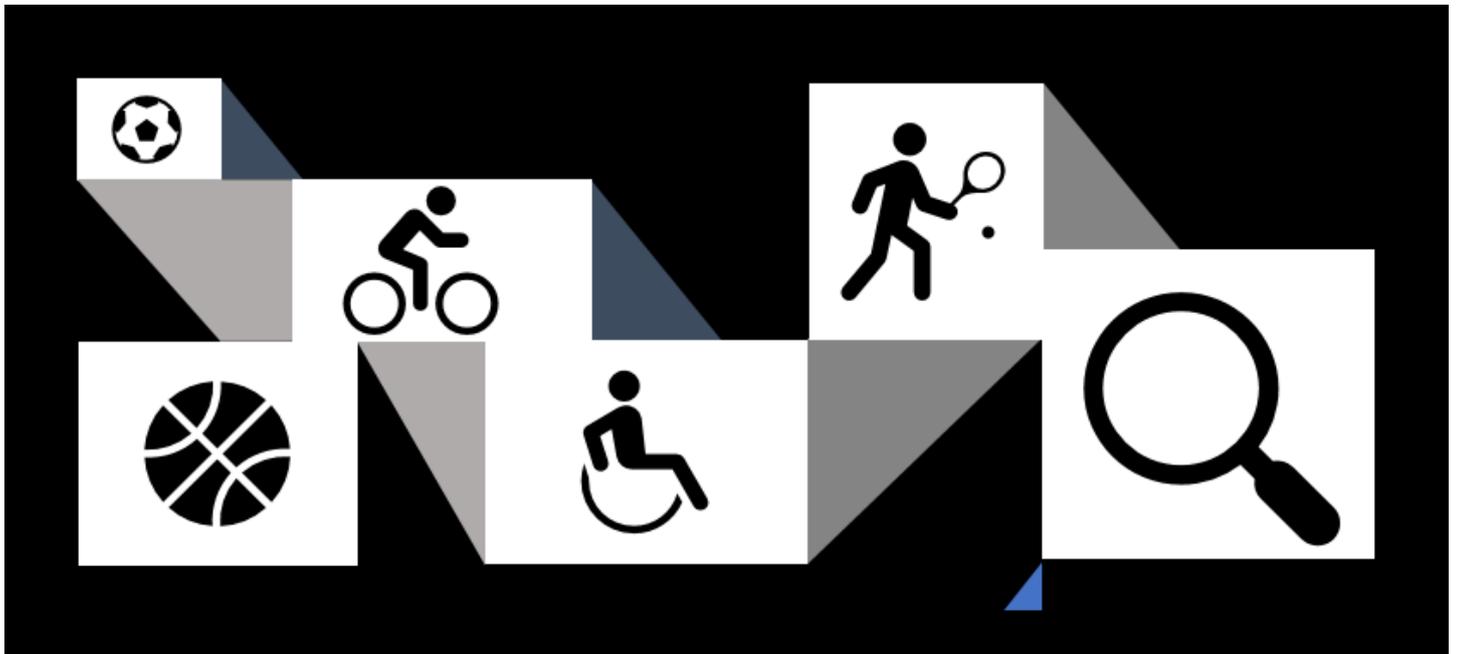


GREEN Conseil

# Etude des enjeux actuels du mouvement sportif français

Pilotée par : Matthieu DEJEAN-LOZÉ



## Table des matières

Contextualisation de l'étude.....	2
<b>I. LES CONSTATS DES ACTEURS .....</b>	<b>3</b>
1) DESENGAGEMENT.....	3
2) SPORT FEMININ .....	4
3) HANDISPORT/PARASPORT .....	5
<b>II. NOTRE ANALYSE .....</b>	<b>6</b>
1) RESEAUX SOCIAUX .....	6
2) DECENTRALISATION .....	7
3) TRAVAIL COLLABORATIF & GESTION DES INFORMATIONS INTERNES .....	8
4) CRM ET EXPERIENCE CLIENT .....	8
5) PARIS 2024 .....	9
Conclusion.....	9
Remerciements.....	9

### **Contextualisation de l'étude :**

Cette étude, menée par le cabinet GREEN Conseil sur la seconde partie de l'année 2018, a pour objet de dépeindre un état des lieux de la sphère sportive actuelle. Le mouvement fédéral sportif étant en constante évolution, l'enjeu initial est d'écouter les attentes des acteurs de cet écosystème en cette grande période de transformation.

Diverses thématiques sont traitées afin de répertorier notamment les enjeux liés aux JO et aux réformes actuelles telles que la loi NOTRe (nouvelle organisation de la réforme territoriale) ou encore la nouvelle gouvernance sur laquelle se penchent les dirigeants.

Cela permet parallèlement de compléter l'expertise de GREEN Conseil dans la continuité de son accompagnement des fédérations sur les projets SI et digitaux depuis maintenant plus d'une dizaine d'années. Ainsi, lister les avancées et besoins des répondants en matière de digital s'avèrera bénéfique pour les deux parties prenantes de cette étude :

- GREEN Conseil améliore sa connaissance du marché actuel afin d'optimiser son offre
- Les participants se verront proposer des suggestions d'améliorations et de projets.

Entre désengagement de l'état, décentralisation, sport féminin, Parasport, réseaux sociaux, enjeux digitaux et Paris 2024, le périmètre déterminé est extrêmement large et permet de ce fait d'avoir une vision d'ensemble.

*Nous nous sommes attachés à retranscrire de la manière la plus précise les paroles des personnes avec qui nous avons effectué ces entretiens et avons veillé à respecter la confidentialité à laquelle nous sommes soumis. Pour toute question n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante : [matthieu.dejean-loze@green-conseil.com](mailto:matthieu.dejean-loze@green-conseil.com)*

## I. Les constats des acteurs

### **1) Désengagement**

La baisse des subventions au sein des collectivités territoriales et la suppression des emplois aidés sont les facteurs majeurs que subissent les fédérations via le désengagement de l'état. On constate un paradoxe entre la volonté de l'état d'émanciper le monde du sport de sa dépendance envers lui et les besoins financiers nécessaires pour le bon fonctionnement de ce mouvement sportif à l'instant T.

En cette actuelle période de transformation des modèles économiques fédéraux, il est nécessaire de trouver de nouveaux acteurs pour financer le mouvement sportif. Certains des interrogés sont dans une phase de constatation et songent aujourd'hui à s'adapter, d'autres subissant depuis un moment sont déjà dans une démarche d'anticipation. Enfin, les institutions les plus récentes se sont adaptées d'office en parvenant à s'auto-financer dès leur lancement.

Il est du ressort des acteurs de l'écosystème du sport d'accompagner les fédérations dans cette mutation :

- Etudier les points sur lesquels l'adaptation du modèle économique peut se faire
- Trouver des points de contacts avec les nouveaux financeurs potentiels
- Guider les petites et moyennes fédérations à l'aide de nouveaux outils

Le sport, principalement fondé sur la performance depuis le milieu du XXème siècle, n'est plus tout à fait en adéquation avec la demande actuelle, en effet les investissements doivent désormais être priorités sur la pratique du loisir plutôt que sur le haut-niveau. Les médias ayant diffusé l'excellence et le haut-niveau depuis des décennies, il s'agirait aujourd'hui de trouver une manière d'amener le sujet du « sport pour tous » sous le feu des projecteurs.

L'adaptation au désengagement a été totalement gérée par 53% des acteurs interrogés ; ils ont su anticiper les phénomènes en étant quasiment autonomes dès la création ou en palliant ces baisses budgétaires sur d'autres pans de leur modèles économiques.

Le désengagement de l'état peut toucher les fédérations pour deux raisons :

- La dépendance historique des subventions
- Le gel de celles-ci face à une demande croissante de la part du public.

Par exemple, la fédération de gymnastique pallie ce problème en mettant en place des outils d'aide administratifs et des formations au niveau des régions pour gérer la demande croissante sans budget complémentaire.

## 2) Sport féminin

Le **sport féminin** couvre l'ensemble des pratiques sportives féminines, professionnelles, amateurs ou de loisirs. ... Au XXI<sup>e</sup> siècle, de très grandes disparités subsistent encore souvent dans le traitement des sportifs professionnels masculins et **féminins**. Nous remarquons que la « tendance sociétale » du sport féminin se convertit sous forme de besoin réel ces dernières années. Celle-ci devient une priorité dans les plans de développement fédéraux de beaucoup des interrogés. Médias, fédérations et institutions convergent tous vers la même impression-terrain malgré des demandes du public féminin plus ou moins élevées au niveau de la pratique.

Les perceptions de nos interviewés sont très hétérogènes par rapport à la demande du public féminin pour diverses raisons :

- La répartition de leur public (dominance plus ou moins forte des masculins, dominance féminine rare)
- La représentation médiatique des féminines
- L'histoire de la discipline (femmes interdites, masculinité du sport).

Certains adoptent une communication ciblée envers les femmes en s'adressant à elles, montrant les professionnelles et dirigeantes alors que d'autres raisonnent de manière inverse : c'est la mixité qui est mise en avant. « Tant qu'on se posera la question de savoir s'il faut développer le sport féminin c'est qu'il y aura encore du boulot » - Patrick MONTEL (France TV). C'est aussi d'après lui un enjeu qui doit passer par l'éducation avant de se traduire en pratique sportive.

Cependant les avis convergent globalement dans le même sens : c'est une tendance lancée à l'initiative du gouvernement qui s'est récemment traduite par une réelle nécessité et la demande est bien présente. Seul dans quelques fédérations le rapport au public féminin est spécifique :

- Le rapport au corps chez les femmes handicapées
- Les fédérations à dominance féminine
- Les fédérations sans demande spécifique de la part du public féminin.

L'enjeu actuel serait de prendre le « problème » à la source en passant par l'éducation comme plusieurs d'entre vous l'ont suggéré, avec des jeunes filles déjà sensibles au sport par un accompagnement dédié dès le plus jeune âge, les statistiques se rééquilibreraient naturellement sur le long terme. Un autre public à (re)conquérir serait celui des femmes pratiquant de manière autonome (coureuses, nageuses), une étude de ce public serait une opportunité de les ramener dans le giron fédéral. Prôner la mixité davantage que le « sport pour femmes » aurait aussi du sens : après une ère de ciblage de chaque public pour amener à l'acceptation au cas par cas, nous sommes désormais dans une société **inclusive** où faire la différence n'est plus à l'ordre du jour.

### 3) Handisport/Parasport

La tendance a été, selon plusieurs d'entre vous, trop fondée sur le haut-niveau et pas assez développée en termes de pratique.

Il est important de différencier le Handisport, souvent apparenté à sa fédération éponyme du sport adapté : Un handisport est un sport dont les règles ont été aménagées pour qu'il puisse être pratiqué par des personnes ayant un handicap **physique ou sensoriel**. Le sport adapté concerne les personnes ayant **un handicap mental**. Nous évoquons donc le **Parasport** pour englober ces deux types de publics. Ce sont les deux seules fédérations agréées pour un type de public et non un type de pratique.

Le paradoxe au niveau du Parasport est qu'il s'est extrêmement bien développé ces dernières années mais uniquement sous les projecteurs médiatiques et donc auprès de la sphère compétitive. La problématique actuelle est donc l'activation de cette volonté politique de développement au niveau de la démocratisation de la pratique. Le public potentiel est très large mais l'image héroïque que renvoient les jeux paralympiques (et que les différentes instances ont beaucoup utilisé pour les promouvoir) n'est pas nécessairement facilitatrice pour inciter la globalité du public à s'y essayer. L'idée est donc de parvenir à transformer « l'identification des jeunes en situation de handicap envers les athlètes » en pratique car à l'heure actuelle, contrairement aux pratiques pour « valides », aucune hausse de licence n'est observée après les jeux paralympiques.

Pour s'emparer du sujet de la pratique Parasport, les fédérations font face à plusieurs alternatives :

- Traiter le sujet en interne
- Gérer en partenariat avec la fédération handisport/FFSA
- Déléguer entièrement à la fédération handisport.

Lorsque nous évoquons le Parasport lors des entretiens, la thématique du sport santé ressort beaucoup et est souvent stéréotypée comme « sport pour personnes âgées ». Seulement ce n'est pas nécessairement vrai, le sport santé peut tout à fait servir la cause du Handisport et le comité paralympique compte s'y intégrer afin de sensibiliser les médecins, les guider à orienter les « paras » vers les pratiques qui leur correspondent le mieux. Même au ministère des sports, l'enjeu est vraiment d'inciter à la pratique et de mettre en relation le public avec les structures et encadrants. Un poste est actuellement dédié à cela. Le sport est beaucoup utilisé comme vecteur pour aller dans le sens de gros enjeux tels que le handicap et la santé mais ça ne s'illustre pas toujours sur le terrain.

Les structures d'accueil posent aussi un problème en matière de temps accordé, c'est déjà le cas pour le sport valide au niveau du manque de créneaux avec les chevauchements de pratiques, ceci est décuplé sur le Parasport qui rassemble moins de pratiquants. Le coût rentre aussi en jeu mais de multiples subventions peuvent être obtenues, notamment à l'échelle européenne.

Force est de constater qu'il est difficile de traduire les résultats olympiques sur le taux de pratique, l'excellente fédération de triathlon aux Jeux paralympiques ne compte elle-même que peu de licenciés et beaucoup des interrogés n'observent pas de demande. L'activation relèverait donc d'une réelle dynamique à mettre en œuvre à l'échelle nationale auprès de l'intégralité du public para français, ce n'est pas exclusivement du ressort des fédérations.

## II. Notre analyse

### 1) Réseaux sociaux

Nous considérerons dans cette appellation les réseaux sociaux de renommée mondiale rassemblant le plus d'utilisateurs, soit : Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, LinkedIn, Youtube, Pinterest.

Force est de constater que Facebook reste sans conteste le numéro 1 en la matière malgré les récentes rumeurs circulant sur son déclin. Notre panel le favorise aux autres et 66% déclarent l'utiliser régulièrement en communication, parfois pour diffuser des résultats ou des articles mais surtout car ils y obtiennent les meilleurs retours en interaction.

C'est le petit oiseau bleu qui arrive en seconde place, seul réseau priorisé par des utilisateurs avec Facebook, Twitter est souvent à des fins institutionnelles.

Instagram demeure le plus populaire après ces deux mastodontes malgré son jeune âge, notamment pour faire vivre les événements par le biais de jolies photos et vidéos.

Snapchat est un outil que très peu des interrogés se sont déjà accaparés, 20% l'utilisent mais beaucoup plus en parlent, un souhait commun de se positionner sur ce réseau est ressorti. Enfin, LinkedIn fait une timide apparition mais n'a pas les mêmes cibles, ce ne sont pas les licenciés que les fédérations visent : les objectifs sont d'ordre B2B et de recrutement RH.

L'utilisation de ces outils est extrêmement variée, le panel a été représenté de manière très hétérogène sur les points suivants :

- En premier lieu en termes de ressources humaines, les organisations n'ont pas toutes les mêmes moyens et effectifs, ainsi un pôle communication porté par une seule personne ne pourra pas couvrir la même présence qu'une équipe de 6 employés...
- Les populations de followers ne sont pas toutes équitablement réparties entre fans et licenciés ni même en termes de volume, ainsi la cible nécessite une adaptation du contenu.

De ce fait, l'approche multicanale n'est pas évidente pour certaines structures.

Cependant, nous notons un besoin commun exprimant la nécessité d'une stratégie digitale à adopter sur la diffusion de contenu, et même si la fréquence de diffusion n'est pas exemplaire en termes de régularité, c'est un devoir d'être présent sur l'ensemble de ces réseaux. Ainsi, chaque information diffusée ne doit pas forcément l'être en simultané partout mais en cohérence avec le(s) réseau(x) approprié(s). Et l'adoption d'une stratégie réfléchie n'implique pas nécessairement un besoin d'effectifs supplémentaires. Des fédérations parmi les plus petites en termes d'effectifs travaillent déjà dans ce sens tandis que des géants n'y sont pas encore, la taille de l'organisation concernée n'est donc pas déterminante sur la pertinence du contenu communiqué.

L'externalisation par un accompagnement à la stratégie digitale est une alternative reconnue pour ceux n'intégrant pas encore l'ensemble de ces démarches dans leur plan de communication.

## Niveau de maturité

### 2) Décentralisation

Nous entendons par ce terme la gestion des relations déconcentrées entre les organes d'une même entité. Ici nous observons donc la décentralisation entre une fédération et ses organes de rattachement : siège, ligues, comités, clubs. Le secteur média/infrastructures n'étant pas concerné, on estime 33% des acteurs efficaces en la matière. La réforme territoriale et l'éloignement des acteurs en découlant sont les principales préoccupations des fédérations notamment sur l'échelon région/département.

La **réforme territoriale<sup>1</sup>** est le principal sujet ressorti lorsque nous avons évoqué la décentralisation, chaque fédération a dû adapter ses structures et son mode de gouvernance aux échelles régionales et départementales : certains l'ont perçue comme une opportunité et d'autres comme un frein. C'est l'occasion pour diverses fédérations de réorganiser les informations, process et gestions des plannings. *Cela a créé une énorme fracture en termes de proximité* chez une majorité d'entre elles et c'est à l'échelle départementale que les structures doivent être renforcées en termes d'autonomie et de décision. *L'idée dominante est de mettre en place ou renforcer la présence d'interlocuteurs locaux pour savoir ce qui marche. « Une redéfinition des rôles est omniprésente sur les COREG et CODEP ».* François FAUVEL – (FFEPGV)

Au niveau de l'avancée des fédérations en matière d'adaptation, la mise en œuvre est terminée chez beaucoup d'interrogés sur le plan administratif mais sur le plan organisationnel ils sont nombreux à en sortir seulement cette année ou ne pas l'être encore. Les organisations répondantes sont globalement en accord pour constater que le monde sportif a cumulé un certain retard sur cette adaptation à la réforme, mais se sont toutes fortement impliquées au cours de cette année. *« Il est donc encore un peu prématuré d'en tirer des conclusions »* Clarisse ACHÉ (FFBB).

Dans certaines fédérations, les changements politiques nécessaires à la réforme ont été source soit de problèmes, soit de facilitation. Le vivier du sport étant le club, éloigner la décision de ce fondement est néfaste selon beaucoup d'entre elles. De plus, les fédérations sont donc contraintes de mettre en place des acteurs supplémentaires soit à l'échelle départementale soit à l'ancienne échelle régionale. Celles qui étaient déjà prêtes pour la réforme *« se retrouvent à l'échelon fédération/ligues avec moins d'interlocuteurs grâce aux 13 régions »* Jean MARTINOT – (FFGYM) et subissent beaucoup moins les impacts locaux. Seulement : *« Cela implique parfois des chocs culturels entre des régions ne fonctionnant pas dans le même état d'esprit, ne voulant pas perdre leur identité »* Henri MIAU – (FFSA). La mise en relation d'acteurs n'ayant jamais travaillé ensemble est toujours délicate.

Des sujets sous-jacents sont prégnants :

- méthodes de travail collaboratives
- les zones sportives à redéfinir
- les budgets à réadapter (1 nouvelle région aura-t-elle autant que les 3 anciennes ?).

---

<sup>1</sup> La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République, également connue en tant que Loi NOTRe fait partie de l'acte III de la décentralisation mis en œuvre sous la présidence de François Hollande et vise notamment à renforcer les compétences des régions et des établissements publics de coopération intercommunale.

### **3) Travail collaboratif & gestion des informations internes**

On note 40% des acteurs impliqués de manière continue en termes de gestion des informations et 53% y pensant régulièrement. Cependant, les outils collaboratifs ne sont pas encore mis en place dans la majorité des structures.

Très peu de fédérations ont la chance de posséder un pôle dédié à la gestion de tous les systèmes d'informations, ce sont souvent des équipes de communication ou marketing qui se chargent de gérer ces aspects à l'aide d'équipes opérationnelles (développeurs, informaticiens...) par des prestataires.

Peu d'entre elles sont dotées d'outils spécialisés pour tout ce qui relève de la gestion de données. Les institutions publiques ont des contraintes en termes de confidentialité d'informations et passent donc souvent par des moyens traditionnels tels que des disques durs externes.

Mais même les fédérations ne sont encore que très peu présentes sur les outils de type « drive », « cloud » et outils métiers mais c'est en train de se développer ou en phase de réflexion chez beaucoup d'entre elles. La dématérialisation des licences est déjà faite dans l'intégralité des structures mais les feuilles de matchs et la classification posent encore des problèmes chez une majeure partie des fédérations. Entre dématérialisation des processus, stockage et accès des données clés : l'informatique pourrait apporter beaucoup mais les chantiers tardent à se mettre en place !

Au niveau du travail collaboratif, les interrogés sont globalement habitués aux outils universels qui rythment le quotidien : Outlook 365, Skype, Doodle... Cependant les outils métiers ne sont pas mis en place dans toutes les structures ou ne le sont que partiellement. Certains ont des outils élaborés avec des droits d'accès échelonnés, d'autres ont un outil commun identique pour tous et les derniers n'en sont pas encore dotés. C'est la relation avec les clubs qui cumule le plus de retard sur ce sujet, beaucoup de processus se font encore à la main ou sur de vieux outils.

Le travail collaboratif doit être renforcé dans les institutions efficaces mais vieillissantes, il est primordial d'inciter la pluralité des acteurs à employer des outils pour optimiser la gestion des travaux communs. Mettre à disposition des clubs des systèmes d'informations facilitant la transversalité de la transmission de celles-ci est une priorité.

### **4) CRM et expérience client**

CRM est l'acronyme de « Customer Relationship Management » ou « Gestion de la Relation Client ». Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client (représentés dans ce cadre par les licenciés), de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. Il est ressorti de manière incontestable que le monde du sport a énormément de retard en matière de données sur ses licenciés. Plus de 53% des interrogés ne sont pas encore dotés d'outils CRM, un grand nombre d'entre eux exploite encore des bases de données brutes Excel et ne possède que très peu d'informations sur ses licenciés.

Il est indéniablement visible qu'en matière de CRM le fossé est énorme avec le standard des organisations actuelles... Le monde du sport est à des années lumières d'avoir initié une démarche orientée « relation client ». Pourtant dans le contexte actuel (baisse de licences, turn-over élevé), il est primordial pour la plupart des fédérations de mieux connaître leur population de licenciés. C'est un enjeu clé permettant de cibler des actions de communication ou marketing de manière optimale. Les objectifs de fidélisation pour rendre sa population plus captive ne peuvent être atteints sans ce type de services à valeur-ajoutée. Réduire le turn-

over et ainsi augmenter l'attachement à la pratique est une action qui peut nécessiter une adaptation de l'offre passant par l'analyse des données clients. C'est ainsi que les Glénans ont pu réadapter leur offre en créant des promotions adaptées et donc pallier le désengagement de l'Etat sur leur modèle économique.

## 5) Paris 2024

Aussi surprenant que cela puisse paraître, certains dirigeants de fédérations ne sont pas encore impliqués car ils ressentent pour la plupart une menace liée à la commission de haut-niveau et au budget alloué à leur fédération. France Télévision l'est par rapport aux droits TV qui n'ont pas encore été attribués à l'instant T.

En cette période de cycle allant jusqu'à 2020, les mandats fédéraux ne sont pas encore certains sur 2024, beaucoup d'interviewés ne sont pas encore focus sur le projet d'accueil des Jeux. Les organisations comptent toutes utiliser l'événement en termes de communication mais c'est principalement en termes d'héritage que leurs attentes se font ressentir.

Le jour J compte sur le plan organisationnel pour **les institutions publiques** et sur le plan sportif pour **les fédérations** espérant de gros résultats. **L'après JO** est un enjeu clé pour **tous les acteurs confondus** :

- « *S'il n'y a pas d'héritage et de retombées sur le sport santé ça n'aura servi à rien* » Patrick MONTEL – (France TV)
- « *La feuille de route interministérielle à ce propos va servir de vecteur d'accélération pour l'objectif des 3 millions de pratiquants supplémentaires* »
- « *L'héritage est cadré par une convention d'objectifs et l'implication de la mairie est forte* » Roch FRANCOIS – (mairie de Paris)
- « *L'EPGV reste dans l'attente en termes d'héritage et se positionnera sûrement sur le sport bien-être* » François FAUVEL – (FFEPGV)

La préparation de l'événement et les quelques années à venir ne sont vraiment pas la priorité actuelle, les jeux de Tokyo arrivent sur le mandat en cours et pour les pratiques qui figureront aux jeux de Paris, des « **test-events** » auront lieu pour les préparer au mieux. C'est-à-dire que chaque discipline olympique aura le droit à un événement « d'entraînement » à échelle européenne ou mondiale lors des 6 années à venir. Beaucoup d'acteurs sont donc dans l'attente de décisions qui auront lieu dans un futur proche, y compris le stade de France dont la concession actuelle n'est pas encore renouvelée pour 2025. Ce sont vraiment sur les aspects d'augmentation de pratique post-événement et d'héritage sur les structures et le sport santé que les acteurs fédéraux sont dans l'attente.

L'éducation est un enjeu attendu au tournant pour sensibiliser via les JO à la pratique sportive, tant pour un journaliste chez France TV qu'un Directeur de cabinet au comité paralympique, tous misent autant sur ce pan qui est, rappelons-le, la base de l'éducation sportive et donc d'opportunités pour la pratique au long terme et l'affiliation. Des campagnes seront menées en amont de l'événement par l'éducation nationale en partenariat avec le COJO et le CPSF.

Aussi surprenant que cela puisse paraître pour les impatientes, certains d'entre vous sont loin d'être optimistes quant à l'accueil des JO et dégagent même différentes craintes :

- « Chez France TV, un risque demeure encore présent car les droits TV appartiennent à Discovery qui ne les a pas encore redistribués en Europe, mais en tant que diffuseur historique France 2 se positionnera pour l'obtention » Patrick MONTEL (France TV)
- « C'est néfaste pour l'obtention des JO d'hiver et les financements vont être focalisés sur 2024 les années à venir » Eric ROPERT – (FFHG)
- « Le comité de haute-performance est clairement perçu comme une menace et on subira les décisions » - Christelle BRETON – (FFRS)
- « Un risque demeure, que la haute-performance accapare les athlètes des fédérations et sans eux, plus de sponsors ni de rêve pour les enfants » - Clarisse ACHE – (FFBB)

### **Conclusion :**

L'année à venir devrait apporter des réponses supplémentaires à la plupart des enjeux évoqués au cours de cette étude.

L'émergence de nouveaux acteurs va permettre d'éclaircir le paysage du mouvement sportif :

- La nouvelle gouvernance du mouvement sportif coordonnant les acteurs apportera certainement des questions sur la thématique du désengagement de l'Etat
- Le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques est un acteur en pleine mutation dont l'importance va s'affirmer dans l'écosystème du monde du sport.

Les thèmes de votre actualité que nous avons choisis d'approfondir par le biais de cette étude GREEN Conseil continuent et continueront d'occuper le devant de la scène dans les années futures : Parasport et sport féminin. La victoire des féminines à l'Euro de handball et la nomination de Marie-Amélie LE FUR (athlète paralympique) au Comité Paralympique peuvent en témoigner et laissent bon espoir pour l'avenir. La fin des processus d'adaptation à la loi NOTRe devrait s'effacer petit à petit du paysage pour laisser place à une nouvelle ère de la gouvernance fédérale. Enfin, les thématiques que nous avons englobées dans l'enjeu digital continuent de prospérer et vont probablement rester au goût du jour un long moment. La transformation numérique et les possibilités offertes par la technologie sont également l'avenir du monde du Sport !

### **Remerciements :**

Nous tenons à remercier sincèrement les personnes des institutions suivantes nous ayant accordé de leur temps pour procéder à tous ces entretiens, ce sont elles qui ont permis de donner du sens à cette étude :

- Comité paralympique
- Direction des sports – France Télévision
- Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire
- Fédération Française de Basketball
- Fédération Française de Gymnastique
- Fédération Française de Hockey
- Fédération Française de Hockey sur Glace
- Fédération Française de Roller et Skateboard
- Fédération Française de Sport Adapté
- Fédération Française de Triathlon
- Fédération Française des Professions Sport et Loisirs
- Les Glénans
- Mairie de Paris
- Ministère des sports
- Stade de France