

Note - Besoins de financement du Luxembourg Institute for High Performance in Sports

1 Introduction

Depuis sa création en décembre 2017, le Luxembourg Institute for High Performance in Sports (LIHPS) s'est imposé comme un acteur incontournable au sein du paysage sportif luxembourgeois.

Initialement doté de deux salariés et d'un expert externe, il a débuté mi-2018 sa mission, à savoir le développement du sport de haut niveau et l'optimisation des ressources et services destinés aux sportifs de haut niveau du Grand-Duché de Luxembourg. Depuis, le LIHPS s'est considérablement développé et accompagne désormais plus de 120 sportifs de haut niveau en mettant à leur disposition plus de 10 services différents. Ayant son siège à Strassen et assurant la gestion sportive de deux infrastructures phares du sport de haut niveau luxembourgeois – le High Performance Training and Recovery Center (HPTRC) à la Coque et la SportFabrik à Differdange – il est désormais réparti sur trois sites différents.

Ces tâches sont aujourd'hui assurées par une équipe de 11 collaborateurs permanents (9,3 ETP), renforcée par neuf experts externes renommés. De plus, le LIHPS dispose de deux partenaires solides, le Centre Médical Olympique Luxembourgeois (CMOL) pour le domaine de la médecine du sport et le Luxembourg Institute of Research in Orthopedics, Sports Medicine and Science (LIROMS) en tant que bras scientifique. De cette manière, le LIHPS peut couvrir tous les domaines nécessaires pour assurer un suivi de haute qualité des sportifs d'élite lui étant confiés.

Depuis ses débuts, le LIHPS s'est développé de manière organique, en adaptant successivement ses effectifs aux besoins et aux tâches croissantes. De nouveaux recrutements ont été réalisés uniquement lorsque cela était nécessaire pour permettre au LIHPS de remplir sa mission et d'apporter une valeur ajoutée aux sportifs de haut niveau. Il convient de souligner que la création d'un centre de haute performance au Luxembourg était une entreprise sans précédent, dépourvue de références empiriques. C'est uniquement à travers l'expérience pratique que le LIHPS a pu déterminer les domaines à couvrir dans le contexte luxembourgeois ainsi que les ressources nécessaires pour y parvenir.

À chaque étape, le LIHPS a veillé à ce que la qualité et l'expertise de son personnel soient maintenues au plus haut niveau. Cependant, afin de continuer à répondre aux exigences extrêmement élevées du sport de haut niveau, de s'acquitter des nouvelles missions lui confiées par l'État et de faire face à la croissance significative du nombre de sportifs bénéficiant de ses services, le LIHPS a besoin de ressources supplémentaires. Les sections suivantes en détailleront les raisons.

2 Plan stratégique 2024

Discuté en détail lors des réunions du Conseil d'administration du LIHPS du 14 décembre 2021, du 18 janvier 2022 et du 24 février 2022, le plan stratégique 2024 comprend d'une part la création de trois pôles d'activité au sein de la structure du LIHPS, à savoir le Pôle "*Performance*", le Pôle "*Prevention and Return to Sport*" et le Pôle "*Dual Career*", et d'autre part la détermination du niveau minimal de ressources nécessaire à la mise œuvre.

Il est important de noter que ce minimum a été déterminé en fonction des missions du LIHPS et des tâches qui, initialement, lui avaient été confiées par l'État. Cependant, depuis cette évaluation initiale, la croissance significative des activités du LIHPS a rendu ces ressources en grande partie insuffisantes.

Lors de l'assemblée générale du LIHPS du 21 avril 2022, le budget pluriannuel nécessaire à la mise en œuvre du plan stratégique pour 2024 a été approuvé à l'unanimité, avec la réserve exprimée par les délégués du ministère des Sports quant à la disponibilité du crédit budgétaire nécessaire.

Le budget prévu dans le cadre du plan stratégique n'étant pas intégré dans le budget pluriannuel de l'État, une lettre datée du 21 novembre 2022 a été adressée au ministre des Sports. Cette lettre contenait une liste détaillée des besoins en ressources humaines, comprenant les éléments suivants :

- Un scientifique du sport spécialisé en biomécanique pour la SportFabrik (1 ETP)
- Un ingénieur en biomécanique pour la SportFabrik (1 ETP)
- Un demi-poste administratif (0,5 ETP)
- Un entraîneur en *strength & conditioning* (1 ETP)
- Un agent de soutien pour la gestion quotidienne du centre de récupération du HPTRC (1 ETP)
- Un spécialiste de la récupération pour centre de récupération du HPTRC (1 ETP)
- Un expert en prévention et *return-to-sport* (1 ETP)
- Un demi-poste de scientifique du sport (0,5 ETP)

Pour l'année 2024, les besoins totaux du LIHPS s'élèvent ainsi à un effectif de 13 ETP – demeurant nettement en deçà du plafond de 16 ETP stipulé à l'article 3 de la convention avec l'État – et à un budget de 1,7 million d'euros. Jusqu'à présent, il a uniquement été pourvu aux trois premiers postes de la liste ci-dessus (2,5 ETP), les ressources budgétaires étant actuellement insuffisantes pour financer les postes restants.

Cette note aura donc pour objet :

- d'une part, mettre l'accent sur le fait qu'il est essentiel de se doter dans les plus brefs délais des ressources minimales susmentionnées, faute de quoi le LIHPS ne sera pas en mesure de remplir ses missions, y compris la gestion sportive du nouveau centre de récupération du HPTRC et la génération de résultats complets des tests effectués à la SportFabrik et leur utilisation efficace.

- d'autre part, lister et expliquer les axes de croissance à envisager au-delà de 2024 pour que le LIHPS soit en mesure de continuer à se développer et que les sportifs qu'il prend en charge puissent suivre l'évolution internationale du sport de haut niveau.

3 Les axes de financement

Pour le LIHPS, il a été essentiel de se référer aux meilleures pratiques d'autres centres de haute performance internationaux, sans oublier d'acquérir plusieurs années d'expérience dans le contexte luxembourgeois. Chaque pays présente ses propres spécificités en ce qui concerne les besoins des sportifs et des entraîneurs dans leur environnement sportif. Il est nécessaire de déterminer quelles compétences doivent être mises en avant, quels domaines offrent un potentiel de développement particulier, et quelles sont les demandes de services spécifiques dans le contexte national. Seule l'expérience permet de répondre à ces questions.

Outre le renforcement déjà prévu dans le plan stratégique pour 2024, notamment dans les domaines de la préparation physique, des sciences du sport, de la prévention et du retour au sport, de la biomécanique et de la récupération, le LIHPS doit principalement faire face à deux réalités majeures : d'une part, une forte augmentation de ses activités en raison de l'accroissement du nombre de sportifs à suivre et des missions qui lui sont confiées, et d'autre part, la nécessité de développer une expertise hautement spécifique au sport, élément essentiel dans de nombreux domaines dans lesquels le LIHPS intervient.

Par ailleurs, il convient de souligner l'impact significatif de l'environnement économique ainsi que les défis inhérents à l'identification et à la rétention de personnel qualifié, qui revêtent une importance considérable pour le LIHPS. Ces éléments seront exposés en détail ci-après.

3.1 SportFabrik et HPTRC : les nouvelles missions confiées au LIHPS

Dans le cadre de la convention signée le 16 août 2023 entre l'État du Grand-Duché de Luxembourg et le LIHPS, ce dernier s'est vu confier officiellement deux nouvelles missions : la gestion sportive de la SportFabrik, achevée fin 2022, et du HPTRC, englobant le Recovery Center finalisé en septembre 2023.

Pour assurer une gestion adéquate de ces deux infrastructures et exploiter pleinement leur potentiel, il est nécessaire de disposer d'un personnel hautement qualifié :

- La SportFabrik, un des laboratoires scientifiques et centres de tests les plus avancés en Europe, n'a jusqu'à présent pu exploiter qu'une fraction de son immense potentiel. En effet, les deux employés permanents du LIHPS, embauchés dans le cadre du plan stratégique 2024, ainsi que le personnel supplémentaire mis à disposition par des accords avec le LIROMS et le LIH, s'avèrent insuffisants pour assurer à la fois les opérations de test pour les sportifs d'élite et le travail essentiel de

développement conceptuel, de recherche scientifique et de transfert des connaissances vers la pratique. Par ailleurs, des restrictions s'appliquent à l'exploitation simultanée des différents laboratoires, et la flexibilité de l'offre reste restreinte en raison du manque de ressources pour effectuer des tests dans d'autres endroits et pour développer de nouvelles méthodes.

- Dans le domaine du HPTRC, il est impératif de recruter deux employés (2 ETP) pour le nouveau Recovery Center. Cette démarche revêt une urgence particulière, car elle permettra d'assurer d'une part la réalisation des mesures de récupération pour les sportifs d'élite, et d'autre part la supervision et le bon fonctionnement du Recovery Center, de la salle de préparation physique et du laboratoire du HPTRC. En leur absence, des parties essentielles du Recovery Center ne pourront pas devenir opérationnelles.

Au niveau de la phase I du HPTRC, qui comprend notamment la grande salle de préparation physique, il est impératif de transformer le contrat à durée déterminée de l'entraîneur en strength & conditioning en un contrat à durée indéterminée (1 ETP) de manière urgente. En effet, le contrat à durée déterminée actuel de cet entraîneur, embauché pour couvrir un congé de maternité, expire en décembre, et le deuxième entraîneur en strength & conditioning du LIHPS ne reprendra son travail qu'à 80 % après son congé de maternité. Compte tenu des ressources déjà trop restreintes dans le domaine de la préparation physique et de la prochaine réduction des activités de l'expert international en *strength & conditioning* – rémunéré par le LIHPS sur la base d'honoraires – après les Jeux Olympiques de 2024, le LIHPS risque de devoir réduire son activité dans ce domaine, ce qui aura un impact négatif sur un grand nombre de sportifs.

Les excellentes nouvelles infrastructures du HPTRC et de la SportFabrik ne pourront pas atteindre leur plein potentiel sans combler une lacune évidente en matière d'accompagnement des sportifs de haut niveau au Luxembourg : les infrastructures de pointe et les technologies ne peuvent être pleinement exploitées que si suffisamment d'expertise en sciences du sport et en médecine du sport est disponible sur place. En l'absence de personnel hautement spécialisé, l'impact escompté, à savoir l'amélioration des performances des sportifs d'élite et le développement global du sport au Luxembourg, ne pourra être réalisé que de manière partielle.

3.2 Augmentation de l'activité

Le LIHPS offre ses services aux sportifs d'élite qui sont membres des cadres du COSL (cadre élite et cadre promotion), de la section de sports d'élite de l'armée (SSEA) ou de toute autre mesure de soutien du COSL. De plus, les équipes nationales des sports collectifs peuvent utiliser certains des services du LIHPS sur la base d'un concept convenu.

Comme précédemment évoqué, l'activité du LIHPS a connu une croissance organique et progressive. Au départ, un nombre limité de services était disponible, et il était nécessaire de convaincre les sportifs

éligibles des cadres du COSL de la qualité du travail du LIHPS. Aujourd'hui, en revanche, le LIHPS est fermement établi et le nombre de sportifs des cadres du COSL qui ne recourent pas à un ou plusieurs services du LIHPS est en régression constante.

Le tableau ci-dessous résume cette évolution :

2019	2020	2021	2022
58 sportifs	79 sportifs	105 sportifs	118 sportifs (*)
20 sports	23 sports	23 sports	25 sports

(*) Au-delà de ces 118 sportifs, le LIHPS, en collaboration avec le Sportlycée, a soutenu des projets spécifiques dans le domaine du diagnostic de performance physiologique de la fédération de cyclisme (21 sportifs) et de la fédération de football (61 sportifs).

Soulignons qu'en 2023, le LIHPS a renforcé ses activités de projet déjà entamées en 2022 ainsi que sa collaboration avec les sports collectifs, de sorte qu'au total, ses activités se sont multipliées par rapport à 2019 et 2020. En outre, l'obligation pour chaque sportif des cadres du COSL et du LPC de passer annuellement un "basic testing" à la SportFabrik, ainsi que l'ouverture du Recovery Center, sont susceptibles de conduire à une nouvelle augmentation du nombre de sportifs à encadrer.

Pour mettre ces chiffres en perspective, comparons-les à l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP), le plus grand centre de haute performance de France, qui consacre un budget total annuel de 38 millions d'euros (LIHPS : 1,3 million d'euros) pour accompagner environ 800 sportifs d'élite (LIHPS : 118) dans 27 disciplines olympiques et paralympiques (LIHPS : 25) sur son campus principal à Paris, avec un personnel total de 300 personnes (LIHPS : 9,3 ETP).¹ Bien que la gestion des infrastructures sur le campus soit également de la responsabilité de l'INSEP, cette comparaison met en lumière les défis auxquels le personnel du LIHPS a dû faire face jusqu'à présent pour fournir des services de haute qualité à tous les sportifs pris en charge.

Pour répondre à la demande croissante, le LIHPS doit disposer des ressources nécessaires pour continuer à se développer en fonction du nombre de sportifs, du nombre de sports pris en charge et des missions qui lui sont confiées. Il convient de noter que cette expansion des activités engendrera non seulement la nécessité d'embaucher du personnel supplémentaire, mais également des coûts supplémentaires pour rémunérer les experts externes. De plus, il sera impératif d'ajuster périodiquement les accords avec le CMOL et le LIROMS afin de suivre le rythme de cette expansion.

La mise à disposition de ces ressources revêt une importance capitale pour garantir que le LIHPS puisse continuer à offrir un soutien de premier ordre aux sportifs, même en cas d'augmentation de la demande pour ses services.

¹ INSEP, « Centre d'entraînement et de préparation Olympique et Paralympique », Site web de l'INSEP, <https://www.insep.fr/sites/default/files/media/downloads/plaquetteComm-v5-2-2-2022%20feuille.pdf> (Consulté le 30 septembre 2023).

3.3 Développement des services

- *Expertise scientifique spécifique au sport*

L'un des défis fondamentaux auxquels le LIHPS est confronté réside dans le fait que le nombre de scientifiques du sport nécessaires dans un centre de haute performance ne dépend que partiellement de la taille du pays ou du nombre de sportifs pris en charge, mais surtout du nombre de disciplines sportives différentes. En raison de la taille relativement modeste du personnel du LIHPS par rapport aux normes internationales, ses scientifiques du sport se voient contraints de superviser un grand nombre de disciplines sportives très diverses. Contrairement à d'autres pays performants où un scientifique du sport se concentre généralement sur une seule discipline, voire quelques disciplines similaires, afin de développer une expertise approfondie et complète, au LIHPS, deux entraîneurs de *strength & conditioning* (1,8 ETP) et trois scientifiques du sport (2,5 ETP) doivent couvrir un total d'environ 25 disciplines sportives, souvent très disparates.

Il est instructif de comparer le LIHPS au « *gold standard* » parmi les centres de haute performance, à savoir l'Olympiatoppen à Oslo. La Norvège, malgré sa population de seulement 5,4 millions d'habitants, est le pays le plus performant au monde aux Jeux d'hiver et a également démontré sa réussite aux Jeux Olympiques de Tokyo en remportant 8 médailles, dont 4 en or. À Oslo uniquement, en dehors des 7 centres régionaux supplémentaires, l'Olympiatoppen emploie environ 34 personnes spécialisées dans les sciences du sport pour les sportifs d'élite, couvrant des domaines tels que l'endurance, la force, la motricité, la performance et le coaching.² La grande expertise spécifique aux différents sports de l'Olympiatoppen est sans doute l'un de ses principaux facteurs de réussite.

Pour le LIHPS, il est donc impératif de recruter davantage de scientifiques du sport et d'entraîneurs de *strength & conditioning*, afin qu'ils puissent se spécialiser dans des domaines spécifiques et offrir un encadrement adapté aux caractéristiques de chaque discipline sportive. Cette démarche revêt une importance cruciale, non seulement pour améliorer les performances des sportifs de haut niveau, mais également pour partager l'expertise spécifique à chaque discipline sportive avec les fédérations, ce qui profiterait à l'ensemble de la communauté sportive luxembourgeoise.

- *Encadrement complet des sportifs, y compris dans le domaine de la double carrière*

Le LIHPS ne se préoccupe pas seulement de la performance sportive des sportifs. Ces derniers suivent des programmes d'entraînement intensifs et participent à des compétitions nationales et internationales, ce qui peut être difficile à concilier avec les obligations et les exigences du système éducatif et du marché du travail. Être en mesure de combiner le sport avec les autres éléments

² Olympiatoppen, « Ansatte », Site web de l'Olympiatoppen, <https://olympiatoppen.no/om-olympiatoppen/ansatte/> (Consulté le 30 septembre 2023).

importants de leur vie est essentiel non seulement pour leur bien-être, mais aussi pour leur développement sportif.

Dans le cadre des efforts du LIHPS visant à soutenir les sportifs luxembourgeois dans leur quête de performances de haut niveau, l'objectif est de les aider à acquérir les compétences nécessaires non seulement pour se développer en tant que sportif d'élite, mais aussi en tant qu'individu.

Cependant, les discussions actuelles sur la création d'une carrière civile en plus des opportunités offertes par l'armée dans le cadre de la section de sports d'élite, ainsi que sur la création d'un statut de sportif de haut niveau à l'Université du Luxembourg, ont montré que le domaine de la double carrière est en constante évolution et devient toujours plus complexe. Outre l'accompagnement quotidien des sportifs, le volume de travail administratif, juridique et conceptuel est en permanente croissance.

Actuellement, le LIHPS assure la gestion de la double carrière avec un équivalent temps plein (1 ETP). Cependant, il est impératif de renforcer cette composante à moyen terme, comme l'a retenu le Conseil d'administration du LIHPS lors de sa réunion du 12 juillet 2023. Cette expansion permettra non seulement de couvrir les tâches mentionnées précédemment, mais également de gérer les périodes d'absence (congrés, maladie) sans interruption des activités liées à la double carrière.

- *Prevention and Return to Sport*

Le pôle « *Prevention and Return to Sport* » a pour principales missions de garantir un retour efficace et sécurisé à la performance après une blessure, une maladie ou toute autre absence du sport, ainsi que de mettre en œuvre des stratégies de prévention spécifiques au sport pour réduire le risque de nouvelles ou de récidives de blessures et d'autres problèmes de santé.

L'activité en matière de prévention et *return to sport* est passée de 34 sportifs en 2021 à 46 sportifs en 2022 et a continué sa croissance en 2023. Le recrutement d'un second expert en prévention et retour au sport (1 ETP) s'avère incontournable pour préserver la haute qualité de la prise en charge des sportifs blessés, tant en sports individuels que collectifs. D'autant plus que le nombre élevé de sportifs encadrés rend souvent indispensable la simultanéité de la présence d'un expert du LIHPS aux séances d'entraînement au HPTRC ainsi qu'aux tests effectués à la SportFabrik.

Au-delà du plan stratégique 2024 et de l'expert mentionné ci-dessus, deux raisons principales expliquent la nécessité de continuer à renforcer l'équipe après la fin de cette période. Premièrement, en matière de prévention, il est nécessaire de mettre en place et de maintenir un monitoring régulier des sportifs pour identifier leur aptitude à s'entraîner, optimiser leur récupération et adapter leurs charges d'entraînement quotidiennes. Deuxièmement, en ce qui concerne le *return to sport*, il faut établir au sein du LIHPS une expertise spécifique aux disciplines sportives ainsi qu'aux différents types de blessure, à l'image des besoins décrits dans le domaine des sciences du sport.

- *Internaliser l'expertise externe*

Deux services essentiels proposés par le LIHPS, à savoir la psychologie du sport et la nutrition du sport, sont actuellement mis à disposition exclusivement par des experts externes. Ces experts collaborent étroitement avec le LIHPS et interviennent en fonction des besoins particuliers de chaque cas ou des problématiques spécifiques, afin d'offrir aux sportifs et aux entraîneurs le meilleur accompagnement possible.

Bien que cela présente certains avantages, notamment en offrant aux sportifs d'élite plus de choix d'experts pour des sujets sensibles, il est souhaitable à moyen terme de tendre vers l'internalisation d'au moins une partie de cette expertise au sein du LIHPS. En tant que membres du personnel, les spécialistes pourront jouer un rôle essentiel en tant que points de contact des experts externes et contribuer activement au développement des services proposés par le LIHPS.

Il convient de noter que pratiquement tous les centres de haute performance internationaux disposent de personnel permanent spécialisé dans les domaines de la nutrition et de la psychologie, et ces experts sont étroitement intégrés dans de nombreux processus des autres pôles d'activité.

3.4 Développement de l'expertise du personnel et des experts externes

- *Échange international et formation continue*

Dans un domaine où chaque centimètre, chaque centième de seconde, chaque fraction de point compte, il est impératif que le personnel du LIHPS demeure continuellement à la pointe des connaissances et intègre les dernières avancées scientifiques dans leurs pratiques, afin de les rendre accessibles aux sportifs et aux entraîneurs.

Pour atteindre cet objectif, il est crucial de pouvoir s'appuyer sur la recherche interne, notamment en étroite collaboration avec le partenaire scientifique du LIHPS, le LIROMS, à la SportFabrik, mais au-delà, le LIHPS doit également bénéficier des informations et de l'expertise issues des échanges internationaux et de la formation continue.

Cependant, des ressources financières sont nécessaires pour la formation continue hautement spécialisée, souvent indisponible au Luxembourg. Les grands congrès scientifiques en sciences du sport sont essentiels pour rester à la pointe de l'expertise, mais demandent également un investissement considérable.

De plus, bien que la formation continue soit une priorité pour un institut tel que le LIHPS, ses employés doivent souvent – comme expliqué auparavant – couvrir de vastes domaines en même temps. Cette charge de travail ne laisse pas toujours suffisamment de temps pour la formation continue et le travail conceptuel. Les absences pour des formations et des conférences peuvent parfois entraîner des

interruptions de service ou une réduction de la disponibilité de l'employé concerné.

À moyen terme, il est donc essentiel de mettre en place une structure organisationnelle au sein du LIHPS qui garantisse que chaque employé dispose d'un « backup » et ait l'opportunité de se développer professionnellement.

- *Collaborations nationales et internationales*

Le succès du LIHPS ne peut être garanti que par de multiples collaborations nationales et internationales. L'échange d'informations, les discussions sur les protocoles de test et le partage d'expériences sont des éléments clés qui positionnent le LIHPS et ses partenaires sur la scène internationale du sport. Ces arguments ont notamment conduit à la signature d'un protocole d'accord entre le LIHPS et l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) français, en présence du COSL, du CNSCL et du LIROMS. Par ailleurs, la participation du LIROMS au centre de recherche international ReFORM, reconnu par le CIO, favorise les contacts internationaux, contribuant ainsi à l'enrichissement constant de l'expertise du LIHPS.

Au niveau national, en dehors de ses partenaires étroits, le CMOL et le LIROMS, les collaborations avec, par exemple, le Luxembourg Institute of Health (LIH) et l'Université du Luxembourg, présentent des opportunités uniques pour les activités liées au sport et à la recherche.

Cependant, il faut souligner que de telles collaborations nécessitent des ressources adéquates. La mise à disposition des infrastructures de la SportFabrik et du HPTRC offrent une base solide pour ces partenariats, mais des ressources financières restent nécessaires pour travailler avec des experts internationaux de haut niveau, ainsi que pour l'organisation de séminaires et de colloques. Dans cette optique, le LIHPS recherche continuellement des opportunités de financement, notamment en collaborant avec l'Académie Luxembourgeoise de Médecine, de Kinésithérapie et des Sciences du Sport, ainsi qu'en travaillant en partenariat avec le nouvellement créé INAPS.

3.5 Administration

L'administration du LIHPS, partiellement renforcée dans le cadre du plan stratégique, doit s'adapter de manière impérative à la croissance significative des activités et de l'effectif du LIHPS.

Avec une équipe en constante expansion comptant actuellement 11 personnes (9,3 ETP), le personnel administratif actuel, composé d'un directeur (1 ETP) et de deux secrétaires administratifs à temps partiel (0,5 ETP chacun), se situe dans la fourchette basse du nombre d'employés administratifs requis. A moyen terme, un renforcement s'avère essentiel pour garantir une gestion administrative efficace et transparente de toutes les activités. Cette expansion de l'administration permettra de fournir un soutien adéquat aux missions du LIHPS et de maintenir un niveau élevé de service pour les sportifs.

3.6 Environnement économique

- *La lutte pour les meilleurs talents sur le marché du travail*

Comme mentionné précédemment, le LIHPS a besoin de professionnels hautement qualifiés et spécialisés pour soutenir les entraîneurs et les sportifs dans l'optimisation de leurs performances tout en préservant leur santé.

Cependant, le recrutement de professionnels de ce calibre s'avère être un défi de taille. De plus, attirer et retenir de telles pointures exige un niveau de rémunération attractif, ce qui, dans le contexte luxembourgeois, n'est pas sans complexités. En pratique, le niveau de salaire relativement élevé dans les secteurs concurrents agit comme un facteur d'attraction, plaçant le LIHPS en concurrence constante, en particulier pour les talents luxembourgeois en sciences du sport et en médecine du sport. Le LIHPS doit ainsi maintenir une structure de rémunération hautement compétitive et offrir des conditions de travail attrayantes pour rester un employeur de choix.

Cela se traduit par une structure budgétaire du LIHPS dans laquelle les frais de personnel représentent une nette majorité des coûts et où des investissements substantiels sont nécessaires pour maintenir l'attrait de l'institution en tant qu'employeur, évitant ainsi le risque de perdre, en tout ou en partie, l'expertise méticuleusement développée en raison d'un fort roulement du personnel.

- *Durabilité à long terme*

Les multiples crises des dernières années, notamment la pandémie et le conflit en Ukraine, ont mis en évidence l'importance pour le LIHPS de disposer de réserves financières raisonnables. L'inflation galopante et les ajustements d'index correspondants ont placé le LIHPS dans une situation difficile. Les frais de personnel ayant déjà augmenté de plus de 10 % en raison de ces ajustements, la mise en œuvre du plan stratégique 2024 s'en est trouvée empêchée. En conséquence, plusieurs postes prévus, y compris pour le Recovery Center du HPTRC, ne peuvent plus être financés dans le cadre du budget existant.

Comme le LIHPS ne possède pas d'infrastructure propre et n'a donc guère la possibilité de générer des revenus ou de lever rapidement de nouveaux capitaux, il serait judicieux de mettre en place un mécanisme permettant au LIHPS de réagir de manière agile et flexible à une augmentation soudaine des coûts, évitant ainsi une mise en péril à court terme de sa solvabilité.

4 Résumé et conclusion

- Le LIHPS a connu une croissance importante de ses activités et de ses missions depuis sa création.
- Pour maintenir son excellence dans le domaine du sport de haut niveau, répondre aux nouvelles missions gouvernementales et gérer la croissance des sportifs qu'il prend en charge, le LIHPS requiert des ressources additionnelles.
- Le plan stratégique 2024, adopté lors de l'AG du LIHPS en avril 2022, a été conçu comme le minimum indispensable pour accomplir les missions du LIHPS et les tâches qui lui sont confiées par l'État. Pour 2024, les besoins du LIHPS se chiffrent à un effectif de 13 ETP (aujourd'hui 9,3 ETP) et un budget de 1,7 million d'euros (aujourd'hui 1,3 million d'euros).
- En comparaison avec d'autres centres de haute performance de référence à l'étranger, le LIHPS est doté de ressources considérablement moindres (voir sections 3.2 et 3.3).
- Après 2024, plusieurs axes de croissance sont nécessaires pour permettre au LIHPS de suivre le développement organique et les standards internationaux du sport de haut niveau :
 - Augmentation des ressources pour exploiter pleinement le potentiel de la SportFabrik et du HPTRC.
 - Adéquation des ressources du LIHPS avec la demande croissante, prenant en compte le nombre de sportifs, de sports pris en charge, et des missions confiées.
 - Au-delà du plan stratégique 2024, développement continu des services pour les sportifs d'élite :
 - Renforcement de l'expertise spécifique aux sciences du sport ;
 - Gestion administrative, juridique et conceptuelle accrue liée à la double carrière ;
 - Allocation de ressources pour le monitoring des sportifs dans le cadre de la prévention et pour une expertise spécifique aux blessures et aux sports ;
 - Internalisation d'une partie de l'expertise en psychologie du sport et en nutrition sportive au sein du LIHPS.
 - Fourniture de ressources pour la formation continue, les échanges de bonnes pratiques et les collaborations nationales et internationales afin que le personnel et les experts du LIHPS puissent en profiter pleinement.
 - Adaptation impérative de l'administration du LIHPS à la croissance substantielle de ses activités et de son personnel.
 - Établissement de mécanismes permettant au LIHPS de réagir de manière agile aux fluctuations économiques, qu'elles soient liées au marché du travail ou à l'inflation.

Conclusion : Cette note souligne tout d'abord l'urgence de mettre en œuvre le plan stratégique 2024. Ensuite, elle identifie les axes de croissance du LIHPS au-delà de cette période. L'expansion requiert l'allocation de ressources humaines supplémentaires, notamment dans les domaines des sciences du sport, de la double carrière, de la prévention et du return to sport, de l'administration, ainsi que pour le développement de la SportFabrik et du HPTRC.