

Veille internationale	Japon : Stratégies Innovantes pour la Préparation Olympique de Los Angeles 2028 et Brisbane 2032
Concurrence olympique	par Patrick Roult

Japon : Stratégies Innovantes pour la Préparation Olympique de Los Angeles 2028 et Brisbane 2032 par Patrick Roult _____ **1**

1. Résumé Exécutif _____ **2**

2. La Stratégie Olympique Japonaise Post-Tokyo 2020 : Préparer le Terrain pour 2028 & 2032 _____ **2**

2.1 Cadre Politique National : Le Troisième Plan Sportif de Base (2022-2026) _____ **2**

2.2 Rôles du JOC et du JSC dans la Planification à Long Terme de la Haute Performance _____ **3**

2.3 Construire sur l'Héritage de Tokyo 2020 : Continuité et Évolution _____ **4**

3. Identification des Initiatives Innovantes du Japon pour les Jeux Futurs _____ **5**

3.1 Initiative 1 : Développement Systématisé à Long Terme des Athlètes et Identification des Talents _____ **6**

3.2 Initiative 2 : Transformation Numérique (DX) Intégrée dans le Sport de Haut Niveau _____ **7**

3.3 Initiative 3 : Approches (Potentiellement) Innovantes en Matière d'Héritage, de Durabilité et d'Engagement Communautaire _____ **8**

4. Fondements Stratégiques : Objectifs de Performance et Héritage Olympique _____ **9**

4.1 Alignement avec les Objectifs d'Amélioration des Performances à Long Terme _____ **10**

4.2 Connecter l'Innovation au Récit Souhaité de l'Héritage Olympique Japonais Post-Tokyo _____ **10**

5. Mobilisation des Ressources : Financement et Partenariats Stratégiques _____ **11**

5.1 Engagements Budgétaires (Gouvernement, Fonds de Loterie) _____ **11**

5.2 Rôle de l'Investissement Privé et du Sponsoring _____ **12**

5.3 Partenariats Clés Soutenant les Projets Innovants _____ **13**

5.4 Tableau Récapitulatif : Aperçu des Initiatives Innovantes Identifiées et de leurs Ressources _____ **14**

6. Approches Différenciées : Ciblage de LA 2028 vs. Brisbane 2032 _____ **15**

7. Synthèse et Perspectives Stratégiques _____ **16**

7.1 Résumé des Projets Originaux du Japon pour LA28/Brisbane32 _____ **16**

7.2 Évaluation Globale de la Capacité d'Innovation du Japon dans la Préparation Olympique _____ **17**

7.3 Perspectives Stratégiques : Forces, Faiblesses, Opportunités, Défis (FFOD) _____ **17**

7.4 Recommandations pour Optimiser les Stratégies Futures _____ **18**

Sources des citations _____ **18**

1. Résumé Exécutif

Suite aux Jeux Olympiques de Tokyo 2020, le Japon a initié un virage stratégique significatif, délaissant une approche axée sur l'événementiel pour adopter une vision à long terme visant la pérennisation du sport de haut niveau. Ce rapport analyse les initiatives originales et novatrices mises en œuvre par le Japon en préparation des Jeux Olympiques de Los Angeles 2028 (LA28) et de Brisbane 2032 (Brisbane32). L'analyse révèle une approche systémique et intégrée, marquée par une planification pluriannuelle rigoureuse, une adoption stratégique de la transformation numérique (DX) et une volonté de redéfinir l'héritage olympique au-delà des infrastructures.

Les principales initiatives novatrices identifiées comprennent la systématisation du développement à long terme des athlètes, intégrant des plans stratégiques pluriannuels pour les fédérations nationales (FN), des programmes ciblés de soutien aux sports d'avenir et une identification nationale des talents structurée. Parallèlement, le Japon déploie une stratégie de transformation numérique intégrée, englobant l'analyse de données pour la performance, l'utilisation de technologies avancées pour l'entraînement et la diffusion, et l'exploration des sports virtuels. Enfin, des approches potentiellement innovantes émergent dans la gestion de l'héritage, avec un modèle distribué visant à revitaliser les régions au-delà de Tokyo et une intégration marquée des sports urbains.

Ces projets visent principalement à assurer le succès olympique futur du Japon à LA28 et Brisbane32, à exploiter pleinement le potentiel de la technologie pour améliorer la performance et l'engagement, et à construire un écosystème sportif durable et inclusif. La force de cette stratégie réside dans son cadre structuré, le soutien gouvernemental affirmé et l'intégration technologique. Cependant, des défis subsistent, notamment la nécessité d'assurer la stabilité du financement, de maintenir une coordination efficace entre les multiples parties prenantes et de gérer les tensions potentielles entre les objectifs de haute performance et ceux de participation élargie. Le succès à long terme dépendra de la capacité du Japon à naviguer ces complexités tout en maintenant son cap sur l'innovation et la performance durable.

2. La Stratégie Olympique Japonaise Post-Tokyo 2020 : Préparer le Terrain pour 2028 & 2032

L'organisation des Jeux de Tokyo 2020, bien que perturbée par la pandémie mondiale, a servi de catalyseur pour une refonte de l'approche japonaise en matière de sport de haut niveau. Plutôt que de considérer les Jeux comme une fin en soi, les instances dirigeantes japonaises ont entrepris de construire sur cet élan pour établir une stratégie durable visant les succès futurs, notamment pour les éditions de Los Angeles 2028 et Brisbane 2032.

2.1 Cadre Politique National : Le Troisième Plan Sportif de Base (2022-2026)

Le Ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, de la Science et de la Technologie (MEXT) a défini les orientations nationales dans son Troisième Plan Sportif de Base (2022-2026).¹ Ce plan reconnaît explicitement les mutations sociales profondes – impact du COVID-19, vieillissement de la population, disparités régionales, innovation technologique rapide (y compris la DX), changements de modes de vie et transition vers une société durable et inclusive – et la nécessité de capitaliser sur l'expérience de Tokyo 2020.¹

Une priorité absolue est "l'amélioration durable du sport de haut niveau au Japon", afin que les succès obtenus à Tokyo 2020 ne soient pas "transitoires".¹ Les mesures clés pour atteindre cet objectif incluent le soutien à l'efficacité des plans de renforcement stratégique des Fédérations Nationales (FN), la construction de parcours de développement pour les athlètes, l'enrichissement du soutien par la médecine sportive, la science et l'information, et la mise en place d'une structure pour soutenir le sport de haut niveau au niveau communautaire.¹ Cette dernière dimension suggère une tentative novatrice d'élargir le vivier de talents au-delà des filières d'élite traditionnelles, créant potentiellement un système plus résilient et moins dépendant de quelques athlètes vedettes. En effet, l'accent mis sur le maintien de la haute performance "au niveau communautaire"¹ et sur l'accessibilité ("Accessible à tous" - ¹) implique une stratégie visant à construire une base plus large, susceptible d'identifier des talents manqués par les méthodes conventionnelles et de rendre le système plus robuste et potentiellement plus équitable.

Le plan introduit également "Trois Nouvelles Perspectives" : "Créer et nourrir le sport", "Rassembler et connecter ensemble" dans le sport, et "Accessible à tous", soulignant la flexibilité, la collaboration entre divers acteurs et l'importance de la Transformation Numérique (DX).¹ Cette intégration de la DX et de l'accessibilité reflète des tendances sociétales plus larges et vise à moderniser l'écosystème sportif japonais.

De manière significative, le plan vise explicitement à transmettre et utiliser le "savoir-faire en matière de gestion" acquis lors de l'organisation de Tokyo 2020, même dans les circonstances difficiles de la pandémie, pour la tenue future de compétitions internationales.¹ L'ensemble de ce plan marque un engagement gouvernemental formel en faveur d'un développement structuré et à long terme, s'éloignant des cycles de financement réactifs et spécifiques aux Jeux pour privilégier un modèle d'amélioration continue. L'analyse du plan révèle ainsi un pivot stratégique : passer de pics de performance liés à l'accueil d'événements à un système de haute performance soutenu et durable. La focalisation sur la "durabilité" ne se limite pas à l'aspect environnemental, mais englobe la pérennité de la compétitivité internationale du Japon.

2.2 Rôles du JOC et du JSC dans la Planification à Long Terme de la Haute Performance

La mise en œuvre de cette stratégie nationale repose sur une collaboration structurée entre les principales instances sportives japonaises : le Comité Olympique Japonais (JOC) et le Conseil Sportif Japonais (JSC).

Le JOC est responsable de la sélection des équipes, de la collecte de fonds pour la participation aux Jeux Olympiques et de la promotion du Mouvement Olympique au Japon.³ Il gère des programmes visant à renforcer la présence internationale du Japon, comme l'Académie Internationale des Leaders Sportifs du JOC (JISLA), qui forme des cadres des FN pour contribuer aux activités des Fédérations Internationales (FI).⁵ Le JOC a également formulé une "Vision 2064", exprimant son "image idéale" à très long terme.⁶ Cette perspective temporelle exceptionnellement longue, s'étendant bien au-delà des cycles de planification olympiques habituels de 4 ou 8 ans (jusqu'au centenaire des Jeux de Tokyo 1964), suggère une ambition de développement véritablement durable. Si elle se traduit par des actions concrètes, elle pourrait favoriser des approches patientes et innovantes en matière de développement des talents et d'investissement dans les infrastructures, se distinguant des nations focalisées uniquement sur les médailles immédiates.

Le JSC, quant à lui, fonctionne comme l'agence nationale pour le développement du sport.⁷ Il gère des infrastructures clés comme le Centre Sportif de Haute Performance (HPSC)⁸, qui fournit la recherche, le soutien (médical, scientifique, informationnel) et les environnements d'entraînement avancés nécessaires à l'élite sportive.⁹ Le JSC soutient directement les FN via le HPSC, notamment dans l'élaboration de leurs stratégies à long terme⁹, et gère des mécanismes de financement comme la Loterie de Promotion du Sport¹³ ainsi que des programmes d'identification des talents comme le projet J-STAR.⁹

Un élément structurel potentiellement novateur est la création d'une "Équipe Collaborative" regroupant le JOC, le JSC et l'Association Japonaise des Para-Sports (JPSA)/Comité Paralympique Japonais (JPC).⁹ Cette équipe a pour mission spécifique d'aider les FN à mettre en œuvre leurs plans stratégiques de développement à moyen et long terme, couvrant deux cycles olympiques (soit 8 ans).⁹ Cette structure vise à surmonter la fragmentation potentielle entre le gouvernement (Agence Japonaise du Sport - JSA/MEXT), le comité olympique (JOC), le conseil sportif (JSC) et les FN individuelles. Elle représente une tentative délibérée de créer une synergie et d'assurer une cascade efficace des objectifs nationaux vers les fédérations, favorisant une approche plus unifiée et stratégique de la planification à long terme que les modèles de coordination plus lâches observés ailleurs.

2.3 Construire sur l'Héritage de Tokyo 2020 : Continuité et Évolution

La stratégie japonaise pour LA28 et Brisbane32 s'inscrit explicitement dans la continuité et le développement de l'héritage des Jeux de Tokyo 2020.¹ Il ne s'agit pas seulement de réutiliser les infrastructures physiques, mais de capitaliser sur l'élan généré par les Jeux.

Plusieurs axes de continuité sont identifiables. Le plan MEXT vise à promouvoir la participation sportive stimulée par l'intérêt suscité par Tokyo 2020¹ et à revitaliser les économies et communautés locales en s'appuyant sur cet intérêt accru pour le sport.¹ L'expérience acquise dans la gestion d'un événement de grande ampleur, même dans des conditions difficiles, est considérée comme un atout à exploiter.¹ La vision de Tokyo 2020, articulée autour des concepts "Atteindre son meilleur niveau personnel", "Unité dans la diversité" et "Connecter à demain" (héritage), continue

d'influencer la stratégie post-Jeux, notamment à travers les cinq piliers définis : Sport/Santé, Urbanisme/Durabilité, Culture/Éducation, Économie/Technologie, et Relance/Bénéfices nationaux/Communication mondiale.¹⁸

Un exemple frappant de continuité est l'intégration des sports urbains (skateboard, BMX freestyle, escalade sportive, basket 3x3). Leur introduction réussie à Tokyo, couplée aux bons résultats des athlètes japonais, a considérablement accru leur popularité.¹⁷ En réponse, le Japon investit dans le développement de ces disciplines, notamment par l'agrandissement de l'Ariake Urban Sport Park, site de skateboard de Tokyo 2020, pour en faire un grand complexe de sports urbains incluant de nouvelles installations d'escalade et un terrain de basket 3x3.¹⁷

L'héritage de Tokyo 2020 se manifeste également au-delà de la capitale. Une approche potentiellement innovante réside dans la stratégie d'héritage distribué. Plutôt que de concentrer les bénéfices uniquement sur la ville hôte, le Japon cherche activement à utiliser l'élan des Jeux et l'expérience des camps d'entraînement pré-Jeux pour renforcer les pôles sportifs dans les villes régionales.¹⁷ Des exemples concrets incluent la ville d'Utsunomiya, qui se positionne comme la "Ville du 3x3" en engageant la communauté locale et en accueillant des événements internationaux FIBA 3x3, et Morioka, qui capitalise sur l'accueil de camps d'entraînement d'escalade pour soutenir les athlètes et accueillir des compétitions internationales.¹⁷ Ce modèle distribué pourrait permettre une diffusion plus large et plus équitable des retombées olympiques à travers le pays.

L'évolution par rapport à Tokyo 2020 est également perceptible. Les difficultés rencontrées – impact du COVID, dépassements de coûts¹⁹, absence de spectateurs¹⁹, et questions relatives au bien-être des athlètes¹ – agissent comme des catalyseurs, bien qu'indésirables, pour l'innovation dans la planification future. L'accent mis sur la DX¹ peut être interprété en partie comme une volonté de renforcer la résilience face à des perturbations nécessitant des opérations à distance ou de nouveaux modèles d'engagement des fans. La focalisation mondiale sur le contrôle des coûts²¹, amplifiée par les dépenses élevées de Tokyo¹⁹, influence nécessairement les stratégies futures. De plus, la mention explicite de la prévention de la diffamation, du harcèlement sexuel et de la garantie de la sécurité physique et mentale des athlètes (y compris les mesures contre les coups de chaleur) dans le plan MEXT¹ répond directement aux problématiques mises en lumière pendant ou autour des Jeux de Tokyo. Cet apprentissage tiré des expériences négatives est un moteur crucial, bien que souvent sous-estimé, de l'innovation stratégique.

3. Identification des Initiatives Innovantes du Japon pour les Jeux Futurs

Dans le cadre de sa préparation pour LA28 et Brisbane32, le Japon ne se contente pas de reproduire les schémas traditionnels. Plusieurs initiatives se distinguent par leur caractère novateur, que ce soit par leur approche systémique à long terme, l'intégration poussée de la technologie, ou des méthodologies nouvelles s'écartant des pratiques passées. L'innovation réside souvent moins dans l'invention de concepts entièrement nouveaux que dans la manière dont différentes composantes sont intégrées et systématisées au sein d'une stratégie nationale cohérente.

3.1 Initiative 1 : Développement Systématisé à Long Terme des Athlètes et Identification des Talents

Plutôt qu'une préparation focalisée sur un unique cycle olympique, le Japon met en place une approche intégrée et pluriannuelle pour le développement et l'identification des athlètes. Cette systématisation constitue une innovation majeure.

- **Description et Objectifs:**

- *Plans Stratégiques des FN (8 ans)* : Les FN sont tenues d'élaborer des plans stratégiques couvrant deux cycles olympiques (8 ans), avec le soutien actif de "l'Équipe Collaborative" JOC/JSC/JPC qui les accompagne dans le cycle Planifier-Développer-Contrôler-Agir (PDCA).⁹ Cet horizon de planification explicite de 8 ans est particulièrement avant-gardiste dans le monde du sport de haut niveau.
 - *Soutien aux "Sports Cibles de Prochaine Génération"* : Un programme spécifique du JSC/JSA finance les FN dans les sports présentant un potentiel de médailles pour les Jeux futurs (initialement Paris 2024/Milan Cortina 2026, mais s'étendant implicitement vers LA28/Brisbane32).²³ Ce programme se concentre sur la planification stratégique, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration des activités de renforcement pour des "Athlètes Cibles" (Target Athletes - TA) désignés.²⁴ L'objectif est d'augmenter le nombre de sports médaillés pour le Japon.²³
 - *Projet J-STAR (Japan Rising Star)* : Géré par le JSC, ce programme national d'identification des talents organise des sessions de mesure à travers le pays, évalue les aptitudes des participants et les oriente vers les sports les plus adaptés, alimentant ainsi les filières de développement des FN avec de nouveaux profils prometteurs.⁹
 - *Innovations Spécifiques aux FN (Exemple du Judo)* : Les Lignes Directrices pour le Développement à Long Terme de la Fédération Japonaise de Judo (AJJF) illustrent cette approche au niveau fédéral.³³ Elles définissent six stades de développement basés sur l'âge et les caractéristiques développementales (reconnaissant des écarts de maturité importants chez les jeunes), insistent sur les différences individuelles, la littératie physique et la culture morale. Elles préconisent l'utilisation de données scientifiques comme le Pic de Vitesse de Croissance (Peak Height Velocity - PHV) pour adapter la charge d'entraînement, intègrent l'entraînement croisé (cross-sport training) et privilégient la planification à long terme par rapport aux résultats immédiats chez les juniors.³³ D'autres FN, comme la lutte³⁴ et le tennis en fauteuil roulant³⁵, mentionnent également des plans spécifiques pour former la prochaine génération en vue de LA28 et Brisbane32.
 - *Académie d'Élite du JOC et Centre National d'Entraînement (NTC)* : Ces structures fournissent des environnements centralisés pour l'entraînement de haute performance et l'éducation des athlètes et des cadres.⁶
- **Analyse de l'Innovation:** L'originalité de cette initiative réside dans la *systématisation* et *l'intégration* de ces différents éléments. Le passage d'un soutien ponctuel à une planification pluriannuelle obligatoire⁹, le lien direct entre le financement et ces plans prospectifs (programme "Next Gen"²⁵), la mise en place d'un pipeline national et systématique d'identification des talents (J-STAR⁹), et l'encouragement des FN à adopter des modèles de développement

scientifiquement fondés et à long terme (comme celui de l'AJJF³³) constituent une évolution significative par rapport aux approches traditionnelles souvent plus fragmentées ou réactives. Cette démarche systémique vise à créer un flux plus prévisible et durable d'athlètes d'élite, réduisant la dépendance vis-à-vis des talents générationnels spontanés ou des pics de financement à court terme, et s'apparente à une approche quasi industrielle de la gestion des talents sportifs.

- **Domaines Concernés:** Entraînement et Développement des Athlètes, Identification des Talents, Développement des Entraîneurs, Sciences du Sport, Planification Stratégique, Gouvernance.
- **Implications Stratégiques:** Le succès de ce système complexe dépendra fortement de la qualité intrinsèque des plans stratégiques élaborés par les FN, de l'efficacité réelle de "l'Équipe Collaborative" JOC/JSC⁹ à fournir un soutien substantiel (allant au-delà de la simple supervision), et de la capacité collective à adapter ces plans en fonction des données de performance et de l'évolution des standards internationaux. Un risque inhérent à cette structure ambitieuse est celui d'une possible bureaucratisation, où la conformité aux plans primerait sur une gestion adaptative et réactive de la performance.

3.2 Initiative 2 : Transformation Numérique (DX) Intégrée dans le Sport de Haut Niveau

Le Japon mise résolument sur la technologie comme levier de performance et d'innovation dans le sport, en intégrant la transformation numérique (DX) à tous les niveaux de sa stratégie.

- **Description et Objectifs:**
 - *Stratégie Nationale* : Le Troisième Plan Sportif de Base du MEXT identifie la DX comme un élément crucial pour créer de nouvelles opportunités sportives et de nouveaux modèles économiques.¹ La JSA promeut activement la DX dans le sport, l'utilisation des technologies et l'innovation ouverte.³⁶
 - *Rôle du JSC/HPSC* : Le HPSC du JSC est chargé de mettre en œuvre les technologies numériques et les équipements sportifs pour améliorer la performance.⁹ Il vise à renforcer l'infrastructure de haute performance par l'innovation technologique, en fournissant un soutien intégré au conditionnement basé sur les dernières avancées en sciences du sport, médecine sportive et, de manière significative, en *information*.⁹ Le JSC explore également activement le domaine des sports virtuels et de l'esport, co-organisant le Forum des Sports Virtuels¹¹ en vue d'événements futurs comme les Jeux Olympiques d'Esports.¹¹ L'objectif est d'utiliser la technologie numérique et les connaissances scientifiques pour créer des environnements d'entraînement de meilleure qualité.³⁸ Les évaluations de performance du JSC exigent explicitement l'utilisation active de technologies numériques avancées pour la collecte et l'analyse de données.²⁴
 - *Collaboration Industrielle* : Des initiatives comme SPORTS TECH TOKYO, soutenues par la JSA, encouragent les startups développant des solutions pour la performance des athlètes (analyse de données, technologies de santé), l'expérience dans les stades, et l'engagement des fans (streaming en direct, RV).³⁹ Des partenariats avec des entreprises technologiques, comme celui entre NTT Sportict (une joint-venture NTTWest/Asahi Broadcasting) et Pixellot, permettent le déploiement de systèmes de diffusion automatisée

basée sur l'IA, améliorant l'accessibilité et la couverture des événements sportifs.⁴⁰

- *Domaines d'Application* : Analyse de données pour l'entraînement et la performance, équipements avancés, environnements d'entraînement et de compétition virtuels, diffusion et engagement des fans améliorés, optimisation potentielle de l'administration sportive.
- **Analyse de l'Innovation**: Si de nombreux pays utilisent les technologies dans le sport, l'approche japonaise se distingue par son *intégration* à l'échelle nationale. L'engagement est visible depuis la stratégie nationale (MEXT/JSA¹) jusqu'aux institutions de soutien centrales (JSC/HPSC⁹) et aux partenariats industriels ciblés (SPORTS TECH TOKYO³⁹, NTT/Pixelot⁴⁰). L'inclusion explicite de la DX dans le plan sportif national et dans le mandat du JSC signale un engagement fort au plus haut niveau. L'exploration des sports virtuels¹¹ comme partie intégrante de l'écosystème de haute performance est également une démarche prospective, en phase avec les tendances mondiales.²² Cette stratégie DX ne vise pas seulement à améliorer les performances actuelles, mais aussi à transformer potentiellement la manière dont le sport est consommé, géré et même défini (avec l'inclusion des sports virtuels), dans le but de créer une nouvelle valeur économique et un engagement plus large.
- **Domaines Concernés**: Technologie (IA, Analyse de Données, RV/RA, IoT), Entraînement des Athlètes, Sciences du Sport, Analyse de Performance, Diffusion, Engagement des Fans, Développement de l'Industrie Sportive.
- **Implications Stratégiques**: Cette forte dépendance à la technologie et aux données soulève des questions importantes concernant la confidentialité et la sécurité des données des athlètes, l'accès équitable à ces technologies entre les différents sports et régions, et le risque d'une fracture numérique au sein du sport japonais. De plus, une focalisation excessive sur la technologie pourrait occulter les aspects humains essentiels du coaching et du bien-être des athlètes si elle n'est pas mise en œuvre de manière réfléchie et équilibrée.

3.3 Initiative 3 : Approches (Potentiellement) Innovantes en Matière d'Héritage, de Durabilité et d'Engagement Communautaire

Le Japon semble chercher à redéfinir l'héritage olympique au-delà de la simple construction ou réutilisation d'infrastructures, en intégrant des dimensions sociales, communautaires et environnementales de manière plus stratégique.

- **Description et Objectifs**:
 - *Héritage Distribué* : Comme mentionné précédemment, une approche consiste à utiliser l'élan de Tokyo 2020 et les infrastructures (y compris les camps pré-Jeux) pour développer des pôles sportifs spécialisés dans des villes régionales (ex: Utsunomiya pour le 3x3, Morioka pour l'escalade).¹⁷ Ce modèle semble innovant pour diffuser plus largement les bénéfices des Jeux.
 - *Intégration des Sports Urbains* : Capitaliser sur le succès des nouveaux sports olympiques urbains en développant des installations dédiées (extension de l'Ariake Urban Sports Park) et en promouvant la participation à la base.¹⁷ Cette intégration proactive comme élément central de la stratégie post-Jeux est relativement nouvelle.
 - *Focalisation Communautaire* : Le plan MEXT vise à revitaliser les communautés locales par le sport.¹ Le réseau JAPAN SPORT NETWORK

(JSN) du JSC soutient les gouvernements locaux dans l'élaboration de politiques sportives et la mise en œuvre de projets pilotes, favorisant la collaboration.⁸ L'accent est mis sur le concept "Sport in Life" pour augmenter la participation citoyenne.³⁶ La structure formalisée du JSN pour soutenir la politique sportive locale pourrait être unique.

- *Objectifs de Durabilité* : L'Agenda Olympique 2020+5 du CIO met fortement l'accent sur la durabilité²¹, influençant la planification des villes hôtes (comme l'accent initial de Brisbane sur les sites existants²¹). Les plans post-Tokyo du Japon intègrent probablement ces principes, bien que les actions *innovantes spécifiques* pour la préparation de LA28/Brisbane32 ne soient pas détaillées au-delà d'un alignement général avec les directives du CIO. L'initiative d'ASICS pour les tenues de Paris 2024 (matériaux recyclés, énergie renouvelable) montre une certaine convergence de l'industrie.⁴⁶
- *Inclusivité et Valeurs* : Le partenariat du JOC avec Pride House Tokyo promeut l'inclusion LGBTQ+.⁵ Le plan MEXT vise une société inclusive par le sport.¹ Les directives de l'AJJF insistent sur la culture morale.³³ L'intégration des para-sports est également un axe.⁹
- **Analyse de l'Innovation**: Le modèle d'*héritage distribué*¹⁷ et l'*intégration stratégique des sports urbains*¹⁷ apparaissent comme des éléments novateurs. La structure de soutien aux politiques sportives locales (JSN⁸) pourrait également être distinctive. Bien que la durabilité et l'inclusion soient des thèmes mondiaux⁴⁵, des *implémentations spécifiquement innovantes* par le Japon en préparation de LA28/Brisbane32 nécessitent davantage de preuves concrètes. L'ensemble de ces actions suggère une tentative d'ancrer plus profondément le sport dans le tissu social, en l'utilisant comme outil de revitalisation régionale¹, d'engagement des jeunes (sports urbains¹⁷), et de promotion de valeurs sociales comme l'inclusion¹, dépassant ainsi une approche purement axée sur la performance.
- **Domaines Concernés**: Planification de l'Héritage, Développement Urbain, Engagement Communautaire, Promotion du Sport, Durabilité, Inclusion Sociale, Gouvernance.
- **Implications Stratégiques**: Une tension inhérente pourrait exister entre les objectifs d'atteindre des performances internationales de pointe (Initiative 1) et ceux d'élargir la participation et de revitaliser les communautés (Initiative 3). L'allocation des ressources (financement, talents d'entraîneurs) pourrait devenir un point de friction entre les programmes d'élite et les initiatives communautaires ou de base. La capacité à équilibrer avec succès ces priorités potentiellement concurrentes sera cruciale pour la réussite à long terme de la stratégie globale.

4. Fondements Stratégiques : Objectifs de Performance et Héritage Olympique

Les initiatives innovantes identifiées ne sont pas des actions isolées, mais s'inscrivent dans une stratégie plus large visant à la fois l'amélioration continue des performances sportives et la construction d'un récit spécifique sur l'héritage olympique du Japon après Tokyo 2020.

4.1 Alignement avec les Objectifs d'Amélioration des Performances à Long

Terme

La quête de succès sportifs sur la scène internationale demeure un moteur essentiel de la stratégie japonaise.

- **Données probantes:** Le Japon a atteint des records de médailles à Tokyo 2020³⁶, mais l'objectif affiché est désormais d'assurer une réussite *durable* et non "transitoire".¹ Le programme "Next Generation Target Sports Development Support" cible explicitement les sports à potentiel de médailles futures.²³ Les plans stratégiques des FN sont conçus sur des cycles de 8 ans, englobant deux éditions des Jeux.⁹ L'AJJF vise à développer des parcours d'athlètes innovants pour améliorer les résultats de haute performance.³³ La JSA et le HPSC se concentrent sur l'amélioration de la compétitivité internationale.⁹ La pression pour la performance est réelle, comme en témoignent les changements de direction attendus suite aux résultats jugés décevants en natation à Paris 2024.⁴⁸
- **Analyse et Connexions:** Les initiatives novatrices – développement systématisé et DX – sont directement conçues pour maintenir et améliorer le classement du Japon au tableau des médailles olympiques pour LA28, Brisbane³² et au-delà. Il existe un lien clair entre la planification stratégique (plans des FN), l'allocation des ressources (financement des sports cibles) et les résultats de performance souhaités. Le Japon semble ainsi dépasser une simple dépendance vis-à-vis de ses points forts traditionnels (comme le judo, la gymnastique, la lutte) pour chercher activement à cultiver un potentiel de médailles dans un éventail plus large de sports, en particulier les sports nouveaux ou "de nouvelle génération", grâce à des investissements ciblés et un développement systématique. Le programme "Next Generation Target Sports"²³ et l'accent mis sur les sports urbains¹⁷ illustrent cette volonté de diversification des sources de médailles.
- **Perspectives Élargies:** La définition même de la "haute performance" pourrait subtilement évoluer au Japon. Bien que les médailles restent un indicateur clé²³, l'importance accordée au bien-être des athlètes¹, au développement à long terme et holistique³³, et potentiellement au succès dans les sports virtuels/esports¹¹ suggère une vision du succès plus multidimensionnelle qu'une approche purement centrée sur le nombre de médailles, comme cela a pu être le cas par le passé.

4.2 Connecter l'Innovation au Récit Souhaité de l'Héritage Olympique Japonais Post-Tokyo

Au-delà des médailles, le Japon utilise sa préparation et sa participation olympiques pour façonner son image internationale et construire un héritage post-Tokyo 2020 spécifique.

- **Données probantes:** Historiquement, les Jeux de Tokyo 1964 ont été l'occasion pour le Japon de montrer sa renaissance, sa confiance, sa culture et son leadership technologique (les "Jeux de science-fiction").⁴⁹ La vision de Tokyo 2020 visait à "Atteindre son meilleur niveau personnel", "l'Unité dans la diversité" et "Connecter à demain", en mettant l'accent sur l'innovation et une réforme positive.¹⁸ L'héritage post-Tokyo 2020 comprend la promotion de la participation sportive, des sports urbains, la revitalisation régionale et potentiellement une culture du bénévolat.¹⁷ Le plan MEXT souligne l'objectif de réaliser une société

inclusive par le sport.¹ Le Japon positionne le sport comme un contributeur à la vitalité sociale, à la santé, au développement économique et à la compréhension internationale.¹ Le programme "Sport for Tomorrow" visait à diffuser la valeur du sport à l'échelle mondiale.⁴⁰

- **Analyse et Connexions:** Le Japon cherche consciemment à projeter une image à travers les Jeux Olympiques – une image de prouesse technologique, de résilience, de responsabilité sociale et de contribution internationale. Les initiatives innovantes, en particulier la DX (qui correspond au leadership technologique) et potentiellement les programmes communautaires et d'inclusion (qui correspondent à la responsabilité sociale), contribuent directement à façonner ce récit souhaité pour les cycles de LA28 et Brisbane³². Le Japon utilise ainsi sa préparation et sa participation olympiques pour renforcer son "soft power" et son image internationale, se positionnant comme un leader non seulement en termes de performance sportive, mais aussi en matière de technologie sportive, de développement durable et d'utilisation du sport à des fins sociales. Cette stratégie s'inscrit dans la continuité des Jeux précédents et des programmes comme "Sport for Tomorrow"⁴⁰, démontrant une utilisation constante de la plateforme olympique pour des objectifs diplomatiques et d'image plus larges.
- **Perspectives Élargies:** Il pourrait y avoir un effort délibéré de la part du Japon pour contraster son approche avec celle d'autres grandes nations sportives. En mettant en avant la planification systématique à long terme (Initiative 1), la sophistication technologique intégrée (Initiative 2) et des modèles potentiellement uniques d'héritage et d'engagement communautaire (Initiative 3), le Japon pourrait implicitement positionner son modèle comme une alternative plus durable et socialement intégrée par rapport à des approches perçues comme excessivement commercialisées ou uniquement axées sur les médailles à court terme. Cette posture s'aligne d'ailleurs avec l'agenda de réforme du CIO lui-même, qui prône la durabilité et la réduction des coûts.²¹

5. Mobilisation des Ressources : Financement et Partenariats Stratégiques

La mise en œuvre des initiatives innovantes du Japon repose sur une mobilisation complexe de ressources financières et de partenariats stratégiques, impliquant à la fois le secteur public et le secteur privé.

5.1 Engagements Budgétaires (Gouvernement, Fonds de Loterie)

Le financement public joue un rôle significatif, bien que non exclusif, dans le soutien de la stratégie sportive japonaise.

- **Données probantes:** Le budget de l'Agence Japonaise du Sport (JSA) a atteint un niveau record de 35,9 milliards de yens pour l'exercice 2023, en partie grâce aux préparatifs pour les compétitions internationales et à la transition des activités sportives scolaires vers les communautés locales.⁵¹ Le budget sportif du MEXT pour l'exercice 2019 comprenait 10,1 milliards de yens pour l'amélioration de la compétitivité des athlètes et 2,2 milliards de yens pour le soutien à la haute performance.⁴³ Cependant, les fonds publics ne représentaient qu'environ 18% des revenus des FN en 2020, la majorité (63%) provenant de revenus

commerciaux.¹³ La Loterie de Promotion du Sport est une source de financement clé, en particulier pour le sport communautaire et de base, contribuant ainsi potentiellement à élargir le vivier de talents.¹³ Les investissements gouvernementaux globaux en R&D sont considérables (objectif de 30 000 milliards de yens sur 5 ans), avec des retombées potentielles pour les technologies sportives.⁵² Des financements spécifiques existent pour le programme "Next Gen Target Sports" via le JSC/JSA.²⁴ Enfin, la Solidarité Olympique fournit des fonds au JOC pour la préparation et la participation aux Jeux.⁵³

- **Analyse et Connexions:** Bien que les budgets spécifiquement alloués à la préparation de LA28 et Brisbane32 ne soient pas détaillés dans les informations disponibles, la tendance générale du budget de la JSA est à la hausse ⁵¹, et des programmes ciblés comme "Next Gen Target Sports" bénéficient de financements dédiés. Néanmoins, la forte dépendance des FN vis-à-vis des revenus commerciaux ¹³ indique que le financement gouvernemental n'est qu'une partie de l'équation. Ce système de financement à double voie (financement public/loterie significatif aux côtés d'une forte dépendance des revenus commerciaux/sponsoring des FN) crée à la fois des opportunités et des vulnérabilités. Il encourage l'entrepreneuriat des FN mais les rend également sensibles aux ralentissements économiques ou aux changements d'intérêt des sponsors, ce qui pourrait affecter la stabilité nécessaire aux programmes innovants à long terme.
- **Implications Stratégiques:** L'allocation des ressources entre la haute performance d'élite (par exemple, Next Gen Target Sports, soutien du HPSC) et les initiatives de participation plus larges et communautaires (financées en partie par la loterie) représente un exercice d'équilibrage stratégique critique pour le MEXT et la JSA. La manière dont cet équilibre évoluera dans la perspective de LA28 et Brisbane32 révélera les véritables priorités du Japon entre les médailles d'élite et les objectifs sociétaux plus larges. Le suivi des allocations budgétaires relatives au fil du temps (données non entièrement disponibles) indiquerait si la volonté de succès durable de l'élite conduit à une concentration des ressources au sommet, potentiellement au détriment des objectifs de participation élargie définis dans les politiques.¹

5.2 Rôle de l'Investissement Privé et du Sponsoring

Le secteur privé est un partenaire indispensable dans le financement et l'innovation du sport japonais.

- **Données probantes:** Les FN dépendent massivement des revenus commerciaux (63% en 2020).¹³ Les politiques gouvernementales encouragent activement l'investissement privé par divers mécanismes (subventions de contrepartie, déductions fiscales, incitations pour les clubs sportifs d'entreprise).¹³ Le JOC a des partenaires officiels (par exemple, ASICS ⁴⁶). Tokyo 2020 a bénéficié d'un programme de sponsoring domestique très développé (par exemple, Japan Post ⁵⁵). Les droits de diffusion représentent une source de revenus majeure, illustrée par l'accord à long terme (jusqu'en 2032) entre le Consortium Japonais de radiodiffusion et le CIO.⁵⁶ Le secteur des startups technologiques est considéré comme un moteur clé de l'innovation, soutenu par des plans gouvernementaux (Plan quinquennal, J-StarX) et des fonds privés

(KDDI Open Innovation Fund).³⁹ Des partenariats existent entre le JSC et des entreprises technologiques privées (par exemple, NTT Sportict/Pixelot⁴⁰).

- **Analyse et Connexions:** Le secteur privé est essentiel non seulement via le sponsoring traditionnel mais aussi, de manière croissante, par l'investissement dans les technologies et l'innovation sportives. Le Japon cultive activement un écosystème de startups spécialisées dans les technologies du sport³⁹, considérant ce domaine non seulement comme un moyen d'améliorer la performance, mais aussi comme un secteur de croissance économique, reliant ainsi la politique sportive à une stratégie industrielle plus large. Cette démarche est visible à travers des initiatives comme SPORTS TECH TOKYO³⁹, les programmes gouvernementaux d'envoi d'entrepreneurs aux États-Unis (J-StarX⁵⁸), et la focalisation sur l'investissement dans les startups⁵⁸, ce qui s'aligne avec les objectifs du MEXT/JSA de faire du sport une industrie de croissance.¹
- **Implications Stratégiques:** L'accord de diffusion à long terme entre le Consortium Japonais et le CIO jusqu'en 2032⁵⁶ assure une stabilité financière significative et une exposition nationale garantie pour le Mouvement Olympique au Japon. Ceci constitue un socle important pour la planification à long terme et est susceptible de faciliter un engagement soutenu du public et des sponsors tout au long des cycles de LA28 et Brisbane32, essentiel pour maintenir l'intérêt des fans, attirer les sponsors (qui valorisent l'exposition) et potentiellement justifier les investissements continus, publics et privés, dans le développement des athlètes pour ces Jeux.

5.3 Partenariats Clés Soutenant les Projets Innovants

La collaboration est une pierre angulaire de la stratégie japonaise, se manifestant à travers divers types de partenariats.

- **Données probantes:** Au niveau national, "l'Équipe Collaborative" JOC/JSC/JPC soutient les FN.⁹ Sur le plan international, le JSC a noué des partenariats avec des organismes étrangers (organisations canadiennes, UK Sport, SportSG, FIFA, World Rowing) pour l'échange de connaissances et la collaboration sur des projets⁹, ainsi qu'avec des plateformes comme sportanddev.org.⁷ Le JOC s'est associé à Pride House Tokyo pour l'inclusion sociale.⁵ Des partenariats public-privé existent dans le domaine de l'innovation technologique (par exemple, Global Startup Campus⁵⁸, NTT Sportict/Pixelot⁴⁰, SPORTS TECH TOKYO soutenu par la JSA³⁹). Les FN collaborent également avec des universités et des instituts de recherche (implicite via le réseau HPSC⁹).
- **Analyse et Connexions:** Le Japon utilise activement les partenariats internationaux⁷ non seulement pour la diplomatie, mais spécifiquement pour le renforcement des capacités, le transfert de connaissances et l'accès aux meilleures pratiques mondiales en matière de sport de haut niveau et de technologie. Les protocoles d'accord et les annexes de projet signés par le JSC avec des partenaires internationaux se concentrent sur des domaines tels que le renforcement des capacités, le développement des ressources humaines et les technologies spécifiques (sports virtuels), indiquant un effort stratégique pour apprendre et collaborer avec les leaders mondiaux.
- **Implications Stratégiques:** Les partenariats qui animent la DX dans le sport (par exemple, NTT/Pixelot⁴⁰; SPORTS TECH TOKYO³⁹) mettent en évidence un modèle où l'innovation n'est pas seulement issue de la R&D interne des organismes sportifs, mais est accélérée par des collaborations avec des

entreprises technologiques spécialisées et des startups. Cette approche permet potentiellement une adoption plus rapide de solutions de pointe dans des domaines comme la diffusion par IA ou l'analyse de données, en tirant parti de l'écosystème technologique plus large plutôt que de compter uniquement sur le HPSC⁹ pour développer toutes les technologies nécessaires.

5.4 Tableau Récapitulatif : Aperçu des Initiatives Innovantes Identifiées et de leurs Ressources

Initiative Innovante	Organisations Leaders	Composantes / Exemples Clés	Sources de Financement Principales (Secondaires)	Partenariats Clés
Développement Systématisé à Long Terme des Athlètes	MEXT/JSA, JSC/HPSC, JOC, FN	Plans FN 8 ans ⁹ , Soutien "Next Gen Target Sports" ²⁴ , Projet J-STAR ⁹ , Modèle AJJF (Judo) ³³ , NTC/Académie JOC ⁶	Budget Gouvernemental, Revenus Commerciaux FN (Loterie, Solidarité Olympique)	Équipe Collaborative JOC/JSC/JPC ⁹ , FN/Universités/Instituts
Transformation Numérique (DX) Intégrée	MEXT/JSA, JSC/HPSC, Industrie Tech	Soutien Tech HPSC ⁹ , Forum Sports Virtuels ¹¹ , SPORTS TECH TOKYO ³⁹ , Diffusion IA (NTT/Pixelot) ⁴⁰ , Analyse Données ²⁴	Budget Gouvernemental, Investissement Privé/Startups, Revenus Commerciaux FN	JSC/Industrie Tech ³⁹ , Partenariats Internationaux (Tech) ⁹ , Gouvernement/Universités ⁵⁸
Héritage Distribué / Intégration Sports Urbains	MEXT/JSA, JSC, Gouvernements Locaux, FN spécifiques	Pôles sportifs régionaux (ex: Utsunomiya 3x3) ¹⁷ , Ariake Urban Sports Park ¹⁷ , JAPAN SPORT NETWORK (JSN) ⁸ , "Sport in Life" ⁴³	Budget Gouvernemental, Loterie, Financement Local, (Sponsoring spécifique)	JSC/Gouvernements Locaux (JSN) ⁸ , FN/Communautés locales
(Potentiel) Approches Durabilité / Inclusion	JOC, MEXT/JSA, FN	Partenariat JOC/Pride House ⁵ , Plans MEXT/AJJF (Inclusion/Vale	Budget Gouvernemental, (Financement spécifique)	JOC/Organisations Sociales ⁵ , Gouvernement/FN

		urs) ¹ , Intégration Para-sports ³⁶ , Initiatives Industrie (ex: ASICS) ⁴⁶	projets sociaux, Sponsoring éthique)	
--	--	--	---	--

Note : Ce tableau synthétise les informations clés basées sur les données disponibles. Les sources de financement et les partenariats peuvent être plus complexes et variés dans la réalité.

6. Approches Différenciées : Ciblage de LA 2028 vs. Brisbane 2032

La stratégie japonaise semble viser une amélioration continue et systémique plutôt que des plans entièrement distincts pour Los Angeles 2028 et Brisbane 2032. Cependant, des nuances et des adaptations tactiques existent et existeront en fonction des spécificités de chaque édition.

- Données probantes:** Plusieurs sources indiquent une planification ou un ciblage explicite pour les deux éditions. La Fédération Japonaise de Lutte mentionne la formation de la prochaine génération pour LA28 et Brisbane32.³⁴ La Fédération de Tennis en Fauteuil Roulant cible également ces deux échéances pour le développement de ses jeunes athlètes.³⁵ Un rapport du JSC mentionne une analyse de la gouvernance pour l'organisation de LA28 et Brisbane32.²⁴ Fondamentalement, les plans stratégiques des FN, conçus pour couvrir deux cycles olympiques (8 ans), relient intrinsèquement la planification de LA28 et Brisbane32.⁹ Le programme "Next Generation Target Sports", bien qu'initialement axé sur Paris 2024 et Milan/Cortina 2026, fait partie d'un système continu susceptible de s'étendre aux cycles futurs.²⁴ L'accord de diffusion du Consortium Japonais couvre également les deux éditions.⁵⁶ Des changements de règles spécifiques, comme en judo, sont mis en œuvre pour le cycle de LA28.⁶¹ Par ailleurs, la planification de Brisbane 2032 implique d'importants débats et projets de construction de sites²¹, que le Japon suivra attentivement. LA28 introduit de nouveaux sports optionnels (baseball/softball, cricket, flag football, crosse, squash)⁶⁶ et des changements dans les épreuves (plus d'athlètes féminines, aviron de plage sprint, modifications en tir à l'arc, natation, athlétisme)⁶⁶, auxquels les FN japonaises devront s'adapter. Le programme sportif de Brisbane sera décidé plus tard, en 2026.⁶⁸
- Analyse et Connexions:** La stratégie de base du Japon – développement systématique, DX – semble cohérente pour les deux cycles. Le cadre de planification sur 8 ans crée naturellement un pont entre les deux Jeux. Cependant, des ajustements tactiques seront inévitables, dictés par l'évolution des programmes sportifs, les contextes spécifiques des villes hôtes, et les retours de performance de LA28 qui influenceront la préparation pour Brisbane32. Bien que la stratégie fondamentale soit probablement constante, l'*accent* pourrait se déplacer. LA28 pourrait être la première vitrine majeure des réformes post-Tokyo, tandis que Brisbane32 bénéficiera des leçons apprises à Los Angeles et verra potentiellement la maturation des athlètes identifiés par des programmes comme J-STAR lancés après Tokyo. Les plans sur 8 ans⁹ créent

intrinsèquement une approche phasée. Les athlètes ciblés pour LA28²⁴ auront gagné en maturité pour Brisbane32. L'analyse des performances de LA28 informera inévitablement l'allocation des ressources et les ajustements stratégiques pour Brisbane32. Les talents identifiés maintenant via J-STAR⁹ pourraient de manière réaliste atteindre leur apogée plus près de Brisbane32.

- **Implications Stratégiques:** L'introduction de nouveaux sports à LA28⁶⁶, en particulier ceux ayant une forte résonance américaine (flag football, crosse, baseball/softball), représente à la fois un défi et une opportunité pour le Japon. Cela exige que les FN concernées (dont certaines pourraient être nouvelles ou moins établies) développent rapidement des programmes de haute performance, en utilisant potentiellement les structures innovantes (DX, soutien HPSC) mises en place après Tokyo. Le succès dans ces nouveaux sports pourrait être un facteur de différenciation clé pour le Japon à Los Angeles, notamment en baseball/softball où le Japon est traditionnellement fort.⁶⁷ Cependant, cela implique aussi une dispersion des ressources. La finalisation plus tardive du programme de Brisbane⁶⁸ ajoute une couche d'incertitude qui exige de la flexibilité dans les plans à long terme du Japon pour s'adapter aux ajouts ou retraits potentiels pertinents aux intérêts australiens (par exemple, le surf/longboard⁶⁹).

7. Synthèse et Perspectives Stratégiques

L'analyse des préparatifs du Japon pour les Jeux Olympiques de Los Angeles 2028 et Brisbane 2032 révèle une approche stratégique ambitieuse et multidimensionnelle, marquée par une volonté d'innover au-delà des méthodes traditionnelles.

7.1 Résumé des Projets Originaux du Japon pour LA28/Brisbane32

Trois axes d'innovation principaux se dégagent :

1. **Développement Systématisé à Long Terme des Athlètes:** Intégration de plans stratégiques FN sur 8 ans, financement ciblé des sports d'avenir ("Next Generation"), identification nationale structurée des talents (J-STAR), et adoption de modèles de développement scientifiquement fondés au niveau fédéral (ex: Judo AJJF).
2. **Transformation Numérique (DX) Intégrée:** Incorporation de la DX dans la stratégie nationale (MEXT/JSA), déploiement par les institutions centrales (JSC/HPSC) pour la performance et le conditionnement, exploration des sports virtuels, et collaboration avec l'industrie technologique (startups, entreprises établies) pour la diffusion et l'analyse de données.
3. **Approches Innovantes Potentielles de l'Héritage et de l'Engagement:** Modèle d'héritage distribué visant la revitalisation régionale, intégration stratégique et développement des sports urbains post-Tokyo, et structures de soutien aux politiques sportives locales (JSN).

Ces initiatives visent collectivement à assurer une compétitivité internationale durable, à exploiter la technologie comme levier de performance et d'engagement, à élargir la base de participation sportive, et à renforcer le prestige national à travers le sport.

7.2 Évaluation Globale de la Capacité d'Innovation du Japon dans la Préparation Olympique

Le Japon démontre une intention stratégique claire et a mis en place des changements structurels significatifs (plan MEXT, rôle de la JSA, coordination JSC/JOC, plans FN) pour favoriser l'innovation. Le pays semble particulièrement bien positionné en termes de planification à long terme et d'intégration de la technologie, capitalisant sur ses forces industrielles et institutionnelles. L'originalité de l'approche japonaise réside moins dans l'invention de concepts radicalement nouveaux que dans l'*intégration systémique* de diverses composantes (développement des athlètes, technologie, héritage) et dans l'*engagement à long terme* soutenu par les politiques publiques. Cette approche holistique et structurée a le potentiel de créer un avantage concurrentiel durable.

7.3 Perspectives Stratégiques : Forces, Faiblesses, Opportunités, Défis (FFOD)

- **Forces:**
 - Soutien gouvernemental fort et cohérent (MEXT/JSA).
 - Institutions dédiées et bien dotées (JSC/HPSC/NTC).
 - Cadre de planification structuré et à long terme (cycles de 8 ans).
 - Budgets sportifs en augmentation tendancielle.⁵¹
 - Engagement affirmé envers la transformation numérique (DX).
 - Industrie technologique nationale puissante et innovante.
- **Faiblesses:**
 - Risque de bureaucratisation inhérent à un système complexe.
 - Forte dépendance des FN vis-à-vis des revenus commerciaux, source d'instabilité financière potentielle.¹³
 - Problèmes historiques de gouvernance et de bien-être des athlètes dans certains sports, nécessitant une vigilance continue.¹
 - Risque de fracture numérique entre les sports/régions.
- **Opportunités:**
 - Exploiter pleinement la DX pour des gains de performance et de nouveaux modes d'engagement des fans.
 - Capitaliser sur les nouveaux sports introduits à LA28.
 - Consolider la réputation du Japon comme leader en matière de technologie et d'innovation sportives.
 - Utiliser les programmes d'identification (J-STAR) pour élargir considérablement le vivier de talents.
 - Renforcer les collaborations internationales pour accélérer l'apprentissage et l'innovation.⁹
- **Défis:**
 - Assurer la pérennité du financement face aux cycles économiques et aux changements politiques.
 - Maintenir une coordination efficace entre les nombreuses parties prenantes (Gouvernement, JOC, JSC, FN, régions, écoles).
 - Équilibrer les objectifs d'excellence de l'élite avec les objectifs de participation élargie et de bénéfices communautaires.
 - S'adapter à un paysage sportif international en constante évolution (nouveaux sports, changements de règles⁶¹).
 - Garantir une utilisation éthique de la technologie et une gouvernance robuste des données des athlètes.

7.4 Recommandations pour Optimiser les Stratégies Futures

Basé sur l'analyse FFOD, plusieurs axes d'optimisation peuvent être suggérés :

1. **Renforcer la Stabilité Financière des FN:** Explorer de nouveaux modèles de revenus ou augmenter la part du financement public de base pour sécuriser la mise en œuvre des programmes innovants à long terme, réduisant la vulnérabilité aux fluctuations du sponsoring.
2. **Affiner le Suivi et l'Évaluation:** Mettre en place des mécanismes robustes pour évaluer l'efficacité des plans stratégiques des FN et de l'implémentation de la DX, en se concentrant sur les résultats de performance réels et la gestion adaptative plutôt que sur la simple conformité administrative.
3. **Établir des Cadres Éthiques et de Gouvernance des Données:** Développer des lignes directrices claires et des cadres de gouvernance solides pour l'utilisation des technologies et des données des athlètes dans le sport de haut niveau, afin de prévenir les abus et de garantir la confiance.
4. **Investir dans le Capital Humain:** Soutenir activement le développement des compétences des entraîneurs et du personnel administratif pour leur permettre d'utiliser efficacement les nouvelles technologies et de mettre en œuvre des plans de développement d'athlètes sophistiqués à long terme.
5. **Poursuivre la Dynamique d'Écosystème et de Partenariats:** Continuer à stimuler l'écosystème des technologies sportives³⁹ et à cultiver les partenariats internationaux⁹ pour maintenir un avantage innovant et rester connecté aux meilleures pratiques mondiales.

En conclusion, le Japon a mis en place une stratégie de préparation olympique pour LA28 et Brisbane32 qui se veut résolument moderne, intégrée et tournée vers l'avenir. Ses initiatives novatrices, notamment dans le développement systématique des athlètes et l'adoption de la transformation numérique, témoignent d'une ambition forte. Le succès dépendra de sa capacité à maintenir le cap sur le long terme, à gérer les complexités inhérentes à son approche multi-acteurs et à équilibrer efficacement les impératifs de performance avec des objectifs sociétaux plus larges.

Sources des citations

1. [www.mext.go.jp](https://www.mext.go.jp/sports/content/20230802-spt_sseisaku02-000021299_1.pdf), consulté le avril 11, 2025, https://www.mext.go.jp/sports/content/20230802-spt_sseisaku02-000021299_1.pdf
2. 阿南市スポーツ振興計画, consulté le avril 11, 2025, https://www.city.anan.tokushima.jp/docs/2023032900061/file_contents/11.pdf
3. Japanese Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 11, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Japanese_Olympic_Committee
4. About JOC | JOC - Japanese Olympic Committee, consulté le avril 11, 2025, <https://www.joc.or.jp/english/aboutjoc/>
5. News from the Japanese National Olympic Committee, consulté le avril 11, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/japan>
6. JOC - Japanese Olympic Committee, consulté le avril 11, 2025, <https://www.joc.or.jp/english/>
7. Our Partners - Sportanddev.org, consulté le avril 11, 2025, <https://www.sportanddev.org/about-us/our-partners>

8. Legacy Governance - Japan Sport Council | World Union of Olympic Cities, consulté le avril 11, 2025, <https://www.olympiccities.org/legacy-governance-japan-sport-council/>
9. HOME | JAPAN SPORT COUNCIL, consulté le avril 11, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/corp/english/tabid/382/default.aspx>
10. JAPAN SPORT COUNCIL 日本スポーツ振興センター, consulté le avril 11, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/>
11. World Rowing and Japan Sport Council Drive Esports Innovation at 2025 Virtual Sports Forum, Tokyo, consulté le avril 11, 2025, <https://worldrowing.com/2025/04/02/world-rowing-and-japan-sport-council-drive-esports-innovation-at-2025-virtual-sports-forum-tokyo/>
12. Japan High performance Sport Center, consulté le avril 11, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/corp/english/activities/tabid/393/default.aspx>
13. Japan - World's Leading Sport Systems - Project Play, consulté le avril 11, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/japan>
14. White Paper on Sport in Japan 2023, consulté le avril 11, 2025, https://www.ssf.or.jp/en/files/swp2023_eng.pdf
15. 中央競技団体における強化戦略プランの立案手法に関する一考察～東京2020大会後を見据えて, consulté le avril 11, 2025, https://www.jpnsport.go.jp/hpsc/Portals/0/resources/jiss/info/doc/JHPS/jhps6_28-32.pdf
16. History and Challenges of Establishing the Athlete Development System in Japan - researchmap, consulté le avril 11, 2025, https://researchmap.jp/t_kukidome/published_papers/22534403/attachment_file.pdf
17. Tokyo 2020 two years on: the Games' legacy continues as sports activities flourish, consulté le avril 11, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-two-years-on-the-games-legacy-continues-as-sports-activities-flourish>
18. The Outline of the Tokyo 2020 Games Foundation Plan, consulté le avril 11, 2025, <https://gtimg.tokyo2020.org/image/upload/production/v7j7kdylnknpqaosrmdx.pdf>
19. 2020 Summer Olympics - Wikipedia, consulté le avril 11, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/2020_Summer_Olympics
20. What will the Olympics look like by 2040? - SportsPro, consulté le avril 11, 2025, <https://www.sportspro.com/sponsorship-marketing/sponsorship/olympics-2040-future-ioc-host-sponsors-media-esports-tech-sustainability/>
21. 2032 Summer Olympics - Wikipedia, consulté le avril 11, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/2032_Summer_Olympics
22. Celebrate the Olympic Games - The World's Biggest Sports Event, consulté le avril 11, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/celebrate-olympic-games>
23. 研究資料 - メダルポテンシャルスポーツの増加に向けた取り組みの変遷 一次世代ターゲットスポーツの育成支援を事例に - JAPAN SPORT COUNCIL 日本スポーツ振興センター, consulté le avril 11, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/hpsc/Portals/0/resources/jiss/info/doc/JHPS/jhps1036-49.pdf>
24. 独立行政法人日本スポーツ振興センターの令和4年度における業務の実績に関する評価 令和5, consulté le avril 11, 2025,

- https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/r5_gyoumujissek-hyouka.pdf
25. 令和5年度競技力向上事業実施基準（案）新旧対照表 - 文部科学省, consulté le avril 11, 2025, https://www.mext.go.jp/sports/content/20230316-spt_sseisaku01_7.pdf
 26. 独立行政法人日本スポーツ振興センターの第4期中期目標期間における業務の実績に関する評 - 文部科学省, consulté le avril 11, 2025, <https://www.mext.go.jp/content/20230825-kanseisk01-100000120-202302.pdf>
 27. ターゲットスポーツの新規選定について, consulté le avril 11, 2025, https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/191010_1.pdf
 28. 独立行政法人日本スポーツ振興センター 第4期中期目標期間実績評価書, consulté le avril 11, 2025, https://www.cfa.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/698581bf-0baa-4298-b0d7-320d22a5dac0/16e9a722/20230925_policies_assessment_agency_JSC_02.pdf
 29. 次世代ターゲットスポーツの育成支援事業概要および - 全日本テコンドー協会, consulté le avril 11, 2025, <https://ajta.or.jp/wp/wp-content/uploads/2022/06/7e9d6909385bc0eacdf44b45abeae54.pdf>
 30. 次世代ターゲットスポーツの育成支援事業概要および - 全日本テコンドー協会, consulté le avril 11, 2025, <https://www.ajta.or.jp/wp/wp-content/uploads/2021/03/14cb7432c9dd53b4af2c3467a786aab7.pdf>
 31. オリンピック競技 6月24日より受付開始, consulté le avril 11, 2025, https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/News-Release/R6/release_240624.pdf
 32. 参考資料集 - 文部科学省, consulté le avril 11, 2025, https://www.mext.go.jp/sports/content/20210531_spt_kyosport_000015449_5.pdf
 33. www.judo.or.jp, consulté le avril 11, 2025, https://www.judo.or.jp/cms/wp-content/uploads/2024/12/%E9%95%B7%E6%9C%9F%E8%82%B2%E6%88%90%E6%8C%87%E9%87%9D_%E8%8B%B1%E8%AA%9E%E7%89%88_A4.pdf
 34. 令和6年度事業計画 公益財団法人本レスリング協会, consulté le avril 11, 2025, <https://www.japan-wrestling.jp/wp-content/uploads/2024/12/%E4%BB%A4%E5%92%8C%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E8%A8%88%E7%94%BB%E6%9B%B8.pdf>
 35. ネクスト・次世代育成強化指定選手強化合宿 in 東京 | 一般社団法人日本車いすテニス協会, consulté le avril 11, 2025, <https://jwta.jp/about/project/241128-3/>
 36. 1-II. Sport Administration System (Sport Policy) - SASAKAWA SPORTS FOUNDATION, consulté le avril 11, 2025, https://www.ssf.or.jp/en/features/white_paper_on_sport/2023_1_2.html
 37. World Rowing and Japan Sport Council drive Esports innovation at 2025 Virtual Sports Forum, Tokyo | ASOIF, consulté le avril 11, 2025, <https://www.asoif.com/news/world-rowing-and-japan-sport-council-drive-esports-innovation-2025-virtual-sports-forum-tokyo>
 38. 持続可能な国際競技力向上プラン〈概要〉, consulté le avril 11, 2025, <https://www.jkf.ne.jp/wp->

- <content/uploads/2022/01/%EF%BC%BB%E3%82%B9%E3%83%9B%E3%82%9A%E3%83%BC%E3%83%84%E5%BA%81%E3%83%BD%E6%8C%81%E7%B6%9A%E5%8F%AF%E8%83%BD%E3%81%AA%E5%9B%BD%E9%9A%9B%E7%AB%B6%E6%8A%80%E5%8A%9B%E5%90%91%E4%B8%8A%E3%83%95%E3%82%9A%E3%83%A9%E3%83%B3.pdf>
39. SPORTS TECH TOKYO - Connecting the World to Sports Innovation, consulté le avril 11, 2025, <https://sportstech.tokyo/>
 40. Uniting a Nation: Japan's Government-Backed Sports Renaissance and Tokyo Olympics' Impact - Pixellot, consulté le avril 11, 2025, <https://www.pixellot.tv/blog/uniting-a-nation-japans-government-backed-sports-renaissance-and-tokyo-olympics-impact/>
 41. eスポーツがオリンピック種目になるのはいつから？可能性を考える - 名古屋 OJA, consulté le avril 11, 2025, <https://www.nagoyaoja.com/post/olympictiming>
 42. jsn japan sport network, consulté le avril 11, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/jsn/english/index.html>
 43. MEXT : Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology FY2020 Budget Highlights, consulté le avril 11, 2025, https://www.mext.go.jp/en/unesco/mext_00002.html
 44. PANORAMA: L.A. Council's Park pans “under-investment” in infrastructure ahead of '28; two final options for LA28 surfing - The Sports Examiner, consulté le avril 11, 2025, <https://www.thesportsexaminer.com/panorama-l-a-councils-park-pans-under-investment-in-infrastructure-ahead-of-28-two-final-options-for-la28-surfing/>
 45. ANNUAL REPORT 2021 FASTER, HIGHER, STRONGER – TOGETHER - Olympics.com, consulté le avril 11, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/Annual-report/IOC-Annual-Report-2021.pdf>
 46. TEAM JAPAN official sportswear and items to be provided to the Japanese delegation of the Olympic and Paralympic Games Paris 2024 | ASICS Global, consulté le avril 11, 2025, <https://corp.asics.com/en/press/article/2024-04-17>
 47. Special Feature 1:Trajectory of the Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games and Succession of Olympic Legacies - 文部科学省, consulté le avril 11, 2025, https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpab201801/detail/1420041_00020.htm
 48. Japan swimming chief expected to quit after futile Olympics - InsideTheGames, consulté le avril 11, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1148516/japan-swimming-chief-quit-poor-olympics>
 49. Japan showcases rebirth and resilience - Olympics.com, consulté le avril 11, 2025, <https://www.olympics.com/en/news/japan-showcases-rebirth-and-resilience>
 50. 'Sport for development' in Japan, consulté le avril 11, 2025, https://jsfd.org/wp-content/uploads/2020/09/okada.sport_in_japan_commentary.pdf
 51. 1-III. Sport Budget (Sport Policy) - SASAKAWA SPORTS FOUNDATION, consulté le avril 11, 2025, https://www.ssf.or.jp/en/features/white_paper_on_sport/2023_1_3.html
 52. Integrated Innovation Strategy 2022, consulté le avril 11, 2025, https://www8.cao.go.jp/cstp/english/strategy_2022.pdf

53. olyMPiC solidarity 2025-2028 Plan, consulté le avril 11, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Olympic-Solidarity/OS-Plan-2025-2028-Brochure-EN.pdf>
54. ONOC Media Release - Olympic Solidarity funding extended for Tokyo Games preparation, consulté le avril 11, 2025, <https://www.oceanianoc.org/press/olympic-solidarity-funding-extended-for-tokyo-games-preparation>
55. Tokyo 2020 announces Japan Post Holdings as an Official Partner - InsideTheGames, consulté le avril 11, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1029464/tokyo-2020-announces-japan-post-holdings-as-an-official-partner>
56. Olympic rights stay with Japan Consortium through 2032 - SportsPro, consulté le avril 11, 2025, <https://www.sportspro.com/news/japan-consortium-ioc-olympics-tv-rights-2032/>
57. Sports Law 2025 - Japan | Global Practice Guides - Chambers and Partners, consulté le avril 11, 2025, <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/sports-law-2025/japan/trends-and-developments>
58. The Promise of U.S.-Japan Start-up Collaboration - CSIS, consulté le avril 11, 2025, <https://www.csis.org/analysis/promise-us-japan-start-collaboration>
59. KDDI Open Innovation Fund Corporate Venture Capital, consulté le avril 11, 2025, <https://www.kddi.com/english/open-innovation-program/koif/>
60. The Japan Sport Council reaches a cooperational bond with FIFA for protection the integrity of sport - Sportcal, consulté le avril 11, 2025, <https://www.sportcal.com/pressreleases/the-japan-sport-council-reaches-a-cooperational-bond-with-fifa-for-protection-the-integrity-of-sport/>
61. IJF announces judo rule updates ahead of LA 2028 Olympic cycle, consulté le avril 11, 2025, <https://www.olympics.com/en/news/ijf-announces-judo-rule-updates-la2028-cycle>
62. Kirk reveals another Brisbane 2032 plan - Coliseum, consulté le avril 11, 2025, <https://www.coliseum-online.com/kirk-reveals-another-brisbane-2032-plan/>
63. Queensland unveils plans for Brisbane 2032 Games - Francs Jeux, consulté le avril 11, 2025, <https://francsjeux.com/en/2025/03/26/Queensland-unveils-plans-for-Brisbane-2032-Games/105944/>
64. Olympic venue plans in place for Brisbane 2032. Now wait for construction begins - NBC Connecticut, consulté le avril 11, 2025, <https://www.nbcconnecticut.com/news/sports/olympic-venue-plans-brisbane-2032-construction/3528359/>
65. New main stadium for Brisbane 2032 Olympics unveiled amid major plan overhaul, consulté le avril 11, 2025, <https://japantoday.com/category/sports/a-new-main-stadium-for-the-brisbane-2032-olympics-is-unveiled-amid-a-major-plan-overhaul>
66. 2028 Summer Olympics - Wikipedia, consulté le avril 11, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/2028_Summer_Olympics
67. LA28 proposes five additional sports for Olympic Games in 2028, consulté le avril 11, 2025, <https://www.olympics.com/en/news/la28-proposes-five-additional-sports-for-olympic-games-in-2028->
68. Brisbane 2032 initial sports programme to be decided next year - Olympics.com, consulté le avril 11, 2025,

<https://www.olympics.com/ioc/news/brisbane-2032-initial-sports-programme-to-be-decided-next-year>

69. Surfs up for longboard in LA28, hope for Brisbane - InsideTheGames, consulté le avril 11, 2025, https://www.insidethegames.biz/articles/1152770/longboard-misses-la28-rides-brisbane2032?utm_source=internal&utm_medium=vr&utm_campaign=tsb
70. World champion Japanese judoka handed three-month ban following abuse revelations, consulté le avril 11, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1016097/world-champion-japanese-judoka-handed-3-month-ban-by-national-federation-following-abuse-revelations>