvre effective de cette vision ambitieuse : assurer une intégration profonde et non cosmétique du bien-être, maintenir un avantage technologique face à une concurrence mondiale intense, et gérer les inévitables critiques liées aux choix de financement difficiles. La réussite dépendra de la collaboration continue entre HPSNZ, les ONS, les athlètes et les autres partenaires, ainsi que de la capacité du système à apprendre et à s'ajuster au fil des cycles.

Contribution au Mouvement Olympique

L'approche néo-zélandaise, par ses choix stratégiques distinctifs – notamment son insistance sur le bien-être comme avantage de performance et son modèle d'innovation sur mesure – offre une étude de cas potentiellement inspirante pour d'autres nations, en particulier celles qui cherchent à optimiser leur performance avec des ressources limitées. Elle illustre une tentative de construire un système de haute performance qui soit non seulement efficace en termes de médailles, mais aussi humainement durable et ancré dans une identité nationale forte. Le parcours de la Nouvelle-Zélande vers LA28 et Brisbane32 sera, à ce titre, suivi avec intérêt par la communauté sportive internationale.

Sources des citations

1. 2032 High Performance System Strategy - HPSNZ, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/about-us/news-media/2032-high-performance-system-strategy/>
2. 2032 High Performance System Strategy by Sport NZ - Issuu, consulté le avril 14, 2025, https://issuu.com/sport-nz/docs/hps0001_hpsnz_booklet_210x210_online_single

3. High Performance Sport New Zealand To Invest \$273 Million Into Elite Strategy, consulté le avril 14, 2025, <https://ministryofsport.com/high-performance-sport-new-zealand-to-invest-273-million-into-elite-strategy/>
4. 2032 HP System Strategy – HPSNZ - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/2032-hp-system-strategy/>
5. 2032 HIGH PERFORMANCE SYSTEM STRATEGY, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/wp-content/uploads/2020/07/HPS0001-HPSNZ-Booklet-210x210-ONLINE-SINGLE.pdf>
6. HPSNZ Strategic Plan 2025 - 2028 by Sport NZ - Issuu, consulté le avril 14, 2025, https://issuu.com/sport-nz/docs/hpsnz_2025-2028_strategic_plan
7. Innovation and Research – HPSNZ, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/nsos/performance-innovation/>
8. HPSNZ announces more than \$160 million direct investment into high performance sport, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/about-us/news-media/hpsnz-announces-more-than-160-million-direct-investment-into-high-performance-sport/>
9. How High Performance Sport NZ is Developing its Approach to Wellbeing, consulté le avril 14, 2025, <https://leadersinsport.com/performance-institute/articles/how-high-performance-sport-nz-wellbeing/>
10. Strategic direction | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz.org.nz/about/publications/strategic-direction/>
11. Sport NZ Strategic Plan 2024-2028 | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz.org.nz/resources/sport-nz-strategic-plan-2024-2028/>
12. HPSNZ announces four year investment into high performance sport, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/hpsnz-announces-four-year-investment-into-high-performance-sport/>
13. Sport NZ Strategic Plan 2024-2028 | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz-website-staging.azurewebsites.net/resources/sport-nz-strategic-plan-2024-2028/>
14. Review of Sport New Zealand and High Performance Sport New Zealand Governance and Organisational Structure, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz.org.nz/media/4907/sport-nz-and-hpsnz-governance-and-organisational-structure-review-report-final.pdf>
15. When medals matter most: High-performance sport funding risks a ..., consulté le avril 14, 2025, <https://www.rnz.co.nz/news/on-the-inside/537181/when-medals-matter-most-high-performance-sport-funding-risks-a-return-to-the-win-at-all-costs-model>
16. New Zealand allocates funds to prep for LA28 - InsideTheGames, consulté le avril 14, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1150833/new-zealand-allocates-funds-to-prep-la28>
17. High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/>
18. High Performance Sport NZ to invest \$273 million in new strategy, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/about-us/news-media/high-performance-sport-nz-to-invest-273-million-in-new-strategy/>
19. Wellbeing and Performance: Co-existence Without Compromise – HPSNZ, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/wellbeing-and-performance-co-existence-without-compromise/>

20. Octosport to oversee sports marketing in New Zealand - InsideTheGames, consulté le avril 14, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1150703/octosport-sports-marketing-in-new-zealand>
21. 'Swings and Roundabouts': Tri NZ respond to HPSNZ funding reduction for LA '28 Olympics cycle, consulté le avril 14, 2025, <https://triathlon.kiwi/2024/12/17/swings-and-roundabouts-tri-nz-respond-to-hpsnz-funding-reduction-for-la-28-olympics-cycle/>
22. United In Planning: The Approach for LA28 & Beyond | HP2032 - Australian Sports Commission, consulté le avril 14, 2025, <https://www.ausport.gov.au/hp2032/news/entry/united-in-planning-the-approach-for-la28-and-beyond>
23. Australia's high performance sport strategy - Win Well 2032, consulté le avril 14, 2025, https://www.winwell2032.au/_data/assets/pdf_file/0007/1083742/Australias-2032-High-Performance-Sport-Strategy.pdf
24. At the top of their Games | Engineering New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://www.engineeringnz.org/news-insights/top-their-games/>
25. A rare look inside the 'Gold Mine' helping top Kiwi athletes - 1News, consulté le avril 14, 2025, <https://www.1news.co.nz/2023/11/01/a-rare-look-inside-the-gold-mine-helping-top-kiwi-athletes/>
26. HPSNZ innovation projects stand on Paris 2024 podium, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/hpsnz-innovation-projects-stand-on-paris-2024-podium/>
27. Innovation Research – tackling the big questions to advance performance – HPSNZ, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/innovation-research-tackling-the-big-questions-to-advance-performance/>
28. Paris 2024 Innovation projects underway – HPSNZ - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/paris-2024-innovation-projects-underway/>
29. Video – Adam Hall: VR has been 'absolutely amazing' – HPSNZ, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/video-adam-hall-vr-has-been-absolutely-amazing/>
30. 'High fibre' partnership to aid New Zealand snow sports - Paralympic.org, consulté le avril 14, 2025, <https://www.paralympic.org/news/high-fibre-partnership-aid-new-zealand-snow-sports>
31. HPSNZ Update November 2024 - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/about-us/news-media/hpsnz-update-november-2024/>
32. 2024 Innovation funding applications open - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/2024-innovation-funding-applications-open/>
33. High Performance Sport NZ Wellbeing Interventions Scholarship, consulté le avril 14, 2025, <https://scholarshipscanterbury.communityforce.com/Funds/FundDetails.aspx?496F49596D593768464E3537506B6F754D5442315A316F52455A4B4F4A68445956504878476B3472506F5742394A5341654670516A524174534F564A35504D5554752F324B586B375644673D>

34. Athlete Wellbeing – HPSNZ - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/athletes/athlete-wellbeing/>
35. Elite Athletes' Rights and Welfare | Sport NZ, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz.org.nz/media/3193/elite-athlete-right-and-welfare.pdf>
36. Athletes – HPSNZ - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/athletes/>
37. PRIME MINISTER'S SCHOLARSHIPS – HPSNZ - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/funding-and-investment/prime-ministers-scholarships/>
38. ATHLETICS NZ HIGH PERFORMANCE (ANZ-HP) ATHLETE PATHWAY ATHLETICS NZ AVAILABLE SUPPORT HPSNZ AVAILABLE SUPPORT, consulté le avril 14, 2025, <https://athletics.org.nz/wp-content/uploads/2022/09/ANZ-HP-framework-23-May-2022-V2.pdf>
39. HPSNZ Available Support, consulté le avril 14, 2025, <https://athletics.org.nz/wp-content/uploads/2024/10/HPSNZ-Available-Support.pdf>
40. hpsnz - Swimming New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://archive.swimming.org.nz/mr-swimmer-toolbox-hpsnz.html>
41. HPSNZ invests in 16 new sports through Aspirational Fund, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/journal-entries/hpsnz-invests-in-16-new-sports-through-aspirational-fund/>
42. PRIME MINISTER'S SCHOLARSHIPS - Paralympics New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://paralympics.org.nz/wp-content/uploads/2023/12/HPSNZ-Prime-Ministers-Scholarship-Programme-Guide-Athletes-2022-24.pdf>
43. HPSNZ Update October 2024 - High Performance Sport New Zealand, consulté le avril 14, 2025, <https://hpsnz.org.nz/about-us/news-media/hpsnz-update-october-2024/>
44. Cycling New Zealand and High Performance Sport New Zealand Inquiry - insidethegames.biz - Olympic, Paralympic and Commonwealth Games News, consulté le avril 14, 2025, <https://media.insidethegames.biz/media/file/240464/CyclingInquiry-16May-2022.pdf>
45. SPORT NZ GROUP, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz-website-staging.azurewebsites.net/media/1233/statement-of-performance-expectations-5-161.pdf>
46. Health Systems in High-Performance Sport: Key Functions to Protect Health and Optimize Performance in Elite Athletes - PMC, consulté le avril 14, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10356621/>
47. Plausible future scenarios for elite sport, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz.org.nz/media/2tclv43m/the-future-of-elite-sport.pdf>
48. Brisbane Olympics 2032: A path to excellence through strategic procurement and data transparency | Bidhive, consulté le avril 14, 2025, <https://bidhive.com/brisbane-olympics-2032-a-path-to-excellence-through-strategic-procurement-and-data-transparency/>
49. The future of Australian sport: Megatrends shaping the sport sector over coming decades - Clearinghouse for Sport, consulté le avril 14, 2025, https://www.clearinghouseforsport.gov.au/data/assets/pdf_file/0020/1082333/The-Future-of-Australian-Sport-Second-Megatrends-Full-Report.pdf

50. High Performance sport - post pandemic and beyond, consulté le avril 14, 2025, <https://sportnz.org.nz/media/4291/futures-think-piece-high-performance-sport.pdf>
51. Brisbane 2032 Olympic and Paralympic Games Legacy Strategy, consulté le avril 14, 2025, <https://cdn.q2032.au/documents/ELEVATE%202042%20Legacy%20Strategy%20FULL%20LENGTH.pdf>
52. Brisbane 2032 reveals 20-year Legacy Strategy aiming for a healthier, more active and inclusive society - Olympics.com, consulté le avril 14, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/news/brisbane-2032-reveals-20-year-legacy-strategy-aiming-for-a-healthier-more-active-and-inclusive-society>
53. Managing Strategically - Serval, consulté le avril 14, 2025, https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_6C5ADE0A2C63.P001/REF.pdf
54. Strategic plan 2021-31 | UK Sport, consulté le avril 14, 2025, <https://www.uksport.gov.uk/about-us/strategic-plan>
55. Full article: Mental health service provision in elite sport: An evaluation of the Australian Institute of Sport Mental Health Referral Network - Taylor & Francis Online, consulté le avril 14, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10413200.2025.2467267>
56. National High Performance Sport Strategy 2024, consulté le avril 14, 2025, https://www.clearinghouseforsport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/879802/National-HP-Sport-Strategy-2024_FINAL.pdf
57. Australia's Sports Diplomacy Strategy 2032+ - Department of Foreign Affairs and Trade, consulté le avril 14, 2025, <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/australias-sports-diplomacy-strategy-2032.pdf>
58. Strategic Goal: Lead and enable the world's best sport system - Transparency Portal, consulté le avril 14, 2025, <https://www.transparency.gov.au/publications/health/australian-sports-commission-australian-institute-of-sport/australian-sports-commission-annual-report-2023-24/chapter-2%3A-annual-performance-statements/strategic-goal%3A-lead-and-enable-the-world's-best-sport-system>
59. Greatest investment to date will power success and inspire impact on journey to LA 2028, consulté le avril 14, 2025, <https://www.uksport.gov.uk/news/2024/12/16/greatest-investment-on-journey-to-la-2028>
60. News | UK Sport, consulté le avril 14, 2025, https://www.uksport.gov.uk/news?per_pg=100