



Premier ministre

Délégation interministérielle
aux Jeux Olympiques
et Paralympiques



MINISTÈRE
DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Liberté
Égalité
Fraternité



ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE HAUTE PERFORMANCE DÉFINIE ET MISE EN ŒUVRE PAR L'AGENCE NATIONALE DU SPORT

Synthèse

Février 2025

SYNTHÈSE

1. Contexte / Enjeux / Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie Ambition Bleue s'inscrit dans le cadre du programme d'évaluation des Jeux de Paris 2024, validé par le Premier ministre, à l'issue de la réunion interministérielle (RIM) tenue le 9 février 2021, et dont le pilotage a été confié à la Délégation interministérielle aux Jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP). Cette évaluation est l'une des 13 études d'Etat menées sur trois thématiques principales : les pratiques sportives, l'impact socio-économique et les enjeux environnementaux et territoriaux.

Mandatée par le Ministère chargé des sports (Ministère délégué aux sports - MS -, puis Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques - MSJOP -, Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative - MSJVA - aujourd'hui), la mission d'évaluation a été confiée au cabinet Mouvens et vise à analyser l'efficacité des actions mises en place dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue, notamment en mesurant son impact sur les performances des athlètes français aux Jeux.

Présentée début octobre 2020, la stratégie Ambition Bleue a été élaborée dans le but de transformer en profondeur le modèle de haute performance sportive en France et de maximiser les chances de succès aux Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) de Paris 2024. Cette initiative, portée par le pôle Haute Performance de l'Agence nationale du Sport (ANS) et dirigée par son Manager Général de la Haute Performance, a reposé sur des principes clés : des moyens ciblés, l'apport de nouvelles expertises complémentaires, un accompagnement global des athlètes, notamment sur le plan socioprofessionnel, le positionnement et la montée en compétences de l'encadrement, et une approche de proximité.

////////////////////////////////////

Une étude d'évaluation qui vise à apporter des réponses aux questions évaluatives suivantes qui ont structuré le référentiel d'analyse en 2022 et guidé la démarche :

- 1) L'identification et l'adhésion des parties prenantes : Les dispositifs ont-ils été bien compris et appropriés par les acteurs concernés ? Le cadre d'intervention était-il clair et accessible ?
- 2) La mise en place effective des dispositifs : La stratégie a-t-elle été déployée comme prévu ? Quels freins ont pu en limiter l'application ? Et, a contrario, quels facteurs ont pu en faciliter la mise en œuvre ?
- 3) L'impact sur les performances sportives : En quoi Ambition Bleue a-t-elle contribué aux résultats des athlètes aux Jeux de Paris 2024 ? Quelle a été la part des médaillés ayant bénéficié de ces dispositifs ?

Quelques éléments de repères sur la méthodologie déployée :

 **Début de l'étude** : mars 2024

 **Périmètre d'évaluation** : fédérations olympiques et paralympiques d'été au programme des Jeux de Paris 2024

 **Référentiel d'évaluation** : 69 indicateurs

 **Comité de pilotage** : 11 réunions organisées (COFIL)

 **Analyse documentaire** approfondie

 **Exploitation des bases de données** dont Vis'OR & Gracnote

 **Entretiens** : plus de 120 rencontres menées avec les parties prenantes clés :

- Ministère, DIJOP, ANS, Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF) ...
- Fédérations sportives
- Entraîneurs & Athlètes

 **Enquêtes ciblées** :

- Encadrants techniques en charge de la haute performance dans les fédérations (30 réponses / 1 réponse par fédération)
- Entraîneurs, dont Plan Coachs (177 réponses avant les JOP & 154 réponses après les JOP)
- Athlètes : 534 réponses collectées à l'issue des Jeux

2. Les résultats aux Jeux de Paris 2024

2.1 Une performance historique pour la France aux Jeux Olympiques

Les Jeux Olympiques (JO) de Paris 2024 ont marqué un tournant pour la délégation française, qui a enregistré un record de participation et de médailles. Avec 579 athlètes engagés (+71% par rapport à Tokyo), la France a compté la deuxième délégation la plus nombreuse, derrière les États-Unis. Grâce à cette présence massive, elle a pris part à 263 épreuves, soit 80% du programme, contre 67% en moyenne lors des éditions précédentes. La France a bénéficié des quotas pays hôte, qui lui ont permis d'engager des athlètes dans certaines disciplines où elle était historiquement moins représentée.

Cette participation s'est traduite par 64 médailles, dont 16 en or, permettant à la France d'atteindre la 5^e place du tableau des médailles, son meilleur classement depuis Atlanta 1996 (15 médailles d'or). Ce total représente une nette progression par rapport à Tokyo 2020 (33 médailles) et dépasse largement le précédent record de Pékin 2008 (43 médailles / +49%).

Parmi les disciplines les plus performantes, la natation s'est particulièrement distinguée avec 4 médailles d'or, en grande partie grâce à Léon Marchand, qui a remporté à lui seul un quart des titres olympiques français. Le cyclisme et le judo ont également brillé avec respectivement 3 et 2 médailles d'or. En revanche, l'athlétisme peine toujours à enregistrer des résultats satisfaisants avec seulement une médaille d'argent malgré les 42 épreuves disputées, et stagnant à la 31^e place mondiale.

Il est intéressant de noter que, si près de 70% des fédérations ont obtenu au moins une médaille durant ces Jeux (contre 57% en moyenne lors des éditions précédentes), 10 fédérations n'en ont décroché aucune.

La délégation française était caractérisée par une quasi-parité entre les femmes et les hommes (49% de femmes), bien que les performances féminines restent en retrait : seules 25% des médailles d'or ont été remportées par des athlètes féminines. À Paris, les athlètes engagés dans des épreuves individuelles semblent avoir « surperformé » : le ratio de médailles d'or obtenues par rapport au nombre d'épreuves disputées y atteint un record depuis 1992, à 7%. En revanche, les épreuves collectives ont été moins performantes, avec un ratio de 4%, bien en deçà de la moyenne de 7% enregistrée entre 1992 et 2020, et des 11% de Tokyo.

Si cette performance est remarquable, elle doit être relativisée :

- ✓ L'absence de la Russie, habituelle prétendante au Top 5 mondial, a pu influencer sur la dynamique du classement, de la France mais aussi des autres nations.
- ✓ Des performances individuelles exceptionnelles avec les 4 médailles d'or de Léon Marchand et les 2 de Teddy Riner qui ont été déterminantes pour atteindre l'objectif du Top 5 et marquent une forte dépendance du classement de la France aux résultats de deux athlètes.
- ✓ Bien que la France ait remporté plus de médailles d'or lors des JO de 2024, le ratio « médailles d'or pour 100 épreuves disputées », qui permet d'évaluer l'efficacité d'une nation dans les épreuves où elle est engagée, était plus élevé aux Jeux d'Atlanta en 1996 (8,2%) et aux Jeux de Sydney en 2000 (6,6%) qu'aux Jeux de Paris (6,1%).



2.2 Un retour en force dans le Top 8 pour la délégation paralympique

Les Jeux Paralympiques (JP) de Paris ont également été synonymes de progression pour la délégation française. Avec 246 athlètes engagés, soit une augmentation de 77% par rapport à la moyenne des éditions précédentes. Cette forte augmentation de la taille de la délégation française aux Jeux de Paris s'explique en partie par l'utilisation des quotas réservés au pays hôte. Parmi les 246 athlètes français présents aux Jeux de Paris, 25% d'entre eux ont bénéficié des quotas pays hôtes pour se qualifier. La France a ainsi pu prendre part à 227 épreuves, couvrant 41% du programme paralympique contre 33% en moyenne sur les éditions antérieures.

Ce regain de participation s'est traduit par une nette amélioration des performances : la France a décroché 75 médailles, dont 19 en or, un record depuis 20 ans. Cette progression permet à la France de se hisser à la 8^e place mondiale, un bond en avant significatif après la 14^e place obtenue à Tokyo en 2021.

Les disciplines les plus performantes ont été le para-cyclisme, le para-triathlon et le para-badminton, qui ont atteint le Top 3 mondial. Le para-tir, non médaillé à Tokyo, a signé une belle progression avec une médaille d'or, une d'argent et une de bronze.

Comme pour les Jeux Olympiques, l'écart entre les performances des hommes et des femmes est notable. Si les athlètes féminines représentent 35% de la délégation, elles n'ont remporté que 16% des médailles d'or. De plus, la réussite en épreuves individuelles est encore plus marquée qu'aux Jeux Olympiques : 89% des médailles d'or françaises ont été remportées sur des épreuves individuelles.



2.3 L'effet pays hôte : un impact significatif mais en deçà des attentes

L'organisation des Jeux à domicile a indéniablement favorisé les performances françaises, notamment en augmentant la taille de la délégation et le nombre d'épreuves disputées. En comparaison avec d'autres pays hôtes récents (Grande-Bretagne en 2012, Brésil en 2016, Japon en 2020), la progression française reste cependant plus modérée, aussi bien aux Jeux Olympiques que Paralympiques.

Aux Jeux Olympiques, par rapport à la moyenne des 3 éditions précédentes, la France a progressé de deux places au classement mondial, alors que la Grande-Bretagne avait bondi de cinq places lors de ses Jeux de Londres (+7 places pour le Brésil et +5 places pour le Japon). De même, l'augmentation du nombre d'athlètes français (+57% par rapport aux 3 éditions précédentes) reste inférieure à celle observée pour la Grande-Bretagne (+82%), le Brésil (+81%) et le Japon (+88%) lors des éditions de 2016 à 2020. Si la France a su capitaliser sur l'effet pays hôte pour augmenter ses effectifs et maximiser ses chances, elle n'a pas autant « surperformé » que certains de ses prédécesseurs : +55% du nombre de médailles d'or remportées par rapport à la moyenne des 3 précédentes éditions contre +123% pour la Grande-Bretagne, +91% pour le Brésil et +189% pour le Japon.

Du côté des Jeux Paralympiques, la progression française est plus marquée avec un gain de six places au classement, passant de la 14^e (en moyenne sur les 3 précédentes éditions) à la 8^e place. La croissance de la délégation (+74%) et l'augmentation du nombre d'épreuves disputées (+41%) témoignent d'un impact fort de l'organisation des Jeux à domicile, bien que là encore, cette dynamique reste moins impressionnante que celles observées pour le Brésil (+87% et +63%) ou le Japon (+80% et +43%).

En conclusion, la France a réussi ses Jeux de Paris avec des performances record aux Jeux Olympiques et Paralympiques, confirmant l'effet positif d'une organisation à domicile. Toutefois, cette réussite s'inscrit dans un contexte où la concurrence a été légèrement atténuée et où certaines disciplines françaises peinent encore à rivaliser avec les autres grandes nations sportives.

3. L'impact de la stratégie Ambition Bleue et de ses dispositifs

L'évaluation d'Ambition Bleue met en évidence des dispositifs aux impacts réels, mais inégaux. Si certains ont produit des résultats immédiats, d'autres nécessiteront un suivi à long terme pour mesurer pleinement leur efficacité. La mise en œuvre d'une approche ciblée, le renforcement de l'encadrement et l'intégration de l'innovation ont structuré un cadre ambitieux, mais des défis subsistent pour en garantir la pérennité du pilotage du dispositif.

3.1 L'accompagnement renforcé des athlètes, au cœur de la stratégie Ambition Bleue

Dans le cadre de sa stratégie visant à optimiser la performance des athlètes français aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, l'ANS a adopté une approche ciblée d'accompagnement. Celle-ci repose sur deux dispositifs majeurs : le Cercle Haute Performance (CHP) et la Cellule Performance (CP), réunissant les sportifs identifiés comme ayant un potentiel de médaille aux Jeux de Paris 2024.

L'efficacité de cette stratégie est illustrée par les taux de participation aux Jeux des athlètes intégrés dans ces dispositifs : 81% des membres du CHP ont pris part à la compétition (les 19% restants étant principalement affectés par des blessures, des effectifs élargis ou la concurrence entre plusieurs prétendants pour une même épreuve). Au total, 78% des athlètes ciblés (CHP et CP) ont participé aux Jeux de Paris 2024.

Les ressources mobilisées sur les athlètes ciblés qui ont eu un impact significatif sur la performance et sur les résultats : les athlètes du CHP et de la CP ont remporté 82% des médailles d'or françaises. Toutefois, 18% des champions olympiques et paralympiques n'étaient pas intégrés à ces dispositifs, questionnant alors la nécessité d'une plus grande flexibilité pour détecter les talents émergents, en s'appuyant notamment sur les fédérations. Plus largement, 90% des médailles françaises (93% en olympique et 82% en paralympique) ont été décrochées par des athlètes ciblés.

Ces résultats confirment donc la pertinence de la stratégie de ciblage (et des moyens spécifiques associés) mis en place en particulier chez les athlètes paralympiques. Cependant, la part de médaillés hors dispositif (10%) souligne la complexité de l'anticipation des trajectoires de performance.

Enfin, les retours des encadrants techniques des fédérations olympiques et paralympiques indiquent une adhésion générale à cette approche. Toutefois, des enjeux subsistent, s'agissant de la souplesse des critères de sélection, de la gestion des listes et de la transparence, qui peuvent complexifier le pilotage du dispositif.

Au-delà du ciblage des athlètes les plus performants, la stratégie Ambition Bleue intègre une dimension essentielle : assurer aux sportifs français un cadre sécurisé et structurant pour optimiser leur préparation et leur avenir. L'accompagnement socioprofessionnel constitue un pilier central de cette approche, facilitant à la fois leur performance sportive et leur transition vers l'après-carrière.



Cercle Haute Performance & Cellule Performance

Cercle Haute Performance (CHP) : athlètes ayant obtenu une médaille mondiale ou olympique/paralympique sur les 2 dernières années. Ils sont prioritaires sur l'ensemble des dispositifs. Nombre d'athlètes CHP en juillet 2024 : 270 dont 181 athlètes olympiques et 89 athlètes paralympiques.

Cellule Performance (CP) : athlètes identifiés comme potentiels médaillables aux prochains Jeux Olympiques et Paralympiques 2024/2026. Nombre d'athlètes CP en juillet 2024 : 329 dont 276 athlètes olympiques et 53 athlètes paralympiques.

A noter que dans le cadre de cette évaluation, bien que l'ANS considère les athlètes du Cercle Haute Performance comme relevant également de la Cellule Performance, le COPIL a choisi, en cohérence avec le référentiel d'évaluation, de les distinguer. Cette distinction vise à mieux identifier les différences de résultats et d'utilisation des dispositifs entre ces deux « groupes ».

Dans cette optique, l'ANS a renforcé son engagement en matière de sécurisation financière et de soutien à l'insertion professionnelle. Ce dispositif vise à garantir un équilibre entre les exigences du haut niveau et la préparation de l'avenir, en s'inscrivant dans une dynamique de double projet, qui allie développement sportif et construction d'un parcours post-compétition.

Depuis 2022, 2 038 athlètes des fédérations olympiques et paralympiques d'été ont bénéficié d'aides personnalisées. Les dispositifs dédiés à la conciliation entre sport et emploi (CIP, CAE, emplois SHN) concernent 971 sportifs en 2024, avec une majorité d'athlètes olympiques (83% contre 17% de paralympiques). On note la nécessité pour de nombreux athlètes paralympiques de cumuler activité professionnelle et entraînement, expliquant pourquoi 87% des médaillés paralympiques ont eu recours aux aides personnalisées, contre seulement 35% des médaillés olympiques.

Par ailleurs, la stabilité financière des athlètes jugés prioritaires a été pleinement garantie, avec 100% des membres du CHP et de la CP bénéficiant de revenus annuels d'au moins 40 000 €. En 2024, tous les athlètes sélectionnés pour les Jeux disposaient ainsi de ressources supérieures au seuil de pauvreté fixé à 15 000 €. Ce dispositif a contribué à une préparation plus sereine, comme en témoignent 78% des athlètes du Cercle Haute Performance et 94% de ceux de la Cellule Performance.

L'accompagnement socioprofessionnel, renforcé par l'ANS, est largement reconnu par les fédérations, notamment pour la qualité du suivi assuré par les référents dédiés. L'augmentation significative des moyens alloués jusqu'alors aux aides personnalisées, aux formations et aux dispositifs spécifiques (CIP, CAE...) représente une avancée significative.

3.2 Le renforcement de la place des coaches et de leur accompagnement

Consciente de l'impact décisif des entraîneurs sur la performance sportive, la structuration des parcours des athlètes et l'émergence de talents, l'ANS a mis en place des dispositifs spécifiques pour accompagner, valoriser et professionnaliser ces acteurs essentiels du système sportif français.

L'un de ces dispositifs est le « Plan Coachs » dont l'objectif est d'optimiser le potentiel de chaque entraîneur et de les faire monter en compétences. D'une part, ce programme a permis le recrutement de 17 experts nationaux et internationaux (entraîneurs, directeurs de la performance et managers) au sein de 14 fédérations olympiques. L'impact de ces recrutements est significatif : 42% des médailles françaises sont associées à ces experts, avec 82% des coaches recrutés contribuant à au moins une médaille.

D'autre part, afin de renforcer la professionnalisation des entraîneurs, une revalorisation salariale annuelle de 18 000€ a été mise en place, bénéficiant à 207 entraîneurs (116 olympiques et 91 paralympiques) répartis sur 31 fédérations sportives. Cette revalorisation a eu un impact direct sur l'engagement des coaches : 79% d'entre eux déclarent avoir pu consacrer davantage de temps à la préparation des athlètes¹, un effet encore plus marqué chez les entraîneurs paralympiques (84%). Par ailleurs, 96% des bénéficiaires estiment que ce dispositif a renforcé leur reconnaissance au sein des équipes de France, contribuant ainsi à une meilleure valorisation de leur rôle. 43% des entraîneurs ainsi revalorisés ont vu « leurs » athlètes obtenir des médailles.

L'ANS a également mis en place un dispositif d'accompagnement structuré, intégrant des actions collectives visant à renforcer les compétences techniques et comportementales des entraîneurs. Ce programme a rencontré une forte adhésion, 82% des coaches du Plan Coachs y ayant participé, favorisant les échanges inter-disciplinaires. 41% des entraîneurs concernés ont vu « leurs » sportifs décrocher une médaille.

Le Plan Coachs est perçu par les fédérations comme un levier stratégique essentiel, favorisant la montée en compétences, la professionnalisation et la reconnaissance du métier d'entraîneur. Il a notamment permis une meilleure transmission des savoirs et une adaptation des méthodes aux exigences de la haute performance. Toutefois, certaines fédérations ont indiqué regretter le manque d'implication de DTN (Directeur Technique National) dans les processus de sélection et de suivi des entraîneurs, ainsi qu'une absence de concertation sur l'attribution des rémunérations complémentaires, susceptibles de générer des disparités sociales et fiscales.



1 : Source : enquête Mouvens auprès des entraîneurs

En complément du Plan Coachs, l'ANS a mis en place un autre dispositif structurant : la Méthode Orfèvre. Cette approche innovante a pour objectif d'optimiser la qualité de l'accompagnement technique et stratégique des sportifs de haut niveau.

Déployée pour aider les fédérations à affiner leurs projets de performance, la Méthode Orfèvre a été adoptée par 67% des fédérations olympiques et 45% des fédérations paralympiques (en dehors des bilans post Jeux). Son utilisation varie également parmi les entraîneurs : 44% d'entre eux² déclarent y avoir eu recours, une proportion qui atteint 51% chez les bénéficiaires du Plan Coachs. Toutefois, une méconnaissance persiste, 52% des entraîneurs interrogés déclarent ne pas connaître l'existence de cette approche, y compris 49% des entraîneurs intégrés au Plan Coachs.

La Méthode Orfèvre a représenté un levier dans les résultats des athlètes aux Jeux : sur les 139 médailles remportées par la France, 70% ont été obtenues par des sportifs dont l'entourage technique (DTN, directeurs de la performance, managers de la performance paralympique, entraîneurs) a bénéficié d'un accompagnement spécifique en lien avec la méthode. Son influence est particulièrement marquée en paralympique, avec 83% des médailles paralympiques remportées par des athlètes encadrés par des personnes formées, contre 55% des médailles olympiques.

Les entraîneurs et les encadrants techniques perçoivent majoritairement la Méthode Orfèvre comme un outil structurant et efficace pour améliorer la haute performance. Toutefois, plusieurs freins à son appropriation sont identifiés : manque d'outils, de temps, de soutien technique et de formations adaptées aux besoins spécifiques des différentes disciplines.



3.3 L'augmentation des moyens alloués aux fédérations dans le cadre de la stratégie Ambition Bleue

Le dispositif des contrats de performance a joué un rôle central dans le soutien et l'accompagnement des fédérations sportives françaises pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Pilotés par l'ANS, ces contrats constituent, dans le domaine du sport de haut-niveau, l'outil principal de financement direct des fédérations et visent à optimiser la préparation des athlètes en leur offrant des ressources adaptées.

Les contrats de préparation olympique (CPO) ont été l'un des leviers majeurs pour renforcer l'encadrement des athlètes. En 2024, 165 entraîneurs nationaux bénéficiaient de ces contrats, permettant une implication totale dans la préparation des compétitions. Ce dispositif concernait en moyenne 4,8 entraîneurs par fédération olympique et paralympique, avec des disparités selon les disciplines. Bien que ces contrats aient facilité la professionnalisation de l'encadrement, l'analyse révèle une corrélation partielle entre le nombre de CPO attribués et les résultats obtenus aux Jeux. Certaines fédérations, comme le judo et l'escrime, affichaient un ratio médailles/CPO élevé, tandis que d'autres, telles que l'athlétisme ou l'aviron, présentaient des résultats peu satisfaisants malgré un nombre significatif de CPO.

L'ANS a parallèlement renforcé les moyens financiers alloués aux fédérations via les contrats de performance. Entre 2020 et 2024, le budget global dédié au haut niveau a connu une augmentation de 62%, passant de 55,2 M€ en 2020 à près de 90 M€ en 2024³. Cette hausse s'explique en partie par l'intégration des primes olympiques, qui ont doublé entre 2021 (8,9M) et 2024 (19,1 M€). A noter que ces dernières sont attribuées et versées par le Ministère chargé des Sports en lien avec l'ANS. Les contrats de performance (olympiques, paralympiques et durables) représentaient en 2024 environ 76% des financements totaux dédiés au haut niveau, confirmant leur rôle central dans le soutien aux fédérations.

Les seuls contrats de performance olympique et paralympique, orientés vers la préparation des Jeux de Paris 2024, ont concentré 70% des moyens dédiés au haut niveau en 2024, tandis que les contrats de performance durable ont vu leur part diminuer au fil de l'olympiade. Sur la période 2022-2024, un total de 113 M€ a été investi pour soutenir la préparation des fédérations aux Jeux, dont 41,8 millions d'euros en 2024 pour les contrats de performance olympique et paralympique.

En moyenne, chaque fédération olympique et paralympique d'été a bénéficié d'une enveloppe annuelle de 2,6 M€ en 2024, contre 1,6 M€ en 2020, traduisant un effort significatif de l'ANS pour accompagner les fédérations dans leur montée en puissance. Toutefois, ces financements ont été marqués par d'importantes disparités entre les fédérations. Les 15% des fédérations les mieux dotées percevaient en 2024 sept fois plus de crédits que les 15% les moins financées, un écart qui, bien qu'en diminution par rapport aux cycles précédents, souligne encore des inégalités notables.

L'évaluation de l'efficacité des financements révèle également des différences en termes de rendement. Certaines fédérations, comme le taekwondo ou le surf, ont obtenu un nombre de médailles relativement élevé par rapport aux montants alloués, alors que d'autres, comme l'aviron ou la gymnastique, n'ont pas converti les financements en résultats tangibles lors des Jeux.

Enfin, malgré l'augmentation significative des aides, la part du haut niveau dans les budgets globaux des fédérations est restée relativement stable, oscillant autour de 18 à 19% entre 2021 et 2023. Toutefois, une tendance à la concentration des ressources sur le haut niveau est observée, avec une part croissante de fédérations consacrant plus de 30% de leur budget au haut niveau en 2023.

Le dispositif des contrats de performance a considérablement renforcé les moyens financiers et humains accordés aux fédérations sportives françaises en vue des Jeux de Paris 2024. Ce succès repose en grande partie sur les ressources exceptionnelles mises à disposition de l'ANS par l'État (ministère chargé des sports, avec une grande cohérence d'intervention au fil des années entre le MS, le MSJOP et le MSJVA), dans l'objectif affirmé d'optimiser les performances françaises et de garantir la réussite des Jeux de Paris 2024.

3 : Données Vis'OR arrêtées au 20/07/2024 relatives aux fédérations olympiques et paralympiques d'été comprenant les contrats de performance olympique et durable, les aides personnalisées et aides à l'emploi



3.4 Des moyens spécifiques mobilisés pour « Gagner en France »

Le programme « Gagner en France » a été mis en place pour optimiser l'avantage du terrain lors des Jeux de Paris 2024. Son objectif principal était de tirer pleinement parti des atouts du pays hôte afin d'améliorer la performance des athlètes français, en facilitant leur accès anticipé aux infrastructures, en renforçant le soutien logistique et en veillant particulièrement à leur bien-être.

Pour compenser le manque d'accès privilégié aux sites de compétition, l'ANS a financé des équipements « réplika » reproduisant les conditions des compétitions. Utilisé par 56% des fédérations olympiques et 50% des paralympiques, ce dispositif a été jugé avantageux par l'ensemble des utilisateurs, bien que certains aient déploré une mise en place tardive.

La Maison de la Performance, située à proximité du village olympique, a offert un espace stratégique d'entraînement et de récupération. Avec 1 282 visiteurs en trois semaines et une note de satisfaction moyenne de plus de 9/10 pour les entraîneurs et les athlètes, elle a été saluée pour ses infrastructures et son atmosphère propice à la performance.

Les dispositifs liés à la billetterie pour les proches et le soutien à la parentalité ont été bien perçus par les fédérations (92% de satisfaction pour la billetterie⁴), mais les athlètes et les entraîneurs ont pointé plusieurs limites, comme la gestion complexe des billets et des critères d'attribution peu clairs.

Le programme « Gagner en France » a réussi à mettre en place des dispositifs innovants pour optimiser la préparation et le bien-être des athlètes français, mais sans toujours parvenir à créer un réel avantage compétitif. Les fédérations, les entraîneurs et les athlètes ont salué les efforts déployés. Le programme constitue une base solide pour de futures stratégies visant à tirer pleinement parti des compétitions organisées à domicile.

4 : Source : enquête Mouvens auprès des encadrants techniques en charge de la haute performance dans les fédérations

3.5 Le déploiement de l'accompagnement sur les territoires

Partant du constat que de nombreux sportifs n'étaient pas intégrés aux structures ministérielles classiques comme l'INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance), l'ANS a choisi de renforcer l'accompagnement des athlètes et entraîneurs à travers une approche de proximité. L'objectif était de structurer un écosystème performant sur tout le territoire, en s'appuyant sur des relais locaux pour optimiser les conditions d'entraînement et de préparation des sportifs français.

Les maisons régionales de la performance (MRP) sont le pilier principal du déploiement territorial, offrant un accompagnement individualisé aux athlètes et entraîneurs au plus près de leurs lieux d'entraînement. En 2024, 17 MRP étaient pleinement opérationnelles en métropole et outre-mer. Adossées à des infrastructures existantes comme les CREPS (Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive), elles optimisent les ressources et les services. Environ 3 M€ (hors avenants matériel et Gagner en France) ont été alloués en 2023 pour l'accompagnement des athlètes et des entraîneurs.

Les MRP ont principalement soutenu les athlètes dans l'optimisation de leur performance, tout en apportant un appui sur le suivi médical, l'analyse de la performance et le suivi socioprofessionnel. Depuis 2021, près de 900 athlètes ont bénéficié d'au moins une action individuelle financée par les MRP, 68% d'entre eux ne faisant pas partie des cibles prioritaires du programme Ambition Bleue (CHP et CP). Les athlètes paralympiques représentent une part importante des bénéficiaires, traduisant le rôle essentiel des MRP pour compenser le manque de structuration de la cellule d'entraînement.

Les MRP ont joué un rôle clé dans le soutien des sportifs, en particulier les paralympiques, mais souffrent de disparités régionales et d'un positionnement encore perfectible.

Si les MRP ont permis d'ancrer l'accompagnement des athlètes dans une dynamique territoriale de proximité, le dispositif Team Ambition Bleue a quant à lui cherché à renforcer cette approche en mobilisant les ressources et expertises des clubs professionnels pour créer un réseau collaboratif au service de la haute performance.

En 2023, le Team Ambition Bleue s'appuyait sur un réseau de 26 structures partenaires, comprenant 20 clubs professionnels (principalement issus du TOP 14), 3 centres d'entraînement fédéraux et 3 réseaux privés. Malgré ce maillage étendu, le dispositif a peiné à s'imposer auprès des acteurs du sport de haut niveau. Entre 2022 et 2023, seuls 16 athlètes, 2 entraîneurs et 8 collectifs auraient effectivement bénéficié des services proposés.

Cette faible appropriation s'explique en grande partie par l'absence d'un pilotage stratégique et l'arrêt de l'animation du réseau après le départ de l'ANS du responsable dédié. Ce manque de continuité a freiné le développement du dispositif et compromis son potentiel à long terme.



3.6 Une stratégie transversale liée aux spécificités paralympiques qui permet de rééquilibrer les différences avec les disciplines olympiques

La stratégie « Ambition Bleue » a également placé le sport paralympique au cœur de son action, avec une volonté affirmée de combler le retard historique accumulé par la France en matière de développement et de structuration du sport de haut niveau paralympique. Ce programme a mobilisé des ressources inédites pour professionnaliser les entraîneurs, structurer les filières d'excellence et renforcer l'accompagnement des athlètes paralympiques, tout en cherchant à garantir plus d'équité avec les disciplines olympiques.

Un tournant majeur a été amorcé avec la mise en place de financements inédits, permettant d'allouer plus de 25,5 M€ aux fédérations spécifiques et délégataires entre 2022 et 2024 via les contrats de performance (contre 3 M€/an en 2017 et en 2018). Ces investissements ont favorisé une meilleure structuration des pratiques et ont largement contribué à la professionnalisation des entraîneurs.

La stratégie Ambition Bleue a mis l'accent sur la professionnalisation des entraîneurs paralympiques à travers le Plan Coaches, mobilisant plus de 9 M€ entre 2022 et 2024. 85% des entraîneurs paralympiques ont suivi au moins une formation dédiée aux spécificités du paralympisme. 84% des coaches financés via ce plan déclarent pouvoir consacrer plus de temps à la préparation des athlètes⁵. L'impact est concret puisque 58% des entraîneurs des athlètes médaillés ont participé à ces formations, renforçant directement la qualité de l'encadrement.

5 : Source : enquête Mouvens auprès des entraîneurs

3.7 L'innovation et la recherche au service de la performance

L'intégration de la recherche et de la data dans la stratégie Ambition Bleue a pour objectif d'améliorer l'accompagnement des athlètes et des entraîneurs et d'optimiser les performances sportives en s'appuyant sur la recherche scientifique, les outils numériques et l'analyse de données.

Opéré pour le compte de l'Etat par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et piloté par le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), le Programme Prioritaire de Recherche (PPR) a mobilisé plus de 19 M€ entre 2020 et 2024 pour financer 13 projets de recherche. 59% des fédérations olympiques et paralympiques ont participé à au moins un projet, explorant des thématiques variées. Bien que l'impact immédiat ait été limité, seuls 9% des projets étant finalisés avant les Jeux de Paris 2024, 86% des fédérations impliquées ont tout de même obtenu au moins une médaille. L'impact complet de ces recherches devrait se manifester lors des Jeux de Los Angeles 2028. Cependant, plusieurs freins ont été identifiés : un décalage entre les recherches et les besoins du terrain, un manque de temps pour appliquer les résultats et des ressources humaines limitées.

En parallèle, le Sport Data Hub (SDH) a été conçu pour centraliser et valoriser les données sportives. Ce dispositif s'articule autour de deux axes : le pilotage du sport de haut niveau et l'individualisation de l'entraînement. Il met à disposition des fédérations, entraîneurs et athlètes des outils numériques tels que Vis'OR, Athlète 360, Médaillabilité, France.Sport et Métavideo. Si 75% des fédérations⁶ sont satisfaites de ces outils, leur utilisation par les entraîneurs et les athlètes semble rester partielle, parfois en raison d'un manque de formation, de problèmes d'ergonomie et d'une méconnaissance des dispositifs, (avec en illustration 58% des athlètes déclarant ne pas connaître les outils du SDH⁷).

Pour renforcer l'intégration de la data dans les projets de haute performance, l'ANS a investi 5,69 M€ entre 2021 et 2024 pour soutenir la transformation numérique de 27 fédérations. Ces financements ont permis de recruter et former des spécialistes en analyse de données, d'acquérir du matériel spécialisé et de développer des solutions adaptées.



6 : Source : enquête Mouvens auprès des encadrants techniques en charge de la haute performance dans les fédérations

7 : Source : enquête Mouvens auprès des athlètes



4. Gouvernance et ancrage de la stratégie Ambition Bleue

Le pilotage de la stratégie a été confié au Manager Général de la Haute Performance au sein de l'ANS en 2019. Cette gouvernance centralisée visait à renforcer l'efficacité des décisions et à assurer une coordination optimale entre les différents acteurs du sport français.

Avec la stratégie Ambition Bleue, la France a opéré une mutation dans sa gestion du sport de haut niveau. L'objectif n'était plus seulement d'accompagner les athlètes vers la performance, mais bien d'installer une culture de la haute performance, fondée sur une approche plus rigoureuse et tournée vers l'optimisation des résultats. Ce changement de paradigme a nécessité une évolution des mentalités, tant chez les athlètes qu'au niveau de l'encadrement dans les fédérations.

Pour soutenir cette transformation, une structuration plus fine des dispositifs d'accompagnement a été mise en place. L'ANS a notamment renforcé les moyens alloués aux athlètes à fort potentiel et à leurs entraîneurs, afin d'optimiser leur préparation.

Dès son lancement, Ambition Bleue s'est inspirée du modèle britannique qui avait conduit au succès des athlètes britanniques aux Jeux de Londres 2012. Contrairement au Royaume-Uni, qui avait travaillé sur un cycle long, la France a dû composer avec une fenêtre temporelle plus restreinte.

Déployée en près de quatre ans, la stratégie devait répondre à des exigences de résultats immédiats, imposant un rythme soutenu et une montée en charge progressive. Si elle a aussi favorisé une mobilisation inédite des acteurs, cette contrainte a généré des désaccords entre les fédérations et l'ANS. Plusieurs défis ont émergé :

- ✓ Des fédérations ont parfois perçu l'arrivée de l'ANS comme une remise en cause de leurs prérogatives, engendrant des tensions et des incompréhensions autour du rôle de l'agence.
- ✓ Le processus de mise en œuvre a été perçu par certaines fédérations comme descendant, avec des injonctions venant de l'ANS sans réelle concertation, notamment concernant les critères de sélection des athlètes ciblés ou les modalités d'attribution des financements. Toutefois, au fil du temps, le dialogue s'est amélioré et a permis de renforcer la collaboration entre les acteurs.
- ✓ Le partage des compétences entre l'ANS, le Ministère chargé des Sports, les fédérations, l'INSEP, le CNOSF, le CPSF et d'autres opérateurs publics a complexifié le pilotage de la stratégie. Les fédérations devaient désormais « jongler » entre les exigences du Ministère chargé des Sports pour les délégations et celles de l'ANS pour les contrats de performance, créant parfois des doublons administratifs et une confusion dans les responsabilités.

L'intervention de la ministre des sports et des JOP, le 19 juillet 2022, quelques semaines après sa nomination, lors du séminaire organisé par ses soins à l'INSEP, des responsables de la gouvernance du sport français, a été un tournant, permettant de clarifier les rôles de chacun et d'aligner l'ensemble des parties prenantes sur un objectif commun.

L'organisation des Jeux de Paris 2024 a été un levier majeur pour intensifier la mobilisation des acteurs du sport français. Le ministère des sports et des JOP, l'ANS, les fédérations, les DTN, les directeurs de la performance et les experts ont progressivement renforcé leur coopération, démarche facilitée par plusieurs initiatives stratégiques.

Un élément structurant de cette gouvernance a été le COPIL « Gagner en France », qui a offert un cadre stratégique cohérent et plébiscité par tous les acteurs. Il a favorisé une coordination étroite entre les parties prenantes, permettant un alignement stratégique et une mutualisation efficace des ressources. Ce mode de gouvernance collaboratif a été unanimement salué et reconnu comme l'un des leviers majeurs du succès des Jeux de Paris 2024. La présence régulière de la ministre des sports et des JOP a renforcé le portage politique de cette instance, dont la pérennisation ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement après les JOP de 2024 restent une question centrale.

Sur le plan opérationnel, un élément clé du déploiement de la stratégie Ambition Bleue réside dans la place centrale des conseillers-experts Haute Performance de l'ANS. Initialement marquée par une certaine défiance, la relation conseiller/fédération a évolué vers une collaboration renforcée, bien que cette dynamique reste inégale selon les disciplines. La montée en compétence des conseillers a contribué à une meilleure structuration des dispositifs d'accompagnement, mais leur rôle doit être consolidé pour fluidifier les interactions avec les fédérations. L'ANS a bénéficié de moyens humains exceptionnels avec 33 collaborateurs dédiés à la Haute Performance, mais seulement 2 conseillers pour les fédérations paralympiques, posant la question de l'équilibre des ressources.

L'État a joué un rôle moteur en soutenant l'ANS avec des moyens inédits mobilisés par le ministère chargé des sports, soulignant l'importance stratégique de la performance sportive pour Paris 2024. Bien que l'ANS ait ciblé prioritairement ses efforts sur les athlètes et encadrants à fort potentiel, toutes les fédérations ont bénéficié d'un accompagnement renforcé pour optimiser leur préparation aux Jeux.

Grâce à une allocation optimisée des ressources, la stratégie a permis la mise en place d'actions ambitieuses, même si leur appropriation est restée variable selon les disciplines.

Une gouvernance territoriale portée par les MRP mais dont le positionnement et les impacts restent perfectibles

Le déploiement territorial de la stratégie Ambition Bleue s'est principalement appuyé sur les Maisons Régionales de la Performance (MRP), conçues pour offrir un accompagnement de proximité aux athlètes et aux entraîneurs à l'échelle nationale. Bien que leur création ait été perçue comme un levier fort d'équité territoriale, leur mise en œuvre a rencontré plusieurs obstacles qui ont limité leur impact, notamment :

- ✓ Les différentes MRP n'ont été pleinement opérationnelles qu'à partir de 2022, réduisant leur impact à court terme pour les jeux de 2024.
- ✓ Le positionnement des MRP au sein des CREPS a parfois créé des confusions de rôles et des tensions entre les différents acteurs régionaux.
- ✓ Les fédérations et les athlètes ont, par ailleurs, exprimé un manque de clarté quant aux services proposés et aux modalités d'accès.





5. Conclusion

La stratégie Ambition Bleue a marqué une transformation profonde du sport de haut niveau en France, avec une mise en œuvre rapide qui a d'abord suscité des crispations avant de générer une adhésion progressive des parties prenantes. Les dispositifs ont été globalement compris et adoptés par les fédérations, mais leur appropriation par les entraîneurs et athlètes reste inégale, révélant un besoin d'améliorer la communication et la diffusion des outils.

Certains dispositifs rattachés à la stratégie Ambition Bleue ont pu être déployés rapidement, il s'agit d'abord de dispositifs qui existaient déjà avant la création de l'ANS (parfois sous une autre dénomination), et qui ont été renforcés ensuite grâce à un soutien financier et humain accru (suivi socioprofessionnel, aides personnalisées, contrats de performance, ...). D'autres sont nouveaux, entièrement conçus et initiés par l'ANS tels que le Plan Coachs, Team Ambition Bleue ou encore les Maisons Régionales de la Performance.

La mise en place de ces dispositifs s'est faite progressivement, certains (comme le Plan Coachs et les Maisons Régionales de la Performance) ont eu un déploiement efficace, tandis que d'autres, tels que Team Ambition Bleue, ont rencontré des difficultés et que dans le programme de recherche, tous les projets n'ont pas encore abouti. En termes d'impact, la stratégie a contribué aux résultats records des Jeux de Paris 2024 (64 médailles olympiques, 75 paralympiques - depuis la nouvelle classification du Comité International Paralympique), bien que l'effet direct des dispositifs soit difficile à quantifier précisément en raison de facteurs multiples. Toutefois, des dispositifs clés comme le système de ciblage et le soutien accru au sport paralympique ont clairement renforcé la performance des athlètes, avec 82% des médailles d'or remportées par des athlètes ciblés par l'ANS.

Si Ambition Bleue a structuré un cadre solide pour la haute performance en France, son impact à long terme nécessitera un suivi renforcé et des ajustements continus : l'efficacité de cette stratégie semble avérée, bien que perfectible, mais son efficience ne peut être réellement mesurée à ce jour, du fait notamment de la hausse significative des moyens dont elle a bénéficié, qui minore la capacité à comparer. L'évaluation à moyen terme devra permettre de mesurer pleinement les effets des dispositifs et de leur cohérence d'ensemble, et d'ainsi optimiser leur intégration pour garantir une compétitivité durable sur la scène internationale.

L'évaluation de la stratégie Ambition Bleue a révélé plusieurs limites méthodologiques qui ont restreint la capacité à mesurer pleinement son impact. Parmi les principaux défis rencontrés figurent la collecte des données, le manque de clarté dans la définition de certains indicateurs ou termes, ainsi que des difficultés de coordination entre les acteurs. Ces obstacles ont pu limiter la portée de l'analyse sur certains sujets et soulignent la nécessité de repenser le process d'évaluation dans une démarche participative afin d'en améliorer la réalisation pour les prochaines éditions.

mouvens

Etudes | Stratégie | AMO | Evaluation

59 rue Claude Chappe
78 370 PLAISIR

2 rue du Cardinal Richaud
33 100 BORDEAUX

Contacts Mouvens

Julie CARRON SANSON, Consultante senior, julie.carronsanson@mouvens.com
Mathieu DOROSZ, Consultant senior, mathieu.dorosz@mouvens.com
Willy ENJOLRAS, Directeur du cabinet, willy.enjolras@mouvens.com

Crédits photos : CNOSF / KMSP et CPSF / KMSP



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Premier ministre

Délégation interministérielle
aux Jeux Olympiques
et Paralympiques



**MINISTÈRE
DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*