

<b>Veille internationale</b>	<b>Stratégie Olympique Espagnole pour LA28 et Brisbane32 : Analyse des Éléments Innovants et Originaux par Patrick Roult</b>
<b>Concurrence olympique</b>	

**Stratégie Olympique Espagnole pour LA28 et Brisbane32 : Analyse des Éléments Innovants et Originaux par Patrick Roult** \_\_\_\_\_ **1**

**I. Introduction : La Vision Olympique à Long Terme de l'Espagne vers LA28 et Brisbane32** \_ **2**

    A. Contexte : Préparer le Terrain pour les Futurs Cycles Olympiques \_\_\_\_\_ **2**

    B. Définir "Innovation" et "Originalité" dans la Préparation Olympique \_\_\_\_\_ **2**

**II. Cadres Évolutifs : Gouvernance et Financement pour une Nouvelle Ère Olympique** \_\_\_\_\_ **3**

    A. Leadership Stratégique : Les Rôles du CSD et du COE \_\_\_\_\_ **3**

    B. Les Programmes Team España : Une Approche Ciblée de la Haute Performance \_\_\_\_\_ **4**

    C. Le Plan ADO : Évolution dans un Paysage en Mutation \_\_\_\_\_ **5**

    D. Financements Innovants : Pactes de Viana et Fonds Européens \_\_\_\_\_ **6**

**III. Stimuler la Performance : Innovation dans la Préparation et le Développement des Athlètes** \_\_\_\_\_ **8**

    A. La Prochaine Génération : Identifier et Former les Futurs Champions \_\_\_\_\_ **8**

    B - L'Avantage Technologique : Données, Science et Outils Numériques \_\_\_\_\_ **9**

**IV. Piliers Fondamentaux : Modernisation, Durabilité et Bien-être des Athlètes** \_\_\_\_\_ **11**

    A. Intégrer la Durabilité : La Stratégie Verte et Sociale du COE \_\_\_\_\_ **12**

    B. La Transformation Numérique comme Stratégie Centrale de Modernisation \_\_\_\_\_ **12**

    C. Moderniser les Structures et Assurer le Bien-être des Athlètes \_\_\_\_\_ **13**

**V. Analyse : Qu'est-ce qui Rend la Stratégie Espagnole Innovante et Originale?** \_\_\_\_\_ **13**

    A - Synthèse des Éléments Innovants/Originaux Clés \_\_\_\_\_ **14**

    B - Rupture avec les Approches Passées \_\_\_\_\_ **14**

    C. Perspective Comparative \_\_\_\_\_ **14**

    D. Synergies, Tensions et Questions en Suspens \_\_\_\_\_ **15**

**VI. Conclusion et Recommandations Stratégiques** \_\_\_\_\_ **15**

    A. Synthèse des Constatations \_\_\_\_\_ **15**

    B. Analyse SWOT (Synthèse) \_\_\_\_\_ **16**

    C. Recommandations Stratégiques Détaillées \_\_\_\_\_ **16**

**Sources des citations** \_\_\_\_\_ **17**

# I. Introduction : La Vision Olympique à Long Terme de l'Espagne vers LA28 et Brisbane32

## A. Contexte : Préparer le Terrain pour les Futurs Cycles Olympiques

Alors que le cycle olympique de Paris 2024 touche à sa fin, le regard du sport espagnol de haut niveau se tourne résolument vers les horizons plus lointains de Los Angeles 2028<sup>1</sup> et, dans une perspective encore plus étendue, Brisbane 2032.<sup>3</sup> Cette projection à long terme est manifeste dans la planification stratégique émergente, qui intègre déjà des objectifs et des programmes visant ces échéances futures.<sup>4</sup> Si les détails concernant Brisbane 2032 sont naturellement moins concrets à ce stade, son inclusion dans la réflexion stratégique, comme en témoigne le plan "Futures 2032" de la Fédération Royale Espagnole d'Athlétisme (RFEA)<sup>5</sup>, signale une ambition de planification générationnelle.

Historiquement, l'Espagne a connu des succès olympiques notables, mais aspire à maintenir, voire améliorer, sa position sur la scène internationale.<sup>6</sup> L'objectif implicite, parfois évoqué, de dépasser le jalon historique des 22 médailles obtenues aux Jeux de Barcelone 1992<sup>10</sup> témoigne de cette ambition renouvelée. Le classement actuel de l'Espagne dans les indices mondiaux de présence sportive<sup>11</sup> fournit un contexte à cette volonté de progression.

L'objectif de ce rapport est d'analyser en profondeur la stratégie préparatoire de l'Espagne pour les Jeux Olympiques de LA28 et Brisbane32. Une attention particulière sera portée à l'identification et à l'évaluation critique des éléments qui se caractérisent par leur innovation et leur originalité, distinguant potentiellement l'approche espagnole des cycles précédents ou des stratégies adoptées par d'autres nations.

## B. Définir "Innovation" et "Originalité" dans la Préparation Olympique

Dans le cadre de cette analyse, les termes "innovation" et "originalité" seront évalués selon plusieurs critères spécifiques à la préparation olympique. Seront considérés comme innovants ou originaux :

1. **L'adoption de technologies de pointe** : L'intégration systématique de l'intelligence artificielle (IA), de l'analyse de données massives (Big Data), et d'outils numériques avancés dans l'entraînement, le suivi de la performance, la gestion de la santé et l'administration sportive.<sup>4</sup>
2. **Des mécanismes de financement novateurs** : La mise en place de modèles de financement inédits ou significativement remaniés, impliquant des partenariats public-privé repensés, des redistributions internes à l'économie du sport ou l'utilisation stratégique de fonds supra-nationaux.<sup>8</sup>
3. **Des structures de programmes uniques** : Le développement de programmes de soutien aux athlètes et aux fédérations qui se distinguent par leur ciblage, leur gouvernance ou leur approche intégrée.<sup>10</sup>

4. **L'intégration stratégique de la durabilité** : L'incorporation proactive et structurée des principes de durabilité environnementale et sociale comme élément central de la stratégie olympique, au-delà des exigences de base.<sup>22</sup>
5. **Des ruptures significatives avec les modèles précédents** : Des changements notables dans la gouvernance, la philosophie de préparation ou les priorités stratégiques par rapport aux approches nationales antérieures.<sup>15</sup>

Ces critères serviront de grille de lecture pour évaluer les différentes composantes de la stratégie espagnole et déterminer son caractère distinctif dans le paysage olympique international.

## II. Cadres Évolutifs : Gouvernance et Financement pour une Nouvelle Ère Olympique

### A. Leadership Stratégique : Les Rôles du CSD et du COE

La gouvernance de la préparation olympique espagnole repose sur deux piliers institutionnels majeurs : le Conseil Supérieur des Sports (Consejo Superior de Deportes - CSD) et le Comité Olympique Espagnol (Comité Olímpico Español - COE).

Le **CSD**, en tant qu'agence gouvernementale autonome rattachée au ministère compétent, joue un rôle central dans la définition et la mise en œuvre de la politique sportive nationale.<sup>23</sup> Il est responsable de la promotion du sport de haut niveau, de la planification stratégique et de la distribution d'une part significative des financements publics. Son influence est particulièrement visible dans le lancement de nouveaux programmes structurants comme "Team España"<sup>10</sup> et dans la conduite d'initiatives de transformation numérique à grande échelle, telles que le projet CSD+i.<sup>12</sup> Le CSD assure également la supervision générale des fédérations sportives et la coordination des efforts nationaux.

Le **COE**, en sa qualité de Comité National Olympique, est l'interlocuteur principal du Mouvement Olympique international. Il est responsable de la sélection et de la gestion des délégations espagnoles aux Jeux Olympiques, de la promotion des valeurs olympiques sur le territoire national et de la fourniture de services de soutien direct aux athlètes, par exemple via son Bureau d'Attention à l'Athlète (Oficina Atención al Deportista).<sup>3</sup> Le COE développe également des initiatives spécifiques, notamment dans les domaines de la durabilité environnementale et sociale<sup>22</sup> et de la formation supérieure pour les professionnels du sport via son Centre Olympique d'Études Supérieures.<sup>3</sup> Il collabore étroitement avec le CSD dans la gestion de programmes conjoints comme le Plan ADO historique<sup>26</sup> et participe à la sélection des athlètes pour les nouveaux programmes Team España.<sup>17</sup>

Un élément clé de la préparation pour le cycle LA28 est le dialogue stratégique continu et la planification concertée entre le CSD, le COE et les fédérations sportives nationales.<sup>7</sup> Des réunions spécifiques sont organisées pour définir un plan stratégique visant la modernisation et la transformation du secteur en vue des prochaines échéances olympiques, indiquant une approche de gouvernance structurée et prospective.

## B. Les Programmes Team España : Une Approche Ciblée de la Haute Performance

Lancée par le gouvernement espagnol via le CSD, l'initiative "Team España" est présentée comme un "nouveau modèle" de préparation olympique et paralympique.<sup>10</sup> Initialement conçue pour le cycle de Paris 2024, sa continuité et son adaptation pour le cycle de Los Angeles 2028 sont d'ores et déjà affirmées et financées.<sup>6</sup> Ce programme marque une évolution significative dans la manière dont l'État espagnol investit dans l'élite sportive.

La structure de Team España se décline en plusieurs volets :

- **Team España Élite** : Ce programme phare vise à soutenir les athlètes et les équipes présentant le plus fort potentiel de médailles aux Jeux Paralympiques ou de médailles et diplômes (top 8) aux Jeux Olympiques.<sup>10</sup> L'ambition affichée est de maximiser les chances de succès au plus haut niveau, avec l'objectif de dépasser les performances historiques.<sup>10</sup> La sélection des bénéficiaires repose sur des critères techniques stricts, évalués par une commission mixte composée de représentants du CSD, du COE et des fédérations sportives concernées.<sup>17</sup>
- **Team España Stratégico** : Ce volet cible des sports considérés comme stratégiques pour l'image internationale de l'Espagne (par exemple, les sports mécaniques) et soutient également des disciplines professionnalisées comme le tennis et le golf. Pour ces derniers, l'aide peut concerner le développement de la base ou faciliter la transition des athlètes du circuit amateur vers le professionnalisme, sur la base de projets spécifiques soumis par les fédérations.<sup>10</sup>
- **Team España Futuro** : Mentionné dans les appels à financement pour le cycle LA28 aux côtés de Team España Élite<sup>8</sup>, ce programme suggère une orientation vers l'identification et le développement des talents émergents, préparant ainsi la relève pour les futures olympiades. Les détails précis de ce volet sont moins documentés dans les sources disponibles que ceux des programmes Élite et Stratégico.

L'investissement public dans Team España est considérable. Une enveloppe initiale de 48 millions d'euros a été allouée pour le triennum 2022-2024<sup>10</sup>, et de nouvelles tranches de financement sont spécifiquement dédiées à la préparation pour LA28<sup>6</sup>, démontrant un engagement financier soutenu de l'État.

La création de Team España semble indiquer une orientation stratégique vers un modèle de financement de l'élite plus centralisé, piloté par l'État et axé sur la performance mesurable. Ce modèle vient compléter, voire potentiellement redéfinir l'équilibre avec, le programme ADO, traditionnellement dépendant des sponsors privés. Le fait que Team España soit qualifié de "nouveau modèle"<sup>10</sup>, lancé par le "Gouvernement", ciblant explicitement les plus hautes chances de médailles ("Élite")<sup>10</sup> et les sports "stratégiques"<sup>10</sup>, et financé en partie par des fonds publics issus des Pactes de Viana<sup>17</sup>, le distingue nettement du Plan ADO, qui repose sur une base d'athlètes potentiellement plus large et sur le financement privé.<sup>26</sup> Cette évolution suggère une volonté de l'État d'exercer un contrôle plus direct et d'investir de manière plus ciblée dans la haute performance, peut-être pour garantir une plus

grande stabilité financière ou pour allouer les ressources de manière plus efficiente que ce que permettait le seul programme ADO.

### C. Le Plan ADO : Évolution dans un Paysage en Mutation

Le Plan ADO (Asociación Deportes Olímpicos) représente une initiative historique et pionnière dans le sport espagnol. Lancé en 1988 en prévision des Jeux de Barcelone 1992, il constitue un partenariat public-privé emblématique réunissant le CSD, le COE et la Radio Télévision Espagnole (RTVE), financé principalement par les contributions d'entreprises sponsors.<sup>26</sup> Pendant des décennies, ADO a été le principal moteur de financement des athlètes olympiques espagnols, octroyant des bourses basées sur les résultats et offrant un soutien intégral qui a permis à de nombreux sportifs d'atteindre l'excellence.<sup>26</sup> Son succès est indéniable, ayant contribué de manière significative aux médailles olympiques espagnoles au fil des cycles.<sup>26</sup>

L'accord ADO a été renouvelé pour le cycle de Paris 2024 <sup>27</sup>, témoignant de la volonté de ses membres fondateurs de poursuivre ce programme. Cependant, cette reconduction s'accompagne d'une volonté affichée de "revitaliser" et de "rénover" le plan, en l'asseyant sur de nouveaux piliers tels que la **digitalisation**, la **responsabilité sociale**, la **professionnalisation** et les **nouvelles technologies**.<sup>15</sup> Cette modernisation vise à adapter ADO aux nouvelles tendances du sponsoring et aux attentes contemporaines.

Malgré sa longévité et ses succès passés, le programme ADO fait face à des défis dans un environnement sportif et économique en constante évolution. La nécessité d'une refonte, voire d'une réinvention partielle, est reconnue, comme l'indique la démarche consistant à étudier d'autres modèles internationaux (États-Unis, Pays-Bas, Canada, Australie) pour s'en inspirer.<sup>15</sup> La coexistence du Plan ADO avec les nouveaux programmes Team España, financés par l'État, soulève des questions sur leur articulation et leur synergie. Des déclarations suggèrent une complémentarité ("Team España no se entiende sin ADO. Van de la mano" <sup>36</sup>), le programme Team España étant parfois perçu comme un complément qualitatif.<sup>30</sup>

Le Plan ADO semble donc engagé dans une phase d'évolution nécessaire. Son rôle central comme unique mécanisme majeur de financement de l'élite pourrait s'atténuer au profit d'un système dual, mais il conserve une importance certaine, notamment par sa capacité à mobiliser le secteur privé et par son orientation vers la modernisation (digitalisation, valeurs). La clarification de son positionnement exact et de ses interactions avec Team España sera déterminante pour l'avenir. Tandis que l'accord ADO a été renouvelé pour Paris <sup>27</sup>, les termes de "revitalisation" <sup>27</sup>, l'examen de modèles étrangers <sup>15</sup>, et l'émergence simultanée de Team España, doté d'un financement public conséquent <sup>6</sup>, suggèrent que la prédominance historique d'ADO pourrait évoluer. L'affirmation de complémentarité <sup>36</sup> existe, mais l'investissement étatique massif dans Team España <sup>6</sup> indique un système où l'État assume un rôle plus direct dans le financement de la très haute performance <sup>36</sup>, potentiellement en réponse aux fluctuations ou aux limites du sponsoring privé pour ADO. L'accent mis sur la digitalisation et les valeurs <sup>15</sup> pourrait être la manière pour ADO de se forger une identité distincte et moderne aux côtés de Team España.

## D. Financements Innovants : Pactes de Viana et Fonds Européens

Au-delà des programmes ADO et Team España, la stratégie espagnole se distingue par l'utilisation de mécanismes de financement innovants.

Les "**Pactos de Viana**" (Accords de Viana), conclus en 2020 dans un contexte de crise sanitaire mais avec des implications durables, représentent un accord potentiellement unique en son genre, négocié sous l'égide du CSD entre les acteurs majeurs du football professionnel : LaLiga (la ligue professionnelle) et la RFEF (la fédération).<sup>37</sup> L'innovation financière majeure réside dans l'augmentation significative du pourcentage des revenus issus des droits audiovisuels de LaLiga qui est reversé au CSD. Ce pourcentage, historiquement fixé à 1%, a été porté à 1,5%<sup>19</sup> voire 2,5%<sup>41</sup> selon les interprétations et les composantes de l'accord. Ces fonds supplémentaires sont explicitement destinés à soutenir les autres sports fédérés, olympiques et paralympiques.<sup>18</sup> Ce mécanisme fait *de facto* du football professionnel le plus grand contributeur financier, voire "sponsor", de l'ensemble de l'écosystème sportif espagnol.<sup>19</sup> Ces fonds issus des Pactes de Viana constituent une source d'alimentation directe pour les programmes Team España<sup>17</sup>, illustrant comment les revenus commerciaux du football irriguent la préparation olympique d'élite. L'accord prévoyait également la création d'une fondation rattachée au CSD pour gérer ces fonds et potentiellement attirer d'autres financements publics ou privés.<sup>19</sup>

Par ailleurs, l'Espagne mobilise activement les **Fonds Européens de Relance (NextGenerationEU)** pour financer des projets spécifiques dans le secteur sportif. Dans le cadre du Plan de Relance, de Transformation et de Résilience espagnol, le sport a été identifié comme un levier tracteur. Sur une enveloppe globale d'environ 300 millions d'euros pour le sport, 75,6 millions sont spécifiquement alloués à la **digitalisation** du secteur, et 146,5 millions à la **transition écologique des installations sportives**.<sup>4</sup> Ces fonds européens financent directement des projets d'innovation et de numérisation portés par les fédérations en vue des Jeux de Milan-Cortina 2026 et de Los Angeles 2028<sup>4</sup>, ainsi que le développement de plateformes comme CSD+i.<sup>12</sup> Des aides régionales peuvent également utiliser ces fonds pour des projets d'infrastructures ou d'équipements.<sup>42</sup>

Les Pactes de Viana constituent un mécanisme de redistribution interne à l'économie nationale du sport, particulièrement original et négocié par l'État. Il exploite le succès commercial du football pour générer un financement substantiel et dédié à la préparation olympique et paralympique. Ce système offre potentiellement une plus grande stabilité que la dépendance unique vis-à-vis des parrainages traditionnels (comme pour ADO) ou des budgets gouvernementaux annuels standards. Les références<sup>18</sup> confirment l'augmentation du pourcentage de contribution de LaLiga au CSD pour les autres sports dans le cadre de ces pactes. Ce financement est explicitement lié à Team España.<sup>17</sup> Le mécanisme lui-même – imposer qu'un pourcentage des droits commerciaux du sport le plus lucratif (football) soit redistribué aux autres via le conseil national des sports (CSD) – n'est pas un modèle international courant. Il institutionnalise une forme de solidarité au sein du secteur sportif, sous l'égide du gouvernement<sup>37</sup>, créant ainsi un flux de revenus dédié aux sports olympiques<sup>19</sup> moins sujet aux aléas du marché du sponsoring (comme ADO) ou aux négociations budgétaires annuelles de l'État.

**Tableau 1 : Aperçu des Flux de Financement Olympiques Espagnols (Focus Post-Paris 2024)**

<b>Flux de Financement</b>	<b>Source</b>	<b>Mécanisme Clé</b>	<b>Bénéficiaires / Focus Principal</b>	<b>Aspect Innovant</b>	<b>Références Pertinentes</b>
Programmes Team España	Public (via CSD, issu des Pactes de Viana & budget général)	Subventions directes aux Fédérations basées sur critères techniques	Prospects de médailles élite (Élite), Sports stratégiques (Estratégico), Talents futurs (Futuro)	Ciblage étatique axé sur la performance ; Source de financement via Pactes de Viana	<sup>6</sup>
Plan ADO	Privé (Entreprises Sponsors) + Public (Partenariat CSD, COE, RTVE)	Bourses & soutien basés sur résultats/potentiel, gérés via l'Association ADO	Bassin plus large d'athlètes olympiques, nécessite l'adhésion des sponsors	Modèle historique public-privé ; En cours de modernisation (digitalisation, valeurs)	<sup>15</sup>
Contribution Pactes de Viana	Privé (Droits Audiovisuels LaLiga)	Transfert % obligatoire au CSD	Finance Team España & potentiellement d'autres initiatives CSD pour sport fédéré/olympique/paralympique	Redistribution interne à l'économie du sport ; Exploite la puissance commerciale du football	<sup>8</sup>
Fonds NextGenerationEU	Public (Union Européenne via Gouvernement Espagnol/CSD)	Subventions basées sur projets	Digitalisation, Transition écologique des installations, Projets d'innovation	Utilise des fonds de relance supranationaux pour des objectifs de modernisation	<sup>4</sup>

				ation spécifique s	
Financement Direct Fédérations/ Régions	Public (Subventio ns générales CSD, Gouverne ments Régionaux ) / Privé (Sponsors Fédération s)	Subventions standards, programme s régionaux	Fonctionnement des fédérations, base, initiatives régionales spécifiques	Financem ent de base (moins axé sur l'innovatio n)	<sup>21</sup>

Ce tableau offre une vue d'ensemble comparative du paysage complexe et évolutif du financement du sport olympique espagnol. Il synthétise les informations de nombreuses sources, met en évidence les différents mécanismes et cibles de chaque flux, et souligne explicitement les caractéristiques innovantes (Pactes de Viana, fonds de l'UE pour des objectifs spécifiques, Team España piloté par l'État), répondant ainsi directement à une partie essentielle de la requête initiale. Il clarifie les relations entre ADO, Team España et les Pactes de Viana.

### **III. Stimuler la Performance : Innovation dans la Préparation et le Développement des Athlètes**

#### **A. La Prochaine Génération : Identifier et Former les Futurs Champions**

La stratégie espagnole accorde une importance stratégique à l'identification et au développement des talents sur le long terme, avec l'horizon de Brisbane 2032 en ligne de mire.<sup>4</sup> Cette vision prospective se traduit par la mise en place de programmes spécifiques et l'intégration de cet objectif dans les appels à financement.

Un exemple notable est le plan "**Futures 2032**" de la RFEA (Fédération d'Athlétisme).<sup>9</sup> Ce programme vise explicitement à identifier et à soutenir la prochaine génération de champions d'athlétisme grâce à des plans de développement sportif et personnel adaptés, assurant que chaque athlète puisse atteindre son potentiel en vue des défis internationaux futurs.

Ces efforts de détection et de développement des talents sont connectés aux structures de financement nationales. Le programme **Team España Futuro**<sup>8</sup>, bien que moins détaillé, semble spécifiquement dédié à cet objectif. De plus, les appels à projets financés par le CSD, notamment via les fonds NextGenerationEU, mentionnent explicitement l'**identification de talents** comme l'une des orientations possibles des actions financées.<sup>4</sup> Des décrets et stratégies au niveau national ou régional visent également à structurer le soutien au talent sportif et à la réserve sportive.<sup>43</sup> Le rôle des structures régionales (Consejos Insulares, par exemple) et des

programmes sportifs scolaires est également reconnu comme faisant partie de ce pipeline de talents.<sup>42</sup>

L'Espagne semble ainsi tenter de systématiser son vivier de talents à long terme, passant d'une détection potentiellement ponctuelle à des programmes structurés (comme "Futures 2032") explicitement liés aux futurs cycles olympiques. L'existence d'un plan nommé comme "Futures 2032" au sein d'une fédération majeure (RFEA)<sup>9</sup> et la mention par le CSD de "l'identification de talents"<sup>4</sup> ainsi que d'un programme "Team España Futuro"<sup>8</sup> indiquent une stratégie consciente. Ceci contraste avec des approches potentiellement moins formalisées par le passé. La référence au soutien des athlètes depuis la "tecnificación hasta su incorporación en el Team España"<sup>9</sup> suggère une voie structurée intentionnelle. Cependant, l'exemple principal provient de l'athlétisme<sup>9</sup>, et la cohérence de tels programmes à long terme et nommés dans toutes les fédérations n'est pas confirmée par les sources disponibles, suggérant une possible hétérogénéité dans la mise en œuvre.

## B - L'Avantage Technologique : Données, Science et Outils Numériques

L'intégration de la technologie et de la science des données est un axe majeur et innovant de la stratégie de préparation espagnole. Cette approche se manifeste à travers plusieurs initiatives clés.

### 1. CSD+i : Un Écosystème Numérique Centralisé pour le Sport

Le projet CSD+i représente une initiative phare menée par le CSD pour construire une plateforme numérique intégrée destinée à moderniser le secteur sportif espagnol.<sup>12</sup> Adjudicataire du développement, l'entreprise Plexus Tech travaille sur une plateforme d'interaction et un data lake centré sur l'athlète.<sup>12</sup> Les composantes de ce projet incluent :

- Une **plateforme d'interaction** visant à centraliser et gérer plus simplement diverses solutions logicielles, internes et externes au CSD.<sup>12</sup>
- Un **data lake** pour un stockage et un partage agiles des données.<sup>12</sup>
- Des **systèmes d'authentification et d'autorisation**.<sup>12</sup>
- Une **plateforme de gestion des tickets**.<sup>12</sup>
- Une **plateforme dédiée aux sportifs de haut niveau**.<sup>12</sup> Les objectifs sont clairs : simplifier la gestion, moderniser l'administration sportive, améliorer les services aux athlètes et exploiter le potentiel des données pour l'aide à la décision et l'amélioration des performances.<sup>12</sup> Ce projet est directement lié à l'impulsion de digitalisation financée par les fonds NextGenerationEU.<sup>4</sup>

### 2. L'Écosystème d'Innovation du COE : R&D Collaborative

Parallèlement, le COE développe son propre écosystème d'innovation, notamment à travers son Centre d'Innovation Sportive. Ce centre établit des partenariats stratégiques, comme celui avec l'Institut Technologique de Galice (ITG).<sup>13</sup> Cette collaboration vise à mener des recherches appliquées dans une vaste gamme de domaines pertinents pour la haute performance : méthodes d'entraînement, nutrition, médecine sportive, matériaux et équipements, techniques sportives, vêtements et chaussures, gestion de l'énergie et des déchets, nouvelles technologies, systèmes d'information, matériaux de construction pour infrastructures, mobilité, sécurité, modèles financiers, santé et durabilité.<sup>13</sup> L'ambition affichée est de développer des "produits technologiquement très avancés" susceptibles de

"révolutionner le monde du sport" et d'améliorer les succès des athlètes espagnols.<sup>13</sup>

### 3. Application de Méthodologies Avancées

L'engagement envers la technologie se traduit également par des financements spécifiques. Le CSD alloue des fonds (provenant de NextGenerationEU et des Pactes de Viana) pour soutenir des projets fédéraux axés sur :

- La **monitorisation de la santé** et la récupération physique des athlètes.<sup>4</sup>
- L'**obtention et l'analyse de données** pour l'amélioration du rendement sportif.<sup>4</sup>
- Le développement de **processus d'entraînement innovants**.<sup>4</sup>
- L'utilisation de l'**intelligence artificielle (IA)** et d'autres outils technologiques avancés.<sup>9</sup> Des plans stratégiques fédéraux, comme celui de la RFEA, intègrent la consolidation de l'usage de la technologie avancée et de l'IA comme une priorité.<sup>9</sup> L'utilisation de l'IA pour l'entraînement personnalisé est également mentionnée comme une tendance générale.<sup>16</sup> Cette orientation technologique est vue comme essentielle pour redessiner les stratégies de préparation.<sup>15</sup>

L'Espagne déploie un effort concerté, à la fois centralisé (CSD+i) et collaboratif (partenariats COE), pour intégrer profondément la technologie et l'analyse de données dans son système de haute performance. Cette démarche va au-delà de l'utilisation d'outils isolés pour viser la création de plateformes intégrées et le financement de la R&D ciblée. Le projet CSD+i<sup>12</sup>, initiative d'envergure pilotée par le gouvernement, vise une intégration systémique (plateforme centrale, datalake). Ceci est complété par les efforts de R&D collaboratifs du COE.<sup>13</sup> Des lignes de financement spécifiques sont dédiées aux projets de digitalisation et de technologie pour la préparation olympique.<sup>4</sup> Cette approche systématique, combinant infrastructure (CSD+i), R&D (COE), et financement ciblé, suggère un engagement stratégique envers l'exploitation de la technologie qui pourrait être plus intégré et ambitieux que les efforts précédents ou que celui de nations ayant des stratégies numériques moins centralisées. La mention explicite de l'IA<sup>9</sup> et de l'analyse de données<sup>4</sup> indique l'adoption de méthodes de pointe. Cet ensemble représente une innovation potentiellement significative dans le modèle de préparation espagnol.

**Tableau 2 : Initiatives Technologiques et d'Innovation Clés dans la Préparation Olympique Espagnole**

Initiative / Plateforme	Entité Pilote	Description	Caractéristiques / Objectifs Clés	Source de Financement (spécifiée)	Aspect Innovant	Références Pertinentes
CSD+i	CSD	Plateforme numérique intégrée pour le	Logiciels centralisés, datalake athlète, plateforme athlètes haut	NextGenerationEU	Écosystème numérique national centralisé	<sup>12</sup>

		sport espagnol	niveau, gestion modernisée		é pour le sport	
Centre d'Innovation Sportive COE / Partenariat ITG	COE / ITG	Hub de R&D collaboratif	Recherche appliquée (entraînement, tech, matériaux, data) ; développement produits avancés	Fonds COE / Partenaires	Structure R&D collaborative dédiée au sein du CNO	13
Appels à Financement Digitalisation & Innovation	CSD	Subventions pour projets fédéraux	Monitoring santé, analyse data performance, entraînement innovant, tech inclusion	NextGenerationEU, Pactes de Viana (droits TV)	Flux de financement dédiés à l'adoption tech en préparation	4
Intégration Tech Spécifique aux Fédérations (ex: RFEA)	Fédérations Nationales (ex: RFEA)	Intégration tech/IA/data dans programmes sportifs spécifiques	Analyse performance, monitoring santé, méthodes entraînement avancées	Budgets fédérations, subventions CSD	Application spécifique au sport de technologies avancées	9
IA dans l'Entraînement (Tendance Générale)	Athlètes / Équipes / Fédérations	Utilisation plateformes IA pour analyse	Analyse données biométriques/performance, entraînement personnalisé	Divers	Adoption méthodologies entraînement de pointe	16

Ce tableau synthétise les diverses initiatives technologiques mentionnées dans différentes sources, clarifiant les responsabilités (CSD vs. COE vs. Fédérations). Il met en lumière l'approche multidimensionnelle de l'innovation – construction de plateforme, collaboration R&D, financement ciblé et applications spécifiques. Il répond directement à l'accent mis par la requête initiale sur l'innovation en cartographiant les composantes technologiques clés de la stratégie espagnole.

## **IV. Piliers Fondamentaux : Modernisation, Durabilité et Bien-être des Athlètes**

Au-delà des aspects financiers et technologiques directs, la stratégie espagnole repose sur des piliers fondamentaux visant à moderniser le secteur, à intégrer la durabilité et à assurer le bien-être des athlètes.

### A. Intégrer la Durabilité : La Stratégie Verte et Sociale du COE

Le COE affiche un engagement explicite et structuré en faveur de la durabilité, en alignement avec l'Agenda Olympique 2020 et les orientations ultérieures du CIO.<sup>22</sup> Cette démarche va au-delà d'une simple déclaration d'intention et se traduit par une stratégie concrète.

Le COE a défini 10 lignes d'action couvrant les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, une stratégie mise en œuvre avec des partenaires globaux comme Banco Santander.<sup>22</sup> Parmi les initiatives spécifiques, on trouve :

- Des **Labels Sportifs Durables** (Sellos Deportivos Sostenibles) pour certifier les événements ou organisations.<sup>22</sup>
- Des outils comme **Green Flame**.<sup>22</sup>
- Des actions environnementales concrètes comme le **Bosquet Olympique Espagnol** (Bosque Olímpico Español).<sup>22</sup>
- Un accent sur la **durabilité sociale**, incluant l'égalité des genres et l'action sociale.<sup>22</sup>
- Des programmes d'**éducation** et de formation à la durabilité.<sup>22</sup>

Cette stratégie se manifeste par l'intégration de critères de durabilité dans l'évaluation et la certification d'événements sportifs, comme l'illustre l'octroi du label à une course cycliste.<sup>25</sup> Il existe également une synergie potentielle avec les importants fonds alloués par le CSD pour la transition écologique des installations sportives.<sup>4</sup>

Le COE a intégré de manière proactive une stratégie de durabilité complète (à la fois environnementale et sociale) dans ses opérations et sa promotion, la positionnant comme une valeur fondamentale alignée sur les tendances olympiques internationales. Le caractère structuré de cette approche <sup>22</sup>, avec des lignes d'action multiples, des outils dédiés et des partenariats spécifiques, dépasse la simple conformité et reflète une adoption stratégique des principes du CIO.<sup>22</sup> Bien que la durabilité soit une préoccupation croissante à l'échelle mondiale, l'approche méthodique du COE et ses initiatives dédiées <sup>22</sup> suggèrent une intégration plus profonde que ce que l'on pourrait observer ailleurs, influençant potentiellement la planification à long terme et l'allocation des ressources. Cet engagement peut être considéré comme un aspect innovant de sa gouvernance.

### B. La Transformation Numérique comme Stratégie Centrale de Modernisation

La digitalisation n'est pas seulement un outil au service de la performance, mais un vecteur transversal de modernisation pour l'ensemble du secteur sportif espagnol. Cet aspect est récurrent dans la stratégie globale :

- Le projet **CSD+i** vise à moderniser l'administration et l'interaction au sein de l'écosystème sportif.<sup>12</sup>
- Des **programmes de financement spécifiques** (issus de NextGenerationEU et des Pactos de Viana) sont dédiés à la digitalisation.<sup>4</sup>

- La **modernisation du Plan ADO** intègre la digitalisation comme l'un de ses piliers rénovés.<sup>15</sup>
- Les discussions stratégiques entre le CSD et les fédérations pour le cycle LA28 incluent la **transformation numérique** comme un axe de travail.<sup>7</sup>

La digitalisation est donc conçue comme un élément essentiel pour adapter le sport espagnol aux exigences contemporaines, améliorer l'efficacité administrative et enrichir l'expérience des athlètes et des autres parties prenantes.

### C. Moderniser les Structures et Assurer le Bien-être des Athlètes

La modernisation entreprise par l'Espagne ne se limite pas à la technologie. Elle englobe également une révision des structures et une attention accrue portée au bien-être global des athlètes.

Le processus de réflexion stratégique lancé par le CSD avec les fédérations pour le cycle LA28 vise une **modernisation et une transformation globales du secteur**<sup>7</sup>, suggérant une possible évolution des cadres réglementaires et organisationnels. Le développement de nouveaux décrets concernant les fédérations et les clubs sportifs<sup>42</sup> ou l'élaboration potentielle d'un Statut de l'Athlète (Estatuto del Deportista)<sup>7</sup> s'inscrivent dans cette démarche de modernisation structurelle.

Parallèlement, le **bien-être des athlètes** devient une préoccupation centrale, reflétant les tendances internationales d'une gouvernance sportive davantage centrée sur l'humain. Cela se traduit par :

- Le financement de projets axés sur le **suivi de la santé et la récupération physique**.<sup>4</sup>
- L'intégration d'une approche holistique dans les plans fédéraux, couvrant le **bien-être mental, physique et social** des athlètes tout au long de leur carrière.<sup>9</sup>
- La mise en place de **programmes de protection et de sauvegarde** (lutte contre la violence, protection des mineurs) au niveau régional et fédéral.<sup>9</sup>

Au-delà de la technologie, les efforts de modernisation de l'Espagne incluent donc des révisions structurelles et un accent croissant sur le bien-être holistique et la protection des athlètes. Les réunions du CSD avec les fédérations visent la "modernisation et transformation du secteur".<sup>7</sup> Les plans fédéraux comme celui de la RFEA incluent explicitement le "Bienestar Integral del Atleta" (soutien mental, physique, social) et la "salvaguardia y protección".<sup>9</sup> Les plans régionaux abordent également la protection.<sup>42</sup> Les appels à financement incluent la santé/récupération.<sup>4</sup> Ceci indique que la modernisation n'est pas uniquement technologique mais englobe également les structures de gouvernance et le bien-être des athlètes, s'alignant sur l'évolution des normes éthiques dans le sport.

## V. Analyse : Qu'est-ce qui Rend la Stratégie Espagnole Innovante et Originale?

L'analyse de la stratégie de préparation olympique espagnole pour LA28 et Brisbane32 révèle plusieurs éléments qui peuvent être qualifiés d'innovants ou

d'originaux, la distinguant potentiellement des approches antérieures ou de celles d'autres nations.

### A - Synthèse des Éléments Innovants/Originaux Clés

1. **Le Système de Financement Dual (ADO / Team España)** : La coexistence et l'interaction orchestrée entre le Plan ADO, modèle historique de partenariat public-privé basé sur le sponsoring, et les nouveaux programmes Team España, financés par l'État et ciblant la très haute performance, constituent une approche hybride.<sup>10</sup> Ce système tente de combiner la mobilisation du secteur privé avec un investissement public stratégique et direct dans les athlètes les plus prometteurs.
2. **Le Mécanisme de Financement des Pactes de Viana** : La redistribution interne, négociée par l'État (CSD), d'une part significative des revenus des droits audiovisuels du football professionnel vers les sports olympiques et paralympiques est un mécanisme particulièrement original.<sup>8</sup> Il crée une source de financement substantielle et potentiellement plus stable, intrinsèque à l'écosystème sportif national.
3. **La Transformation Numérique Intégrée (CSD+i)** : L'ambition de créer une plateforme numérique nationale centralisée (CSD+i) pour la gestion du sport de haut niveau, l'analyse de données et l'administration représente une approche systémique et potentiellement avant-gardiste de l'intégration technologique.<sup>12</sup>
4. **L'Accent Structuré sur la Durabilité (COE)** : L'intégration proactive et complète par le COE des dimensions environnementales et sociales de la durabilité dans sa stratégie et ses opérations dépasse souvent les approches de simple conformité.<sup>22</sup>
5. **L'Horizon de Planification Explicitement à Long Terme** : La formalisation d'une planification stratégique s'étendant non seulement à LA28<sup>7</sup> mais envisageant déjà conceptuellement Brisbane32<sup>9</sup> suggère une évolution vers une préparation multi-cycles plus systématique.

### B - Rupture avec les Approches Passées

La stratégie actuelle marque une rupture notable avec le passé sur plusieurs points. Avant l'introduction de Team España, le Plan ADO constituait le principal, voire l'unique, programme majeur de financement direct de l'élite olympique. L'émergence de Team España<sup>10</sup> représente une augmentation significative de l'intervention et du financement directs de l'État dans la très haute performance, modifiant l'équilibre historique. De même, l'accent explicite et les investissements massifs dans la digitalisation, l'analyse de données et l'IA<sup>4</sup>, incarnés par le projet CSD+i, contrastent avec des méthodes de préparation potentiellement plus traditionnelles utilisées lors des cycles précédents.

### C. Perspective Comparative

L'Espagne fait preuve d'une conscience de la nécessité d'évoluer en observant les modèles d'autres nations performantes (États-Unis, Pays-Bas, Canada, Australie).<sup>15</sup> Cela suggère une reconnaissance que son propre modèle pionnier, le Plan ADO, nécessitait une mise à jour ou un complément pour rester compétitif. Le mécanisme

de financement issu des Pactes de Viana semble particulièrement distinctif ; si des mécanismes de solidarité existent dans d'autres pays (souvent des paiements directs des ligues professionnelles vers les divisions inférieures ou les centres de formation), la redistribution orchestrée par l'État (CSD) vers un large éventail d'autres sports olympiques et paralympiques apparaît moins courante. La vision d'une plateforme numérique nationale intégrée comme CSD+i pourrait également se comparer favorablement à des initiatives similaires dans d'autres pays, bien qu'une analyse comparative plus poussée dépasse le cadre des informations disponibles.

### D. Synergies, Tensions et Questions en Suspens

Malgré son ambition, la stratégie espagnole soulève certaines questions et présente des zones potentielles de tension :

- **Relation ADO / Team España** : La synergie annoncée <sup>36</sup> est-elle pleinement réalisée sur le terrain? Existe-t-il un risque de confusion pour les athlètes et les fédérations, de concurrence pour les ressources, ou de redondance? Les critères d'allocation et les mécanismes de coordination entre les deux systèmes nécessitent une clarification continue.
- **Mise en œuvre de CSD+i** : Le projet est-il pleinement opérationnel et déployé? Quels sont les taux d'adoption réels par les fédérations et les athlètes? Les sources décrivent l'intention et le lancement <sup>12</sup>, mais pas l'état d'avancement actuel ni l'impact mesuré.
- **Profondeur de la Stratégie Brisbane 2032** : Au-delà de la vision <sup>9</sup>, dans quelle mesure existe-t-il déjà des plans d'action concrets et financés pour le cycle 2032 dans l'ensemble des sports?
- **Dépendance aux Pactes de Viana** : La stabilité de cette source de financement est-elle assurée? Elle pourrait être vulnérable aux fluctuations des contrats de droits TV du football ou à d'éventuelles tensions relationnelles entre LaLiga, la RFEF et le CSD, comme celles qui ont pu exister par le passé.<sup>39</sup>

## VI. Conclusion et Recommandations Stratégiques

### A. Synthèse des Constatations

La stratégie de préparation olympique de l'Espagne pour les cycles de Los Angeles 2028 et Brisbane 2032 se caractérise par une volonté de modernisation et d'innovation sur plusieurs fronts. Elle s'appuie sur une gouvernance partagée entre le CSD et le COE, mais avec un rôle accru de l'État dans le financement direct de la haute performance via les programmes Team España. Ce nouveau modèle coexiste avec le Plan ADO historique, en cours de revitalisation. Les aspects les plus innovants et originaux résident dans le mécanisme de financement issu des Pactes de Viana, qui canalise une partie des revenus du football professionnel vers les sports olympiques, et dans l'ambitieux projet de transformation numérique CSD+i. L'intégration structurée de la durabilité par le COE et une planification explicitement tournée vers le long terme complètent ce tableau.

## B. Analyse SWOT (Synthèse)

- **Forces** : Diversification des sources de financement, soutien gouvernemental fort (CSD), culture olympique établie (héritage COE/ADO), focus clair sur la technologie/digitalisation, planification à long terme explicite.
- **Faiblesses** : Complexité potentielle et chevauchement des systèmes de financement (ADO/Team España), dépendance à la stabilité des Pactes de Viana, possible hétérogénéité dans la mise en œuvre des stratégies entre fédérations, statut de déploiement de CSD+i incertain.
- **Opportunités** : Exploiter efficacement les fonds européens, réaliser pleinement le potentiel de CSD+i, consolider une position de leader dans des domaines technologiques ou de durabilité spécifiques, attirer/retenir les talents grâce à un soutien modernisé.
- **Menaces** : Conjoncture économique affectant le sponsoring (ADO) ou les revenus du football (Pactos de Viana), changements politiques influençant les priorités du CSD, adoption technologique plus lente que prévu, concurrence internationale progressant plus rapidement.

## C. Recommandations Stratégiques Détaillées

Pour optimiser la stratégie et maximiser les chances de succès à LA28 et au-delà, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

1. **Clarifier et Optimiser le Système de Financement Dual** : Définir précisément les rôles, les critères d'éligibilité et les mécanismes de coordination entre le Plan ADO et les programmes Team España. Assurer une communication transparente envers les athlètes et les fédérations pour éviter la confusion et maximiser les synergies.
2. **Assurer une Gouvernance Robuste des Fonds des Pactes de Viana** : Consolider la structure de gestion de ces fonds (potentiellement la fondation mentionnée <sup>19</sup>) pour garantir la transparence, une allocation stratégique alignée sur les objectifs à long terme, et une planification de contingence face aux fluctuations potentielles des revenus ou aux désaccords entre parties prenantes.<sup>39</sup>
3. **Accélérer et Suivre la Mise en Œuvre de CSD+i** : Donner la priorité au déploiement complet et à l'adoption de la plateforme CSD+i. Établir des indicateurs clés de performance (KPIs) pour suivre son utilisation et son impact sur la performance, l'administration et l'expérience athlète. Assurer l'interopérabilité avec les systèmes des fédérations.
4. **Approfondir l'Intégration Fédérale** : Veiller à ce que les stratégies nationales (digitalisation, identification des talents, durabilité) soient efficacement déclinées et mises en œuvre de manière cohérente dans toutes les fédérations sportives olympiques, en fournissant le soutien et les ressources nécessaires. Encourager le partage des meilleures pratiques (ex: planification RFEA <sup>9</sup>).
5. **Développer des Feuilles de Route Concrètes pour Brisbane 2032** : Traduire la vision à long terme <sup>9</sup> en plans d'action pluriannuels plus concrets pour le développement des talents, les parcours des entraîneurs et l'allocation des ressources ciblant spécifiquement le cycle des Jeux de 2032.
6. **Renforcer le Benchmarking International** : Suivre en continu et s'inspirer des pratiques innovantes des autres nations olympiques de premier plan <sup>15</sup>, en particulier dans des domaines tels que l'application de l'IA, les programmes de bien-être des athlètes et l'analyse des talents.

7. **Consolider l'Intégration de la Durabilité** : Aller au-delà des initiatives du COE pour intégrer les principes de durabilité dans tous les programmes financés par le CSD et les projets d'infrastructure, en tirant parti des fonds alloués à la transition écologique.<sup>4</sup>

En mettant en œuvre ces recommandations, l'Espagne peut consolider les aspects innovants de sa stratégie, atténuer les risques potentiels et optimiser ses ressources pour atteindre ses ambitions olympiques pour Los Angeles 2028 et Brisbane 2032.

## Sources des citations

1. Juegos Olímpicos de LA 2028 - Olympics.com, consulté le avril 14, 2025, <https://www.olympics.com/es/olympic-games/los-angeles-2028>
2. El programa de eventos de LA28 marca un fuerte compromiso con la innovación y la igualdad de género - Olympics.com, consulté le avril 14, 2025, <https://www.olympics.com/es/noticias/programa-eventos-pruebas-la28-innovacion-igualdad>
3. Comité Olímpico Español (COE), consulté le avril 14, 2025, <https://www.coe.es/>
4. El CSD convoca ayudas por valor de 6 millones de euros para proyectos de digitalización con vistas a los Juegos de Milán-Cortina 2026 y Los Ángeles 2028, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/el-csd-convoca-ayudas-por-valor-de-6-millones-de-euros-para-proyectos-de-digitalizacion-con-vistas-los-juegos-de-milan>
5. El CSD convoca ayudas con vistas a los Juegos de Milán-Cortina 2026 y Los Ángeles 2028, consulté le avril 14, 2025, <https://www.mundodeportivo.com/juegos-olimpicos/20250310/1002423198/csd-convoca-ayudas-vistas-juegos-milan-cortina-2026-angeles-2028.html>
6. El Gobierno aprueba ayudas por más de 50 millones de euros para el deporte español, consulté le avril 14, 2025, [https://www.2playbook.com/mas-deporte/gobierno-aprueba-ayudas-por-mas-50-millones-euros-deporte-espanol\\_16522\\_102.html](https://www.2playbook.com/mas-deporte/gobierno-aprueba-ayudas-por-mas-50-millones-euros-deporte-espanol_16522_102.html)
7. El CSD avanza con las federaciones en el diseño del Plan Estratégico hacia Los Ángeles 2028 - Europa Press, consulté le avril 14, 2025, <https://www.europapress.es/deportes/noticia-csd-avanza-federaciones-diseno-plan-estrategico-angeles-2028-20241029180220.html>
8. El Gobierno repartirá 6 millones para pelear por las medallas en los Juegos Olímpicos, consulté le avril 14, 2025, [https://www.2playbook.com/mas-deporte/gobierno-repartira-6-millones-pelear-por-medallas-en-juegos-olimpicos\\_18237\\_102.html](https://www.2playbook.com/mas-deporte/gobierno-repartira-6-millones-pelear-por-medallas-en-juegos-olimpicos_18237_102.html)
9. PLAN ESTRATÉGICO DEPORTIVO DE LA RFEA, consulté le avril 14, 2025, [https://www.rfeacontent.es/seleccion/pdf/Plan\\_Estrategico\\_de\\_Alto\\_Rendimiento2025-2028.pdf](https://www.rfeacontent.es/seleccion/pdf/Plan_Estrategico_de_Alto_Rendimiento2025-2028.pdf)
10. Team España: nuevos programas de preparación olímpica y ..., consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/team-espana-nuevos-programas-de-preparacion-olimpica-y-paralimpica-en-el-camino-paris-2024>
11. París 2024 y el deporte en el escenario geopolítico - Real Instituto Elcano, consulté le avril 14, 2025, <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/paris-2024-y-el-deporte-en-el-escenario-geopolitico/>

12. Lideramos la innovación tecnológica en el deporte español, consulté le avril 14, 2025, <https://www.plexus.es/lideramos-innovacion-tecnologica-deportista-espanol-csd/>
13. El Comité Olímpico Español e ITG unen esfuerzos para el desarrollo ..., consulté le avril 14, 2025, <https://itg.es/itg-se-une-al-centro-de-innovacion-del-deporte-impulsado-por-el-comite-olimpico-espanol/>
14. El vínculo entre tecnología y rendimiento deportivo, a debate en el CSD, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/el-vinculo-entre-tecnologia-y-rendimiento-deportivo-debate-en-el-csd>
15. La nueva directora del programa ADO augura "entre 20 y 24 medallas" para España en los JJOO de París - EFE, consulté le avril 14, 2025, <https://efe.com/deportes/2023-02-14/espana-jjoo-paris-2024-programa-ado/>
16. La IA Olímpica - OpenExpo Europe, consulté le avril 14, 2025, <https://openexpoeurope.com/es/la-ia-olimpica/>
17. El Gobierno lanza un nuevo modelo de preparación olímpica y paralímpica con el programa Team España Élite - Consejo Superior de Deportes, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/el-gobierno-lanza-un-nuevo-modelo-de-preparacion-olimpica-y-paralimpica-con-el-programa-team-espana-elite>
18. LaLiga aporta un 54% más a CSD, Rfef y AFE tras los Pactos de Viana - Mundo Deportivo, consulté le avril 14, 2025, <https://www.mundodeportivo.com/palco23/competiciones/laliga-aumenta-su-aportacion-a-afe-csd-y-rfef-un-54-tras-los-pactos-de-viana>
19. El 'Pacto de Viana' y su positiva repercusión - Ciclo21, consulté le avril 14, 2025, <https://www.ciclo21.com/el-pacto-de-viana-y-su-positiva-repercusion-en-el-ciclismo-en-pista/>
20. El Consejo de Ministros autoriza la concesión de 17 millones para los programas Team España en 2023 | Ministerio de Cultura, consulté le avril 14, 2025, <https://www.cultura.gob.es/en/actualidad/2023/06/csd-team-espana.html>
21. Los programas Team España del CSD cubrirán más de sesenta especialidades de cuarenta deportes distintos, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/los-programas-team-espana-del-csd-cubriran-mas-de-sesenta-especialidades-de-cuarenta-deportes-distintos>
22. Sostenibilidad – Comité Olímpico Español (COE), consulté le avril 14, 2025, <https://www.coe.es/sostenibilidad/>
23. Consejo Superior de Deportes - Wikipedia, consulté le avril 14, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Consejo\\_Superior\\_de\\_Deportes](https://en.wikipedia.org/wiki/Consejo_Superior_de_Deportes)
24. Consejo Superior de Deportes, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es>
25. News from the Spanish National Olympic Committee, consulté le avril 14, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/spain>
26. ADO - Asociación de Deportes Olímpicos, consulté le avril 14, 2025, <https://ado.es/>
27. CSD, COE y RTVE firman el convenio del Programa ADO para París 2024 | CSD, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/csd-coe-y-rtve-firman-el-convenio-del-programa-ado-para-paris-2024>
28. CSD, COE y RTVE firman el Programa ADO para París 2024 - AS.com - Diario AS, consulté le avril 14, 2025, <https://as.com/masdeporte/balonmano/csd-coe-y-rtve-firman-el-programa-ado-para-paris-2024-n/>

29. CSD, COE and CHANNEL sign the convention of the programme to Paris 2024, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/en/csd-coe-and-channel-sign-convention-programme-paris-2024-0>
30. CICLO OLÍMPICO 2025-2028 - NORMATIVA de ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO de las SELECCIONES NACIONALES de ESCALADA 2025 (NOFSNE) - FEDME, consulté le avril 14, 2025, [https://fedme.es/wp-content/uploads/2025/01/NOFSNE\\_ENE\\_-202520250115171757859.pdf](https://fedme.es/wp-content/uploads/2025/01/NOFSNE_ENE_-202520250115171757859.pdf)
31. Esta es la inversión del Gobierno en ayudas a deportistas y el plan hacia Los Ángeles 2028, consulté le avril 14, 2025, <https://www.visibilitas.com/consejo-superior-deportes-gobierno-ayudas-deportistas/>
32. el plan ado desde la perspectiva de deportistas, patrocinadores e institucionalidad: una evaluacion basada en el dialogo entre los agentes - IESE Business School, consulté le avril 14, 2025, <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf>
33. The CSD, the COE and CHANNEL agree to extending the PIPE to the year 2021, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/en/csd-coe-and-channel-agree-extending-pipe-year-2021>
34. Programa ADO - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 14, 2025, [https://es.wikipedia.org/wiki/Programa\\_ADO](https://es.wikipedia.org/wiki/Programa_ADO)
35. CaixaBank mantiene su compromiso con el deporte olímpico con la renovación del patrocinio del Plan ADO para el ciclo Tokio 2020, consulté le avril 14, 2025, <https://www.caixabank.com/es/actualidad/noticias/caixabank-mantiene-su-compromiso-con-el-deporte-olimpico-con-la-renovacion-del-patrocinio-del-plan-ado-para-el-ciclo-tokio-2020>
36. ADO, haciendo historia juntos, consulté le avril 14, 2025, <https://ado.es/2024/06/11/ado-haciendo-historia-juntos/>
37. Acuerdan regreso del futbol en España en los 'Pactos de Viana' | TUDN La Liga, consulté le avril 14, 2025, <https://www.tudn.com/futbol/la-liga-2/acuerdan-regreso-del-futbol-en-espana-en-los-pactos-de-viana>
38. CÓDIGO DE CONDUCTA FIRMADO ENTRE EL CSD, LALIGA Y LA RFEF, consulté le avril 14, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/codigo-de-conducta-firmado-entre-el-csd-laliga-y-la-rfef>
39. El CSD "pisotea" sus Pactos de Viana | Onda Cero Radio, consulté le avril 14, 2025, [https://www.ondacero.es/deportes/futbol/csd-pisotea-sus-pactos-viana\\_202007235f191d3d5175c00001667b7f.html](https://www.ondacero.es/deportes/futbol/csd-pisotea-sus-pactos-viana_202007235f191d3d5175c00001667b7f.html)
40. El CSD, la Federación y la Liga pactan el regreso del fútbol - OkDiario, consulté le avril 14, 2025, <https://okdiario.com/deportes/csd-federacion-liga-pactan-regreso-del-futbol-5485248>
41. ACB: El CSD articulará el rescate a los clubes con los Pactos de Viana - Mundo Deportivo, consulté le avril 14, 2025, <https://www.mundodeportivo.com/palco23/competiciones/acb-el-csd-articulara-el-rescate-a-los-clubes-con-los-pactos-de-viana>
42. PLAN ESTRATÉGICO DEPORTES 2024-2027 - Govern de les Illes Balears, consulté le avril 14, 2025, [https://www.caib.es/webgoib/documents/81190/1567787/240516\\_PLAN+ESTRAT%C3%89GICO+CAIB+2024-2027%281%29.pdf/b131dcb2-bc42-b5f3-a4a5-1b0b4e14d227?t=1719478746128](https://www.caib.es/webgoib/documents/81190/1567787/240516_PLAN+ESTRAT%C3%89GICO+CAIB+2024-2027%281%29.pdf/b131dcb2-bc42-b5f3-a4a5-1b0b4e14d227?t=1719478746128)
43. PESTEL POLÍTICA PÚBLICA DEL DEPORTE, ACTIVIDAD FÍSICA Y RECREACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EQUIPO DE

TRABAJO DE FO, consulté le avril 14, 2025, <https://smi-geoportal.santander.gov.co/smi/docs/Pesteldeporte.pdf>