

Swiss Olympic
Haus des Sports
Talgut-Zentrum 27
CH-3063 Ittigen près de
Berne

T +41 31 359 71 11
info@swissolympic.ch
www.swissolympic.ch

Évaluation de la consultation finale du futur modèle de promotion des fédérations dans le sport suisse

15.05.2025

Sommaire

1.	Introduction	2
2.	Aperçu des participants à la consultation.....	3
3.	Résumé des résultats.....	4
4.	Réactions des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes de Swiss Olympic.....	10
5.	Résumé des principales critiques.....	14
6.	Contextualisation des points critiques et mesures qui en découlent.....	16
7.	Axes d'adaptation	21
	Annexe A: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Tâches de base».....	23
	Annexe B: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Sport» – partie Sport de masse	27
	Annexe C: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Sport» - partie personnel sportif	29
	Annexe D: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Sport» - partie Sport de performance	31
	Annexe E: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Développement».....	34

1. Introduction

Le 13.11.2024, le Conseil exécutif de Swiss Olympic a mis en consultation le projet du futur modèle de promotion des fédérations. Et ce, après un processus participatif de près d'un an comprenant plusieurs ateliers et une première consultation sur le modèle sommaire et son mode d'action (avril à mai 2024). Par rapport à la première consultation, le projet de modèle actuel intègre les critères/indicateurs de mesure concrets relatifs aux exigences de quantité et de qualité ainsi que les détails relatifs à la mise en place du domaine de promotion «Développement».

La consultation a eu lieu du 06.12.2024 au 28.02.2025. Les 09.01 et 16.01.2025, deux ateliers ont été organisés en complément pour répondre aux questions et échanger des points de vue sur le projet de future promotion des fédérations.

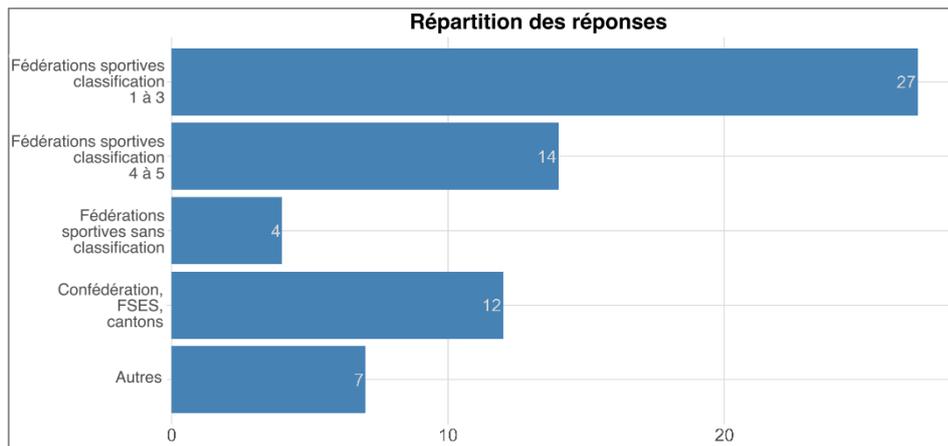
L'intention du Conseil exécutif formulée l'année dernière reste valable pour la consultation qui s'achève:

«Avec la présente proposition relative à la future promotion des fédérations, Swiss Olympic entend entretenir un partenariat d'égal à égal avec ses membres. Et cela passe en premier lieu par une plus grande liberté et flexibilité des fédérations en matière d'utilisation des fonds. Dans le même temps, le but n'est pas de révolutionner le système existant qui fonctionne bien, mais de le réformer. Les fédérations sportives doivent donc être soutenues au mieux dans la gestion des défis actuels et pour assurer un sport performant en Suisse.»

Le Conseil exécutif décidera des suites à donner sur la base des résultats disponibles.

2. Aperçu des participants à la consultation

Les fédérations sportives affiliées à Swiss Olympic, la Confédération, les cantons ainsi que d'autres parties prenantes du système sportif ont été invités à participer à la consultation. Au total, 64 fédérations sportives, institutions et autorités ont participé à la consultation. Sur un total de 86 fédérations sportives, 45 fédérations sportives ont rempli le questionnaire, ce qui correspond à un **taux de réponse de 52,3%** (85,3% des fédérations sportives avec des sports classés de 1 à 3). La majorité des petites fédérations sportives ainsi que le CAS et l'AFLS n'ont pas réagi.



Liste de tous les participants à la consultation:

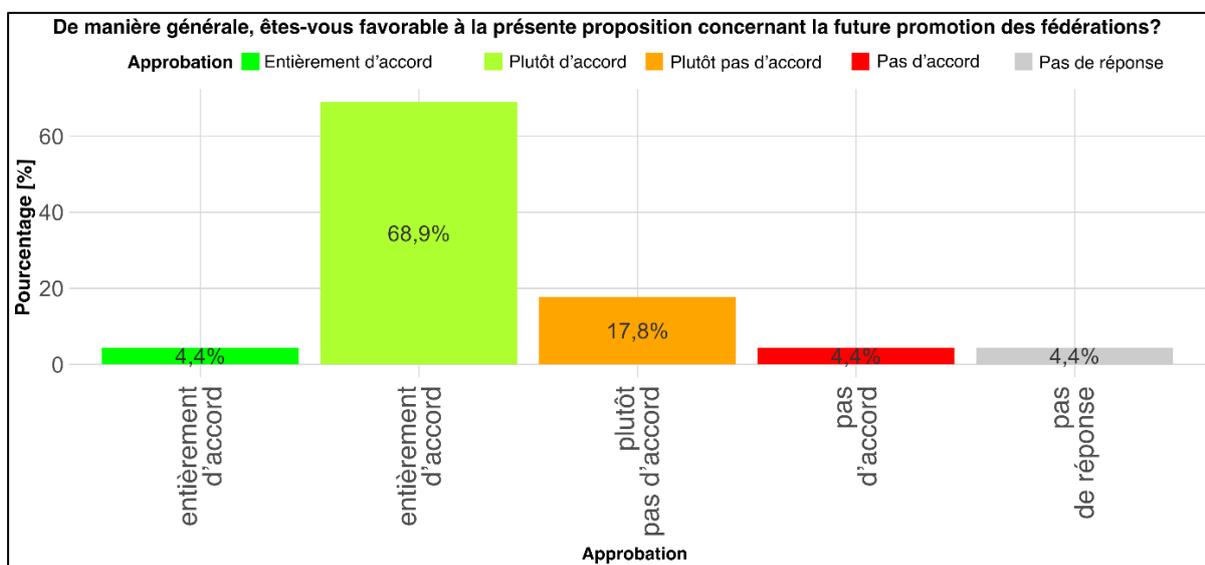
<p>Fédérations sportives avec sports classés de 1 à 3 (27)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Association Suisse de Football - Fédération Suisse de Vol Libre - Fédération sSuisse de Handball - Fédération Suisse de Judo et Ju-Jitsu - Fédération Suisse des Sociétés d'Aviron - Fédération sportive suisse de tir - Fédération suisse de gymnastique - Swiss Aquatics - Swiss Athletics - Swiss Badminton - Swiss Basketball - Swiss Canoe - Swiss Curling Association* - Swiss Cycling - Swiss Equestrian - Swiss Fencing - Swiss Golf - Swiss Ice Hockey Federation* - Swiss Orienteering - Swiss Sailing - Swiss-Ski* - Swiss Squash - Swiss Tennis - Swiss Triathlon - Swiss Unihockey - Swiss Volley - Swiss Wrestling 	<p>Fédérations sportives avec sports classés de 4 à 5 (14)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aéro-Club de Suisse - Fédération Suisse d'Eisstock* - Société Suisse de Sauvetage SSS - Fédération suisse de tir à la corde - Fédération Suisse de Sports Subaquatiques - Swiss American Football - Swiss Dance Sport Federation - Swiss Hockey - Swiss Minigolf - Swiss Skate - Swiss Skateboard - Swiss Streethockey - Swiss Surfing - Swiss Table Tennis <p>Fédérations sportives avec sports sans classification (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - PluSport Sport Handicap Suisse - Association suisse des paraplégiques - Swiss University Sports - Swiss Pole & Arial Sports Federation <p><i>* Fédérations de sports d'hiver (4)</i></p> <p>Confédération, Fondation FSES, cantons (12)</p> <ul style="list-style-type: none"> - OFSPO - Fondation FSES - Cantons FR, GR, NW, OW, SG, SZ, TG, UR, VD, ZH <p>Autres parties prenantes de Swiss Olympic (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Swiss Olympic Athletes Commission - Association suisse des Services des Sports - Armée suisse - Fondation de l'Aide Sportive Suisse - Formation des entraîneurs Suisse - CI Sport Suisse - Université de Berne
--	---

3. Résumé des résultats

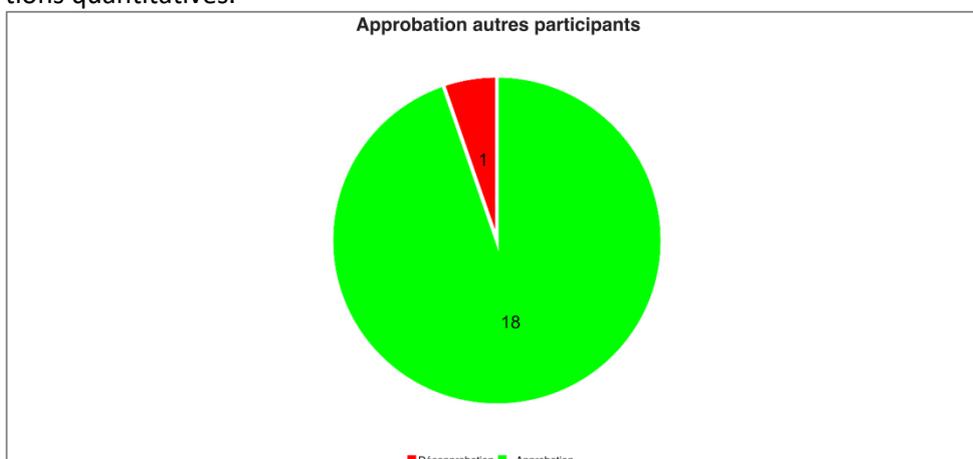
3.1 Approbation du modèle

Par rapport à la première consultation sur le modèle sommaire (avril-mai 2024), dont les grandes lignes ont été jugées positivement et saluées dans l'ensemble, les réactions (commentaires) concernant le présent modèle ont toutes été plus critiques, plus nuancées et fortement axées sur les intérêts des différentes fédérations sportives. Les avis sont parfois diamétralement opposés, ce qui est compréhensible dans la mesure où il s'agissait d'évaluer des critères et des indicateurs de mesure concrets concernant les exigences de quantité et de qualité ainsi que les détails de la mise en place du domaine de promotion «Développement».

Comme le montre le graphique ci-dessous, **environ 73% des fédérations sportives participantes sont généralement favorables** au modèle de promotion des fédérations proposé (n = 45):



Du côté des **autres participants** à la consultation (Confédération, FSEP, cantons, autres parties prenantes - 19 au total), **18 se déclarent favorables au modèle et 1 s'y oppose** (canton VD). Huit autorités ou institutions n'ont pas répondu au questionnaire et ne sont donc pas incluses dans les évaluations quantitatives.



10 fédérations sportives et 1 canton (sur 64) s'opposent au modèle.

<i>Organisation ayant émis un refus</i>	<i>Principales raisons du refus</i>
Aéro-Club de Suisse	Charge administrative plus élevée, risques plus importants pour les fédérations sportives, position défavorable de l'AéCS en ce qui concerne le personnel du sport de performance, prise en compte insuffisante du bénévolat, âge minimum pour le vol à voile 14 ans.
Swiss Canoe	L'éligibilité des petites fédérations à la promotion du sport de performance est remise en question.
Swiss Hockey	Augmentation de la charge administrative, manque de moyens financiers pour engager du personnel.
Swiss Ice Hockey Federation	Charge administrative plus élevée, limitation de la liberté de répartition des fonds, doublon avec les normes de la branche, complexité, sécurité de planification réduite, évaluation subjective.
Swiss Orienteering	Pondération trop importante de la quantité, davantage de charge administrative, affectation actuelle des moyens financiers jugée satisfaisante.
Swiss Skate	Divergence entre les petites et les grandes fédérations sportives, peu d'attention portée aux bénévoles, absence de valeurs de référence claires.
Swiss Skateboard	Discrimination des petites fédérations sportives pratiquant des sports jeunes (sport de performance dominé par des compétitions privées), mieux vaut additionner qualité et quantité plutôt que démultiplier, logique de mise en place des ressources humaines incohérente.
Swiss-Ski	Transfert des risques aux fédérations sportives, sport de performance moins pondéré, moins de sécurité de planification, davantage de charge administrative pour les fédérations sportives, trop peu de poids accordé aux fédérations multisports, objectifs peu clairs, visibilité et valeur ajoutée insuffisantes pour les fédérations sportives majeures, doublon avec la norme de la branche, impression de micromanagement.
Swiss Triathlon	Pondérer davantage la qualité, différents critères trop peu concrets, charge administrative plus élevée.
Swiss Volley	Subjectivité de l'évaluation de la qualité (plus de recours), nombre élevé de critères d'évaluation entraînant des restrictions dans l'utilisation des fonds et une grande complexité de l'évaluation, doublon avec les normes de la branche, sécurité de planification réduite pendant le cycle JO.
Canton de Vaud (SEPS)	Crainte que la complexité du système ne le rende opaque et n'entraîne une contrainte administrative pour les fédérations. La liberté supplémentaire accordée aux fédérations nécessiterait une surveillance accrue de la part de l'association faitière, ce qui n'est pas mentionné. Il manquerait l'incitation à se développer dans les quatre régions linguistiques.

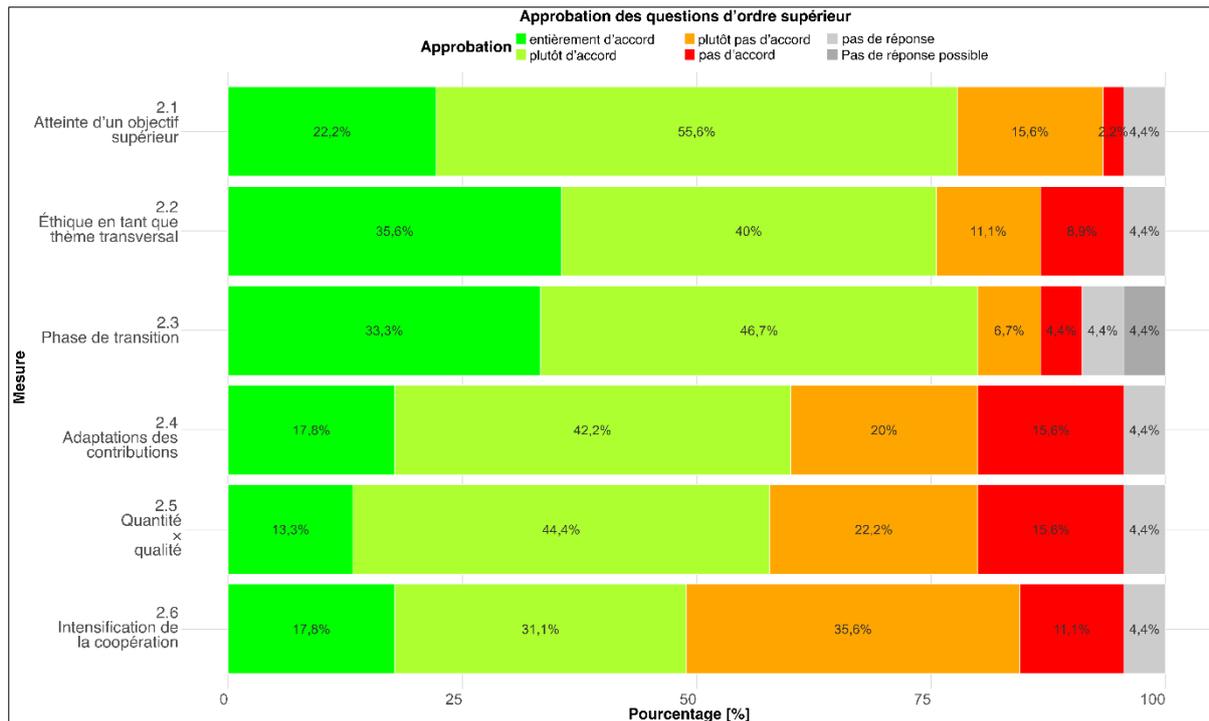
Contextualisation:

Les raisons principales du refus ne donnent pas une image homogène parmi les 11 organisations sportives. Tant les petites que les grandes fédérations sportives ont tendance à se considérer comme perdantes, et ce pour des raisons très différentes. Il existe toutefois des critiques identiques, telles qu'une charge administrative plus importante, une sécurité de planification réduite et une redondance avec la norme de la branche. Celles-ci sont reprises dans le chapitre 5.

3.2 Appréciations relatives à des questions d'ordre général

Remarque: Dans les sous-chapitres 3.2 à 3.4 ci-dessous, seuls les retours des fédérations sportives sont présentés sous forme de graphiques. En effet, un grand nombre d'autres organisations sportives ont renoncé à répondre de manière détaillée aux différentes questions et auraient donc faussé les pourcentages.

Le graphique suivant montre les appréciations des fédérations sportives (n = 45) concernant les questions générales 2.1 à 2.6. du questionnaire de consultation.



Les trois premières questions (2.1 à 2.3) font l'objet d'une forte approbation. Les quelques critiques qui y sont formulées correspondent largement à celles mentionnées précédemment, comme une charge administrative plus importante ou une sécurité de planification réduite. Autres arguments avancés:

- Positions diamétralement opposées sur la pondération sport de performance vs sport de masse.
- Critique du manque de prise en compte de l'activité bénévole, indispensable notamment pour les petites fédérations sportives.
- Demande d'un soutien accru de la part des petites fédérations sportives.
- Critique de doublon des évaluations éthiques par la norme de la branche et le nouveau modèle.
- Absence de directives claires et de projections fiables.

Il convient également de mentionner que les grands sports (classification 1) sont plus négatifs à l'égard de la proposition d'intégrer l'éthique (approbation de seulement 60%) que tous les autres (approbation de 75,6%).

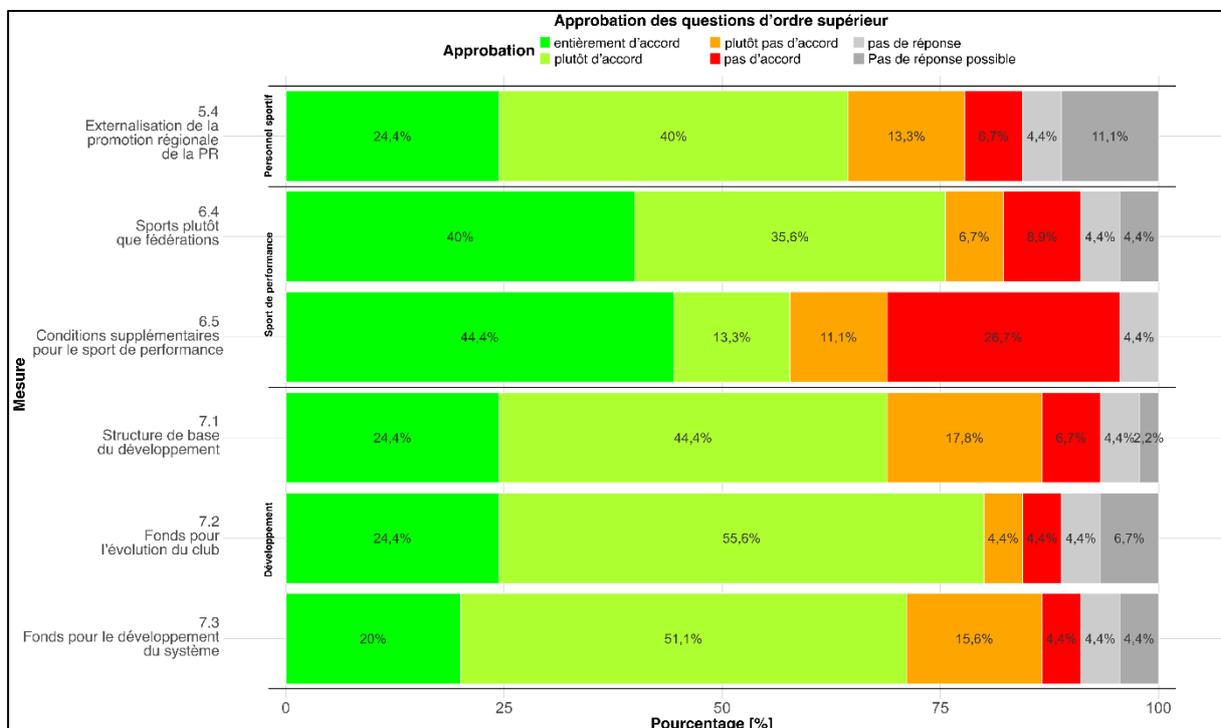
En comparaison, les questions 2.4 à 2.6 sont considérées de manière plus critique, mais restent approuvées par une majorité. Les principales critiques sont les suivantes:

- La sécurité de planification est considérée comme essentielle pour la budgétisation et le développement à long terme des fédérations sportives: dans ce contexte, la définition peu claire de «légère adaptation» est fortement critiquée et la possibilité de modifier les cotisations en cours de cycle est perçue comme problématique.
- Positions diamétralement opposées sur la pondération de la qualité.
- Préoccupations concernant la mesurabilité objective et la marge d'interprétation des critères qualitatifs.
- Crainte d'une augmentation de la charge administrative, tant pour Swiss Olympic que pour les fédérations sportives.
- Au lieu d'un simple contrôle, le souhait est de mettre en place une collaboration orientée vers le développement, avec la nécessité d'un interlocuteur fixe chez Swiss Olympic pour chaque fédération sportive (Single ou Double Point of Contact).
- L'intensification de la collaboration est un défi pour les fédérations sportives qui emploient des personnes bénévoles.

Il convient également de mentionner que l'intensification de la collaboration est majoritairement rejetée, en particulier par les grandes (classement 1) et les petites fédérations sportives (classement 4-5).

De même, les légères adaptations pendant le cycle de convention de prestations des grandes fédérations sportives (classification 1+2) sont majoritairement rejetées.

3.3 Appréciations relatives aux questions d'ordre général dans les domaines de promotion «Sport» et «Développement»



Domaine de promotion «Sport» (personnel sportif) - externalisation des contributions régionales à la PR

L'externalisation de la promotion des entraîneur·euse·s régionaux·ales de la relève est saluée par une large majorité. Les cantons, en particulier, soulignent l'importance de l'incitation à la professionnalisation dans les régions. Il est fait référence aux aspects suivants:

- Les centres de performance nationaux ne seront donc plus soutenus par les cantons.
- La fixation des contributions par organisme responsable doit être plus proche de la durée effective d'engagement des entraîneur·euse·s.

Domaine de promotion «Sport» (sport de performance) - évaluation des sports et condition supplémentaire

Personne ne conteste non plus le fait que, dans le domaine de promotion «Sport de performance», ce sont les sports qui doivent être évalués (au lieu de la fédération sportive). Certaines fédérations sportives pratiquant des sports d'équipe saisissent l'occasion de cette question pour critiquer la suppression de l'évaluation séparée des sports d'équipe selon le genre.

Les avis sont un peu plus nuancés en ce qui concerne les conditions supplémentaires pour l'accès à la promotion du sport de performance: certes, près de 60% des fédérations sportives y sont favorables, mais les fédérations sportives classées 4 et 5 rejettent majoritairement la proposition ou considèrent les conditions comme trop strictes. En outre, la définition peu claire des deux conditions «dépense minimale pour le sport de performance» et «taux d'occupation minimal des entraîneur·euse·s» est soulignée.

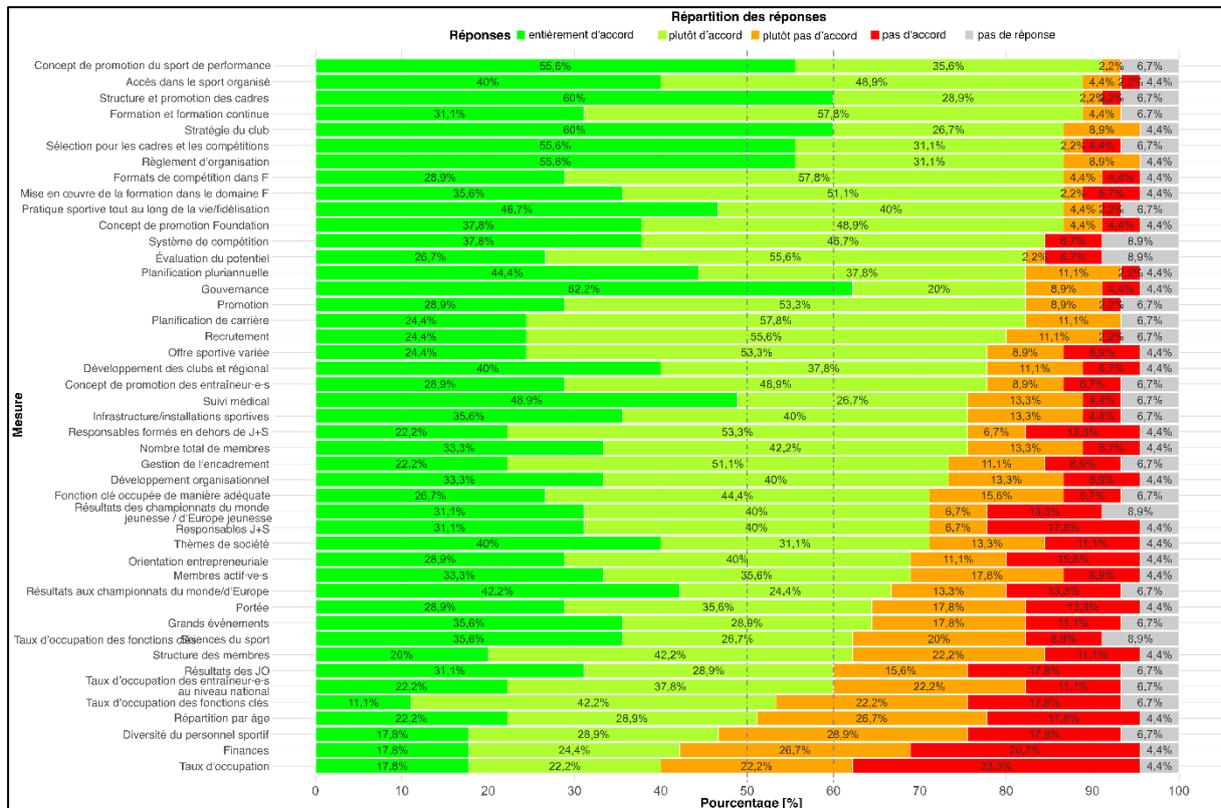
Domaine de promotion «Développement»

Le domaine de promotion «Développement» rencontre une forte approbation pour toutes les questions et auprès de tous les participants à l'enquête. Les suggestions ou critiques suivantes ont été formulées:

- Limiter autant que possible les démarches administratives pour obtenir les contributions financières.
- Le développement des fédérations doit être plus fortement soutenu que le développement du système.
- L'utilité du développement du système est parfois remise en question.
- La possibilité de coopérer est diversement appréciée: saluée d'un côté, jugée difficile à mettre en œuvre de l'autre.
- Le retour des fonds restants aux bailleurs de fonds est refusé. Ils doivent plutôt être affectés au sport de performance.
- Il manque encore des détails sur les processus et le contenu du développement.

3.4 Évaluation sommaire des critères (y compris les indicateurs de mesure) et leur mise en œuvre

Les indicateurs de mesure et leur pondération sont globalement bien acceptés par tous les participants. Ci-dessous, l'aperçu de l'évaluation sommaire:



Seuls trois indicateurs de mesure sont rejetés par l'ensemble des fédérations sportives, tandis que deux autres sont jugés de manière critique:

- Taux d'occupation dans le domaine des tâches de base (approbation 40% / désapprobation 55,5%)
- Finances (approbation 42,2% / désapprobation 53,4%)
- Diversité du personnel sportif (approbation 46,7% / désapprobation 46,7%)
- Structure d'âge dans le domaine du sport de masse (approbation 51,1% / désapprobation 44,5%)
- Taux d'occupation des fonctions clés du personnel sportif (approbation 53,3% / désapprobation 40%)

Il convient également de tenir compte des critères qui ont reçu des évaluations légèrement inférieures, mais néanmoins nettement positives (taux d'approbation entre 60 et 70%):

- Taux d'occupation des entraîneur·euse·s nationaux·ales
- Résultats JO
- Structure des membres
- Portée
- Sciences du sport
- Grands événements

Les remarques concernant les différents indicateurs de mesure et leur mise en œuvre se trouvent dans les annexes.

4. Réactions des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes de Swiss Olympic

4.1 Évaluation spécifique du modèle par l'OFSPPO

L'OFSPPO salue l'axe adopté par Swiss Olympic dans la révision de son modèle de promotion. Selon l'OFSPPO, le présent projet de modèle vise davantage à créer des incitations pour les développements souhaités dans les fédérations sportives. Il doit en outre conduire à un débat de fond plus intense entre Swiss Olympic et ses fédérations membres sur les performances et l'utilisation des ressources. L'OFSPPO estime que la restructuration visée, avec les domaines de promotion «Tâches de base», «Sport» et «Développement», ainsi que la prise en compte d'aspects quantitatifs et qualitatifs dans l'évaluation des performances (de même que la formule «Quantité x Qualité» prévue à cet effet) sont fondamentalement judicieuses. Elles permettent une évaluation large et équilibrée des structures et des activités des fédérations.

L'OFSPPO salue le fait que le modèle veuille ancrer le respect des **prescriptions éthiques** selon les normes de la branche comme condition de base et intégrer «**l'éthique comme thème transversal**». En ce qui concerne la mise en œuvre de ces conditions, l'OFSPPO se demande comment les fédérations sportives seront tenues de respecter les prescriptions, comment le respect des normes de la branche sera contrôlé en permanence et ce qui est prévu en cas de violation des prescriptions en matière d'éthique et de bonne gouvernance de la part des fédérations.

L'OFSPPO considère comme essentielle la possibilité d'utiliser à l'avenir les contributions financières pour le sport de masse dans le cadre du domaine de promotion «**Sport de masse**». Le système devrait garantir qu'à l'avenir, les fédérations sportives nationales disposent également des interlocuteurs-trices nécessaires pour le sport de masse. La définition des critères de mesure effectifs influencera la possibilité de générer des impulsions et d'initier des développements dans ce domaine de promotion. L'OFSPPO souligne que le soutien apporté par Swiss Olympic au sport de masse doit être coordonné et adapté en fonction des mécanismes et de la logique de promotion du programme Jeunesse+Sport de l'OFSPPO.

Concernant le domaine d'évaluation «**Personnel sportif**», l'OFSPPO suggère de prendre en compte d'autres domaines thématiques tels que le soutien/l'encadrement psychologique et les conseils nutritionnels.

L'OFSPPO part du principe que, pour le domaine de promotion «**Développement**», les thèmes sont à chaque fois discutés avec la participation de l'OFSPPO dans le cadre de l'élaboration de la convention de prestations. Les priorités dans le domaine du développement peuvent évoluer avec le temps. Mais l'orientation stratégique sur laquelle repose le modèle de promotion peut également changer – par exemple à la suite du projet «Encouragement du sport et de l'activité physique en Suisse 2040».

L'OFSPPO part du principe que le processus qui accompagnera la mise en œuvre du modèle de promotion (notamment l'évaluation des performances des fédérations sportives) placera Swiss Olympic et les fédérations sportives devant de nouveaux défis. **L'OFSPPO estime problématique que les fédérations sportives soient conseillées et évaluées simultanément par le soutien aux fédérations ou par les mêmes collaborateur-trice·s.**

4.2 Évaluation spécifique du modèle par la Fondation suisse pour l'encouragement du sport (FSES)

Du point de vue de la FSES, l'ensemble du processus est extrêmement complexe. Le **travail** fourni par Swiss Olympic et les différentes fédérations sportives est énorme, et les fédérations disposent de très peu de personnel administratif. Même avec l'introduction de deux catégories de comptes (Key Account et Basic Account), le modèle de promotion des fédérations présenté aujourd'hui reste très lourd pour les deux parties, fédérations sportives et Swiss Olympic.

Évaluation de la qualité de la mise en œuvre par des «**organisations spécialisées proches du sport**»: La FSES est d'avis que la charge liée aux évaluations par des tiers ainsi qu'au controlling et au reporting devraient être réduite au minimum, afin que les ressources en personnel puissent être utilisées pour la promotion du sport de masse et du sport d'élite.

Dans le cadre de la vidéoconférence, Swiss Olympic a expliqué qu'avec le nouveau modèle de promotion des fédérations, **il n'est plus nécessaire de constituer des réserves**. La FSES part du principe que cela est dû à la contribution de base de la fondation, fixe pour quatre ans. La FSES s'interroge sur la pertinence de cette position. On ne sait pas exactement combien de temps dure une procédure de recours et quelles sont les conséquences pour toutes les fédérations sportives si aucun argent n'est versé.

La FSES approuve la création du **domaine de promotion «Développement»** et part du principe que les moyens financiers correspondants proviennent des domaines de promotion spécifiques de la fondation. Un montant maximal de 15 millions de francs est disponible à cet effet jusqu'à fin 2026. Ces fonds peuvent varier fortement d'une année à l'autre, en fonction de l'évolution des bénéfices des sociétés de loterie. Pour la période de promotion 2027 à 2030, le Conseil de la fondation envisage de réduire les fonds alloués aux domaines de promotion spécifiques à 10 millions de francs au maximum. En revanche, la contribution de base doit être augmentée de 5 millions de francs. La répartition des fonds pour le domaine de promotion «Développement» doit se faire à parts égales entre le développement des fédérations et le développement du système. La FSES propose de définir un montant approximatif. Il n'est pas possible de prévoir quels seront les domaines pour lesquels des requêtes seront déposées; il convient donc de ne pas déterminer de manière définitive le montant disponible pour chaque domaine.

La FSES a l'intention de conserver le système actuel: les fonds destinés à des domaines de promotion spécifiques sont alloués sur requête. L'utilisation des moyens financiers doit être documentée dans le rapport d'activité annuel. Une fois les mesures terminées, **l'argent non utilisé est restitué à la fondation**. Cette approche est en accord avec le dernier argument de la diapositive sous Développement du système. Cependant, le dernier argument dans le développement des fédérations serait en contradiction avec le système de la fondation.

4.3 Appréciation spécifique du modèle par les cantons (10)

À l'exception d'un canton, les cantons participants approuvent la proposition de la future promotion des fédérations. Du point de vue des cantons qui l'approuvent, la flexibilité pour les fédérations sportives est accrue, le modèle est simplifié et le sport de masse est renforcé.

L'importance de **l'affectation des contributions à la PR régionale et aux contributions d'utilisation CISIN est soulignée**. Il s'agit ainsi de garantir que les fédérations sportives continuent d'alimenter suffisamment la promotion de la relève dans les centres de performance régionaux.

Pour les entraîneur·euse·s régionaux·ales de la relève, l'objectif est un **salaire minimum ainsi qu'un engagement minimum** de 20% (à l'exception du canton ZH). Les cantons ont tout intérêt à ce que ces entraîneur·euse·s de la relève soient (co)financé·e·s par leur fédération sportive nationale. Pour de nombreux cantons, cela peut être la condition de base pour qu'ils participent également aux frais de personnel pour la promotion de la relève dans les centres de performance régionaux.

Points critiques du canton VD

Pour le canton VD, le système est trop complexe. Il craint que les fédérations sportives ne l'expliquent pas ou pas suffisamment aux fédérations cantonales, ce qui pourrait alimenter le sentiment

que la fédération sportive fait ce qu'elle veut. La garantie de la surveillance du système par Swiss Olympic est remise en question, de même que la charge administrative supplémentaire qui en découle pour toutes les personnes concernées. Selon le canton VD, Swiss Olympic devrait en premier lieu développer une stratégie visant à encourager les fédérations sportives à se développer dans les quatre régions linguistiques afin d'assurer un développement plus équilibré du sport en Suisse. Selon lui, l'exemple des fédérations sportives les plus performantes au niveau international montre que les sports pratiqués à l'échelle nationale, comme l'athlétisme, le football ou le ski, obtiennent les meilleurs résultats.

4.4 Appréciation spécifique du modèle par d'autres parties prenantes de Swiss Olympic (7)

La plupart des commentaires formulés par les autres parties prenantes se reflètent dans les réactions des fédérations sportives. Seules les préoccupations supplémentaires sont mentionnées ci-dessous:

Swiss Olympic Athletes Commission

- Les athlètes de haut niveau issu·e·s d'une fédération sportive classée 4+5 peuvent-ils-elles continuer à ne pas bénéficier de l'aide sportive, alors que les moyens financiers ont été démultipliés ces dernières années?
- Quelle est l'influence du modèle de promotion sur les athlètes en ce qui concerne la promotion du sport d'élite dans l'armée?
- Éthique et bonne gouvernance: Les athlètes doivent avoir un comportement exemplaire dans ce domaine: les athlètes peuvent être sanctionné·e·s s'ils-elles ne respectent pas les règles du jeu. Les fédérations sportives doivent également assumer ce rôle de modèle: elles doivent subir les conséquences si elles ne respectent pas les règles du jeu de Swiss Olympic (moins de moyens financiers).
- Il ne doit pas y avoir de mesures d'économie sur le personnel de coaching. Les taux d'occupation pour les fonctions clés sont déterminants.
- La plus grande autonomie dans l'utilisation des fonds ne doit pas conduire à ce que les équipes nationales masculines bénéficient de plus de fonds que les équipes nationales féminines.
- Il est important que, outre le personnel sportif, la collaboration avec des expert·e·s externes dans les domaines de la nutrition, de la psychologie du sport et des sciences du sport soit considérée comme un critère de mesure.

ASSS

- Les communes et les villes doivent être impliquées à un stade précoce dans la planification stratégique des fédérations sportives.
- L'ASSS voit de grandes opportunités dans le renforcement de la collaboration entre les fédérations sportives et les exploitants d'infrastructures. Une concertation plus étroite peut optimiser l'utilisation des ressources existantes et faciliter la planification à long terme. Une coordination ciblée contribue à améliorer durablement la qualité et la disponibilité des installations sportives.

Armée

- La suppression de la classification actuelle a des répercussions sur la promotion du sport d'élite dans l'armée. Dans la sélection pour le sport d'élite ER, les marges d'appréciation augmentent, mais aussi le risque d'être accusé d'arbitrarité et d'inégalité de traitement. Il existe un risque de reconsidérations et de recours qui prennent beaucoup de temps. Il faut alors de nouveaux critères d'accès à la promotion du sport d'élite dans l'armée (il n'est pas possible d'inclure 140 sports dans le sport d'élite ER).
- Le nouveau modèle doit tenir compte de la protection des données.

Formation des entraîneurs Suisse

- Intégrer la fonction d'entraîneur·euse d'athlétisme dans le système de promotion. Le cas échéant, prendre en compte d'autres spécialistes à l'avenir ou laisser la porte ouverte à d'autres personnes clés du système.
- L'intention de transférer le financement des entraîneur·euse·s PR aux cantons doit se faire en concertation avec toutes les institutions concernées.
- Rendre visibles les aspects d'éthique et de durabilité dans le plus grand nombre possible de critères.
- En raison des défis futurs, il est indiqué que les fédérations sportives se développent davantage dans le sens d'une gestion durable.
- Sport de masse: Outre les moniteur·rice·s J+S, accorder davantage de poids au personnel ayant suivi une formation continue et disposant de compétences spécifiques dans le sport de masse et le sport santé.

CI Sport suisse

- Intégrer des approches ou des critères de promotion concrets qui dépassent le cadre de sa propre fédération sportive ou de son propre sport: promotion de la coopération, collaboration partielle (p. ex. partage de secrétariat, immobilier, personnel, etc.)
- Introduire ou maintenir l'affectation des fonds pour le sport de masse et les contributions d'utilisation CISIN.
- En principe, l'intégration de l'éthique comme thème transversal est saluée. Redondance: la norme de la branche indique clairement ce qui doit être mis en œuvre, comment et par qui. Dans le modèle de promotion des fédérations, la fédération sportive est parfois récompensée pour des critères qu'elle est en fait obligée de remplir.
- Sport de masse: il manque les fonctions d'arbitre et de juge de compétition.
- Prendre en compte la gestion des bénévoles et les offres de coopération dans l'évaluation.
- Le domaine de promotion «Développement» devrait également être accessible aux organisations partenaires qui réalisent des projets visant à soutenir ou à décharger les fédérations sportives dans leurs activités.

Université de Berne, Institut des sciences du sport

- Intégrer plus explicitement les coopérations entre fédérations sportives dans la grille d'évaluation.
- Examiner la certification des fédérations sportives dans le sens d'un système de gestion de la qualité.

5. Résumé des principales critiques

Les principales critiques peuvent être résumées comme suit:

Généralités:

C1: Charge administrative plus élevée

En raison des nombreux critères et indicateurs de mesure, de la collecte des données, des rapports, de l'évaluation, etc., la charge administrative devrait augmenter. Des craintes existent quant au fait que tant Swiss Olympic que les fédérations sportives ne disposent pas de capacités en personnel suffisantes pour mettre en œuvre le modèle tel qu'il est proposé. L'intensification de la coopération est rejetée si elle repose sur une augmentation du controlling et des charges administratives.

C2: Évaluations difficiles - doutes sur les recours

Des inquiétudes existent quant à la clarté et à l'objectivité des critères et des indicateurs de mesure sur la base desquels les fédérations sportives seront évaluées. En ce qui concerne l'évaluation de la qualité de la mise en œuvre, le risque de ne pas pouvoir la mesurer objectivement et de laisser une marge d'interprétation est particulièrement redouté. Mais la difficulté de la collecte de données est également soulignée pour les critères quantitatifs tels que le nombre de membres ou le taux d'occupation des collaborateurs. Bien que l'introduction de l'évaluation de la qualité ne soit pas fondamentalement remise en question, il existe toutefois des divergences d'opinions sur la pondération par rapport à la quantité, en fonction de la taille et de l'orientation des fédérations sportives (les petites fédérations sportives ont plutôt du mal avec les critères quantitatifs).

C3: Moins de sécurité de planification et de prévisibilité

La sécurité de la planification est considérée comme essentielle pour la budgétisation et le développement à long terme des fédérations sportives. Elle ne semble pas être garantie dans le nouveau modèle (notamment avec des conséquences sur la planification des ressources humaines). La possibilité de modifier les cotisations en cours de cycle est en outre perçue comme problématique. En raison des nombreux critères et indicateurs de mesure, du calcul et de la relativité, le modèle est perçu comme plus imprévisible.

C4: Prémisse «pas de grands perdants»

L'adaptation du modèle de promotion en vue d'éviter les perdants et les gagnants tout en conservant les mêmes moyens financiers est remise en question quant à sa pertinence et à sa faisabilité. Il est difficile de comprendre que des changements aussi fondamentaux dans les indicateurs de mesure et la formule de calcul ne puissent ou ne devraient pas avoir d'effets majeurs sur la répartition des contributions aux fédérations.

C5: Liberté limitée dans l'utilisation des moyens financiers

Bien que l'on comprenne et que l'on approuve le fait que la liberté des fédérations sportives dans l'utilisation des fonds augmente fortement du fait de la réduction des fonds affectés, on critique le fait qu'en raison du nombre élevé d'indicateurs de mesure, la liberté nouvellement acquise soit à nouveau limitée. On suppose que les fédérations sportives se baseront très fortement sur les divers indicateurs de mesure afin de garantir une contribution aux fédérations aussi élevée que possible pour le prochain cycle.

Outre les principales critiques C1 à C5, les points suivants ont été mentionnés à plusieurs reprises de manière critique:

- **C6: Redondance des évaluations éthiques par la norme de la branche et le modèle de promotion**
L'éthique doit être couverte par la norme de la branche et exigée comme condition fondamentale, et non pas être intégrée en plus comme thème transversal dans l'évaluation.
- **C7: Conditions supplémentaires pour l'éligibilité à la promotion du sport de performance**
Les conditions sont jugées trop strictes et ne sont pas toujours clairement définies.
- **C8: Suppression de la séparation des genres dans l'évaluation des sports d'équipe**
Les sports d'équipe critiquent la suppression de l'évaluation séparée de leurs sports pour les femmes et les hommes.
- **C9: Organisation/gouvernance: séparation de la consultance et du contrôle**
L'OFSPPO, en particulier, s'interroge sur le fait que les fédérations sportives soient simultanément conseillées et contrôlées par les mêmes collaborateur·rice·s de Swiss Olympic.

Spécifiques, c'est-à-dire se rapportant à des indicateurs de mesure individuels:

C10: Taux d'occupation: bénévolat versus professionnalisation et autres aspects

Le taux d'occupation est perçu comme un mauvais critère pénalisant les fédérations sportives qui ont optimisé leurs processus. Il encouragerait «l'augmentation fictive» des collaborateur·trice·s. Les mandataire·trice·s externes, les postes clés externalisés ainsi que les personnes occupant des postes clés à titre bénévole doivent également être pris en compte lors de l'évaluation. En outre, les pourcentages de postes doivent être considérés par rapport au budget. Les dépenses liées aux postes clés doivent être proportionnelles au budget total. L'occupation adéquate d'une fonction clé est considérée comme plus importante que le taux d'occupation. Demande de prise en compte des fonctions et mandats externes (p. ex. médical, psychologues, kinés, diététicien·ne·s). Les personnes clés spécifiques d'une fédération sportive doivent en outre être prises en compte. Il est également demandé à plusieurs reprises que l'évaluation des fonctions clés soit pondérée différemment pour le personnel sportif.

C11: Finances

Évaluation trop stricte des finances. Les grandes fédérations sportives sont favorisées par rapport aux petites. Il manque des critères d'évaluation de la rentabilité et de l'utilisation des fonds.

C12: Structure d'âge dans le sport de masse

La structure d'âge des membres n'est pas un critère approprié pour tous les sports. Dans certains sports, la structure d'âge est limitée par des exigences physiques. Exemples: en aviation, seuls les jeunes à partir de 14 ans sont autorisés à suivre une formation / la gymnastique rythmique n'est guère destinée aux adultes plus âgés. Demande: chaque sport définit lui-même ce qu'il entend par une structure d'âge équilibrée.

C13: Diversité du personnel sportif

On se demande si la diversité est le bon critère lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes. La réalité est plus compliquée, car il n'y a pas toujours assez de personnes qualifiées et diverses disponibles. La diversité doit être évaluée en fonction de la quantité.

6. Contextualisation des points critiques et mesures qui en découlent

Lors de l'atelier d'évaluation du 19.03.2025, l'équipe du projet a, dans un premier temps, discuté et classé les points critiques avec des représentant·e·s des bailleurs de fonds et des membres de la direction de Swiss Olympic. Dans un deuxième temps, des mesures ont été formulées sur cette base pour adapter la proposition mise en consultation. Les grands axes des mesures se trouvent au chapitre 7.

Les sous-chapitres 6.1 à 6.3 qui suivent énumèrent et contextualisent toutes les critiques formulées au chapitre 5, et présentent les mesures qui en découlent. L'ensemble de la recommandation a permis de dégager les axes du chapitre 7.

6.1 Contextualisation des «principaux points critiques généraux C1 à C5» et mesures qui en découlent

C1: Charge administrative plus élevée

Contextualisation/réflexion

On peut supposer qu'une augmentation de la charge administrative se répercutera sur Swiss Olympic, mais pas sur les fédérations sportives. Après un effort initial, les fédérations sportives verront notamment leur charge de reporting diminuer en raison de la nette réduction du nombre de fonds alloués. Il est important de veiller à la simplicité et à un degré élevé de numérisation/automatisation lors de l'élaboration des processus. L'effort de reporting ou de contrôle devra cependant toujours répondre aux exigences de bonne gouvernance attendues par les bailleurs de fonds.

Mesures:

- ➔ Aucune adaptation du modèle n'est nécessaire.
- ➔ Garder les processus simples, les numériser et les automatiser autant que possible.
- ➔ Optimiser la communication à l'intention des fédérations sportives (par exemple, énumérer concrètement ce qui est supprimé par rapport au système actuel).
- ➔ Travailler avec les bailleurs de fonds à des processus de reporting plus simples et moins étendus.
- ➔ Pour les fédérations ayant des contributions d'encouragement peu élevées (Basic Account), viser une simplification supplémentaire des processus de reporting.
- ➔ Viser l'introduction d'un prétest qui permet une première évaluation sur la base de quelques critères clés et qui permet de renoncer à une évaluation complète lorsque le nombre de points est faible (=> Basic Account).

C2: Évaluations difficiles - doutes sur les recours

Contextualisation/réflexion

Les critères de qualité sont importants et sont en principe évalués de manière très positive. Toutefois, ils ne sont pas encore tous formulés de manière objectivement mesurable. Les expériences positives faites jusqu'à présent avec l'évaluation qualitative de la promotion du sport de performance dans le cadre de la classification actuelle permettent d'envisager une charge de travail raisonnable pour le traitement des recours. Lors de l'élaboration des processus, il faut veiller à ce que les fédérations sportives soient impliquées suffisamment tôt dans l'évaluation et qu'elles puissent poser des questions et donner des inputs lors d'un entretien. La plupart des désaccords peuvent être résolus lors de l'évaluation au niveau des conseiller·ère·s de la fédération et du CD.

Mesures:

- ➔ Vérifier la mesurabilité des critères (clairement mesurables: limiter l'évaluation subjective).
- ➔ Accorder une grande importance aux échanges avec les fédérations sportives dans le processus d'évaluation.
- ➔ Éviter la pensée fragmentaire grâce à la catégorisation.
- ➔ Examiner si et dans quelle mesure la voie de l'instance de recours doit être redéfinie.

C3: Moins de sécurité de planification et de prévisibilité

Contextualisation/réflexion

Les critiques formulées par les fédérations sportives à l'encontre de la modification des contributions au cours du cycle de quatre ans sont compréhensibles. Un grand nombre de fédérations sportives semblent accorder plus d'importance à la sécurité de la planification qu'au versement intégral des moyens financiers disponibles. La critique concernant la diminution de la prévisibilité est également compréhensible et peut éventuellement être partiellement compensée par un outil de simulation (forecast). En revanche, le nombre plus important d'indicateurs de mesure par rapport à aujourd'hui et leur équilibre feront qu'il n'y aura plus de chutes ou de gains brutaux. La possibilité de planification est donc plus importante.

Mesures:

- ➔ Assurer la sécurité de la planification sur 4 ans en constituant éventuellement des réserves.
- ➔ Examiner les mesures d'accompagnement pour augmenter la prévisibilité (p. ex. outil de simulation).
- ➔ Dans le cadre d'un échange avec les fédérations de sports d'hiver, examiner la faisabilité d'une synchronisation des cycles été/hiver de la CP.

C4: Prémisse «pas de grands perdants»

Contextualisation/réflexion

Cette prémisse vise à rassurer les fédérations sportives. Mais elle consolide aussi les contributions actuelles et les évaluations des fédérations sportives. Cette restriction concernant l'impact du futur modèle de promotion a été critiquée à plusieurs reprises, notamment lorsque la prémisse peut être comprise à long terme. Selon les documents mis en consultation, la prémisse est conçue de manière à ce que des changements soient certes possibles à long terme, mais uniquement si les fédérations sportives évoluent au-dessus ou en dessous de la moyenne dans les indicateurs de mesure du modèle.

Mesures:

- ➔ Cette prémisse doit être examinée de manière critique. Il est vrai qu'il ne doit pas y avoir de grands perdants dans une phase de transition, mais cela peut éventuellement être atteint par des réserves ou des réglementations spéciales. Des changements plus importants seraient donc possibles à la fin de la phase de transition.
- ➔ Le fonctionnement exact, les limites concrètes et l'évolution future possible des contributions doivent être définis et communiqués avec précision.

C5: Liberté limitée dans l'utilisation des moyens financiers

Contextualisation/réflexion

La forte réduction des fonds d'encouragement dans le futur modèle et la liberté qui en découle dans l'utilisation des moyens financiers par les fédérations sportives constituent l'un des principaux changements par rapport à l'ancien système de promotion des fédérations. La prémisse d'une adaptation accrue aux besoins de la promotion des fédérations doit être prise en compte. Grâce à la diversité des indicateurs de mesure, les fédérations sportives ont l'occasion d'utiliser les moyens financiers dont elles disposent là où ils permettent une optimisation efficiente et efficace. Il convient de noter que les grandes fédérations sportives gérées de manière professionnelle remplissent déjà un grand nombre de critères sans effort supplémentaire et peuvent se focaliser sur les critères et les indicateurs de mesure à améliorer en ce qui concerne la prochaine évaluation. Quant aux fédérations sportives plus petites, elles peuvent se concentrer sur les critères et les indicateurs de mesure qu'elles peuvent et veulent influencer positivement. Enfin, il est important de noter qu'aucun critère ou aucun indicateur de mesure n'a été intégré au modèle de promotion s'il-elle ne sert pas la stabilité d'une fédération sportive (domaine de promotion «Tâches de base») ou une promotion du sport réussie et à grande échelle (domaine de promotion «Sport»). Les critères supplémentaires permettent d'évaluer des activités dans certains domaines thématiques alors qu'elles étaient déjà mises en œuvre dans de nombreuses fédérations sportives, mais n'étaient pas honorées jusqu'à présent.

Mesures:

- ➔ Aucune adaptation du modèle n'est nécessaire.
- ➔ Vérifier les critères controversés et les supprimer si nécessaire.
- ➔ Optimiser la communication aux fédérations.

6.2 Contextualisation des points critiques C6-C9 et mesures qui en découlent

C6: Redondance des évaluations éthiques par la norme de la branche et le modèle de promotion

Contextualisation/réflexion

Les manquements à l'éthique du passé sont l'un des principaux moteurs du développement de la promotion des fédérations. Avec les évolutions de ces dernières années, le sport a posé les bases pour que les valeurs du sport soient réellement vécues. Toutefois, pour les mettre en œuvre, les fédérations sportives ont également besoin de ressources. Alors que la norme de la branche fixe des exigences minimales en matière d'éthique et de gouvernance, l'intégration d'aspects éthiques dans le modèle de promotion permet d'évaluer la mise en œuvre et de l'honorer ou de la soutenir financièrement. Aucun critère spécifiquement éthique n'a été introduit. Les aspects éthiques sont pris en compte dans différents critères. Les « doublons » sont certes présents, mais différents aspects sont pris en compte (exemple: norme de la branche=publication de la stratégie; modèle de promotion=qualité de la stratégie). De plus, cette pratique est également établie dans les autres thèmes de promotion et ne fait l'objet d'aucune critique: ainsi, Swiss Olympic demande déjà aujourd'hui de manière contraignante que toutes les personnes clés des fédérations sportives soumises à évaluation soient désignées, généralement dans le cadre de la convention de prestations ou via la norme de la branche. Enfin, les bailleurs de fonds ont souligné à plusieurs reprises qu'ils attendaient l'intégration de l'éthique dans le modèle de promotion.

Mesures:

- ➔ Contrôle et suppression éventuelle des doublons effectifs, sinon aucune adaptation du modèle n'est nécessaire.

C7: Conditions supplémentaires pour l'éligibilité à la promotion du sport de performance

Contextualisation/réflexion

Outre le sport de performance, le sport de masse et les tâches de base des fédérations sportives seront représentés dans la future promotion des fédérations. Cela permet de se recentrer quelque peu sur la promotion du sport de performance, sans que les sports qui n'ont plus droit à un soutien en raison des conditions supplémentaires ne deviennent de grands perdants. Les conditions proposées pour l'éligibilité à la promotion du sport de performance sont toutefois trop strictes dans la proposition mise en consultation, de sorte que trop de sports seraient exclus.

Mesures:

- ➔ L'introduction de conditions supplémentaires est maintenue. Les conditions proposées doivent toutefois être revues et atténuées.
- ➔ Les conséquences de l'exclusion d'un sport pour ses athlètes en ce qui concerne les Elite Cards et les Talent Cards doivent être examinées et des solutions de compensation doivent être définies.

C8: Suppression de la séparation des genres dans l'évaluation des sports d'équipe

Contextualisation/réflexion

Contrairement aux sports individuels, les sports d'équipe font aujourd'hui l'objet d'une évaluation et d'une promotion séparées selon le genre. Le développement de la promotion des fédérations offre l'opportunité de mettre en œuvre l'égalité de traitement de tous les sports en ce qui concerne la séparation des genres. Il convient toutefois d'examiner si la suppression envisagée représente un risque pour la promotion du sport féminin et dans quelle mesure les sports d'équipe ont effectivement des charges accrues qui justifient un soutien plus important.

Mesures:

- ➔ La suppression de l'évaluation séparée des genres dans les sports d'équipe doit faire l'objet d'un examen critique.

C9: Organisation/gouvernance: séparation de la consultance et du contrôle

Contextualisation/réflexion

Le rôle de consultance du soutien aux fédérations de Swiss Olympic exige une proximité avec les fédérations sportives, qui est également nécessaire pour l'évaluation. L'objection concernant la séparation de la consultance et du contrôle est justifiée. Toutefois, ce principe est déjà largement pris en compte aujourd'hui: l'évaluation de la mise en œuvre qualitative du concept de promotion du sport de performance est vérifiée et corrigée si nécessaire au moyen de panels d'expert-e-s (notamment avec des spécialistes externes). La direction et le Conseil exécutif de Swiss Olympic peuvent également réviser l'évaluation.

Mesures:

- ➔ La mise en œuvre de la séparation de la consultance et du contrôle chez Swiss Olympic doit être analysée de manière approfondie, en tenant compte de la pratique actuelle des «panels d'expert-e-s» pour trouver une solution.

6.3 Contextualisation des «points critiques spécifiques C10-C13» et mesures qui en découlent

C10: Taux d'occupation: bénévolat versus professionnalisation et autres aspects

Contextualisation/réflexion

La surcharge des secrétariats des fédérations sportives est l'une des principales raisons du développement de la promotion des fédérations. La professionnalisation accélérée de ces dernières années dans le sport de performance doit être étendue à la direction de fédération (tâches de base) et au sport de masse. En conséquence, une forte incitation à la professionnalisation des postes clés au niveau national doit être mise en place. Le bénévolat n'est pas dévalorisé pour autant, car les personnes clés qui travaillent bénévolement n'ont pas besoin de soutien financier. Swiss Olympic considère que le travail bénévole, en particulier dans les clubs, est important et a toute sa place.

Mesures:

- ➔ Aucune adaptation du modèle n'est nécessaire.
- ➔ Il convient de s'assurer que les structures organisationnelles spécifiques aux fédérations sont prises en compte (ce sont les fonctions qui sont déterminantes et non les désignations ou les rattachements structurels).
- ➔ Examiner si d'autres fonctions (spécifiques aux fédérations) doivent éventuellement être prises en compte s'il existe un véritable engagement.
- ➔ Il convient d'examiner si les mandats doivent être pris en compte pour certaines fonctions.
- ➔ Il convient de s'assurer que le bénévolat est encouragé par le biais d'autres critères (par exemple, au niveau conceptuel ou structurel entre la fédération sportive et les clubs de sport).

C11: Finances

Contextualisation/réflexion

Des finances saines sont essentielles pour des fédérations sportives robustes. Les critiques formulées lors de la consultation reposent en partie sur des suppositions. Force est de constater que les indicateurs communiqués et l'évaluation effective n'ont pas encore été élaborés de manière suffisamment précise.

Mesures:

- ➔ La mesure doit être conservée, mais les différents indicateurs doivent être revus et clairement définis dans le cadre d'échanges avec les responsables financiers des fédérations.

C12: Tranches d'âge dans le sport de masse

Contextualisation/réflexion

La mesurabilité et la pertinence de cet indicateur de mesure sont remises en question dans le cadre de la consultation. Les critiques mentionnées sont cohérentes: les spécificités des différents sports rendent la comparaison difficile. Les indicateurs de mesure que sont les membres et les membres actifs incitent déjà les fédérations sportives à se positionner le plus largement possible et à essayer de s'adresser à de nombreuses tranches d'âge.

Mesures:

➔ Supprimer le critère.

C13: Diversité du personnel sportif

Contextualisation/réflexion

Il est indéniable que des équipes plus diversifiées fournissent de meilleures prestations. Il est toutefois difficile d'évaluer quel est le parfait mélange de genre, d'âge, de langue, d'expérience. De plus, il existe un risque de mauvaises incitations lors du recrutement (p. ex. préférence accordée aux entraîneur·euse·s étranger·ère·s en raison de la langue).

Mesures:

➔ Supprimer le critère.

7. Axes d'adaptation

En résumé, les mesures mentionnées permettent de dégager les axes suivants pour l'adaptation du futur modèle de promotion des fédérations:

→ **Axe 1 – Optimiser les indicateurs de mesure et les supprimer (dans certains cas)**

Tous les indicateurs de mesure sont affinés, en particulier en ce qui concerne la mesurabilité et la charge de travail (également en ce qui concerne la redondance avec les normes de la branche). Si la mesurabilité n'est pas assurée ou si l'effort de collecte de données est trop important, l'indicateur de mesure est supprimé. Les indicateurs de mesure suivants avec une approbation moindre sont examinés: taux d'occupation dans les tâches de base et le personnel sportif, finances dans les tâches de base, structure d'âge dans le sport de masse, diversité dans le personnel sportif. (Optimisation C2, C5, C6, C10, C11, C12 et C13)

→ **Axe 2 – Examiner la catégorisation**

Au lieu d'un calcul (linéaire) dans lequel chaque point correspond à un montant en francs, il convient de définir des catégories. Cela permet de relativiser la «lutte pour chaque point». Dans un souci de simplification, un allègement peut également être prévu pour les scores bas (catégorie de membre, prétest, accès aux domaines de promotion). Il s'agit également de proposer une solution de remplacement pour la classification actuelle dans le sens d'une directive pour les organisations de promotion du sport. (Optimisation C1, C2, C3 et C5)

→ **Axe 3 – Augmenter la prévisibilité**

À cet égard, deux options doivent être examinées de manière approfondie: a) la constitution de réserves afin de garantir un montant de cotisation fixe pendant un cycle complet et b) l'alignement des cycles de conventionnement des fédérations de sports d'hiver et d'été. La deuxième solution, qui doit être examinée en concertation avec les fédérations de sports d'hiver permettrait de verser l'intégralité des contributions. (Optimisation C3)

→ **Axe 4 – Vérifier la prémisse dans le cadre de la simulation**

La conception selon laquelle le futur modèle n'entraînera que des modifications mineures des cotisations par rapport au modèle actuel peut limiter fortement les effets positifs et négatifs du changement de système et est remise en question. La prémisse doit être vérifiée en ce sens qu'elle doit être appliquée uniquement durant une phase de transition. Durant cette phase, la perte éventuelle d'une fédération par rapport à la contribution d'encouragement actuelle doit être de 10% au maximum, mais les bénéfices éventuels doivent si possible être intégralement reversés aux fédérations. Les simulations doivent permettre de vérifier dans quelle mesure le futur modèle entraînera des modifications des contributions d'encouragement. Si les contributions d'encouragement devaient changer trop fortement par rapport à aujourd'hui, il faudrait envisager comme alternative des solutions transitoires prolongées ou des niveaux de compte optimisés. (Optimisation C4)

→ **Axe 5 – Examiner les modalités de l'évaluation du sport de performance en ce qui concerne le seuil d'accès à la promotion du sport de performance et la suppression de la séparation des genres dans les sports d'équipe**

Le seuil d'entrée sera atténué et des solutions de secours seront examinées pour les sports qui ne sont plus éligibles à la promotion en ce qui concerne les Elit Cards et en particulier pour les sports concernés par les Talent Cards/PR. La proposition de supprimer la séparation des genres dans les sports d'équipe sera réexaminée. (Optimisation C7 et C8)

→ **Axe 6 – Examiner l’extension du fonds spécial PR au niveau régional**

De nombreux cantons lient l’attribution de leurs contributions pour la promotion du sport aux centres de performance de leur propre canton aux contributions de PR de Swiss Olympic. Toutefois, étant donné que le futur modèle ne prévoit plus de fonds directs pour les centres de performance nationaux, il existe un risque que les contributions cantonales aux centres de performance nationaux soient également supprimées à l’avenir. C’est pourquoi Swiss Olympic examine si le fonds spécial «PR régionale» doit être plus large, c’est-à-dire s’il doit inclure la PR nationale. (Reprend des aspects reçus après la consultation)

Les mesures d’accompagnement suivantes doivent soutenir la mise en œuvre du futur modèle de promotion:

→ **Faire avancer la numérisation et viser l’introduction de prétests**

Une simplification et une numérisation des processus administratifs d’évaluation et de controlling sont mises en œuvre (exemple plateforme des fédérations). Les processus de contrôle nécessaires devraient ainsi être réalisés de manière plus efficace et il devrait en résulter pour les fédérations sportives une charge de travail nettement moins importante par rapport au système actuel. Il faut également viser une sorte de prétest qui permettrait une première évaluation sur la base de quelques critères clés et qui permettrait de renoncer à une évaluation complète lorsque les scores sont bas. (Optimisation C1, C2, C3)

→ **Développement organisationnel/gouvernance chez Swiss Olympic**

Dans le cadre du développement organisationnel à venir, il convient d’une part d’optimiser la structure et l’occupation du soutien aux fédérations (par exemple par l’introduction d’un Single / Double Point of Contact) et d’autre part de viser une clarification des fonctions entre la consultance, la surveillance et le développement. En outre, la voie de l’instance de recours doit être revue. (Optimisation C1, C2 et C9)

→ **Mesures d’accompagnement pour la communication**

Certains aspects et objectifs de développement stratégique du futur modèle de promotion n’ont pas encore été suffisamment mis en évidence et rendent difficiles la compréhension et la «prévisibilité» du futur modèle. Ces points doivent être préparés de manière compréhensible et communiqués de manière transparente. (Optimisation C2, C3 et C5)

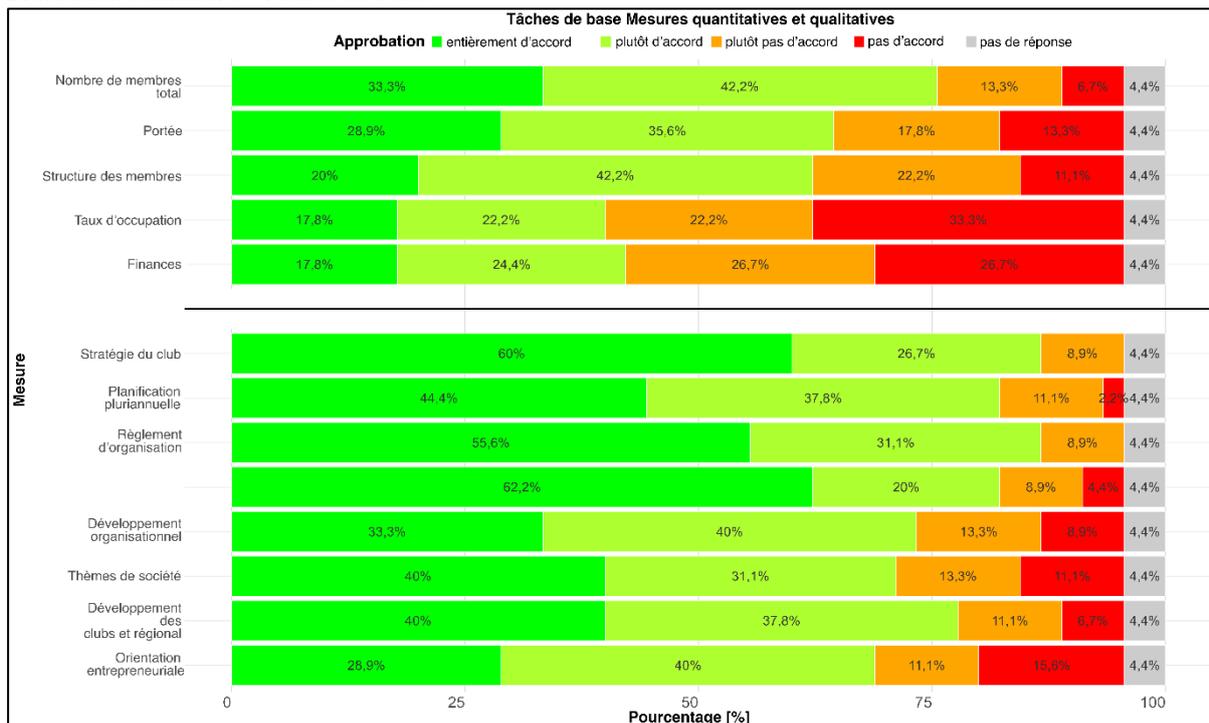
→ **Processus avec les bailleurs de fonds**

Des processus de reporting aussi simples que possible sont mis en place avec les bailleurs de fonds et l’utilisation de leurs ressources, notamment dans le domaine de la promotion du développement, est clarifiée. (Optimisation C1)

Annexe A: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Tâches de base»

Les contenus suivants mettent en lumière de manière détaillée les réponses fermées et ouvertes par domaine de promotion. L'analyse et la présentation des réponses ouvertes ont été effectuées au moyen de l'IA. Même si les contenus générés ont été vérifiés manuellement, il peut arriver qu'ils contiennent des inexactitudes ou des omissions. Nous vous recommandons de faire preuve d'esprit critique à l'égard des contenus générés par l'IA.

Évaluation sommaire «Tâches de base»



Déclarations (individuelles) sur les indicateurs de mesure avec une désapprobation >25%:

Portée:

- Une fédération fait remarquer que la mesure de la portée est complexe et subjective, et plaide pour une focalisation sur l'essentiel.
- Une autre fédération souligne que le point de la portée devrait être défini plus précisément afin de pouvoir être mieux évalué.
- Une fédération est d'avis que le critère du nombre total de membres ne devrait pas être plus important que la portée et la structure des membres et renvoie à de bonnes évaluations de Sport Suisse (statistiques de Lamprecht et Stamm) qui pourraient être utilisées pour évaluer la portée.
- Une autre fédération critique le fait que la portée n'est pas assez concrètement détaillée et que cela favorise encore plus les grandes fédérations, qui sont déjà largement répandues et bénéficient d'une grande attention. Cette fédération fait valoir que les fédérations qui travaillent efficacement seraient ainsi pénalisées.
- Une fédération fait remarquer que pour la portée, la proposition ne serait pas réalisable et consommerait trop de ressources.
- Une fédération affirme qu'un obstacle majeur est la mesure de la portée par des analyses externes, car ces études sont souvent coûteuses et dépendent des paramètres définis.
- Une autre fédération souligne l'absence d'indicateurs standardisés de mesure de la portée, en particulier pour les sports peu populaires ou ayant un ancrage local, ce qui conduit à une représentation inégale.

- Une fédération estime que l'évaluation de l'importance devrait se baser sur des faits tangibles et non sur des analyses, des sondages ou des approches similaires, comme cela est nécessaire pour la portée.
- Une fédération fait remarquer qu'une analyse externe pour mesurer la portée n'est pas proportionnée et qu'il serait préférable d'investir l'argent directement dans le sport.
- Une fédération explique que la portée est un critère qui n'est pas clairement défini et qu'elle ne voit pas l'intérêt de l'intégrer dans l'évaluation.
- Une fédération demande pourquoi le sport non affilié n'est pas pris en compte et si, selon l'étude Sport Suisse de Lamprecht Stamm, le potentiel ne devrait pas également être pris en compte comme indicateur de mesure.
- Une fédération considère que les sports soutenus par les médias sont clairement avantagés en ce qui concerne le critère de la portée.

Structure des membres:

- Une fédération fait remarquer qu'il n'est pas possible d'évaluer l'indicateur de mesure «Structure des membres représentative et orientée vers l'avenir», car les critères ne sont pas connus.
- Une fédération estime que le critère du nombre total de membres ne devrait pas être plus important que la portée et la structure des membres.
- Une fédération déplore l'impossibilité d'avoir une structure diversifiée de membres dans de nombreuses fédérations, y compris la sienne.
- Une fédération ne comprend pas pourquoi une certaine structure de membres (répartition par genre, langue nationale, etc.) serait meilleure qu'une autre, étant donné qu'il existe peut-être des sports que les filles/femmes aiment plutôt pratiquer et d'autres qui sont plus représentés dans certaines régions linguistiques.
- Une fédération considère que l'indicateur de mesure «Membres actifs» fait l'objet d'une double saisie importante et donc d'une double évaluation avec l'indicateur de mesure «Nombre total de membres» du domaine «Tâches de base». Ce point est lié à la structure générale des membres d'une fédération.
- Une fédération s'exprime sur la structure des membres en termes de répartition par âge et demande pourquoi une structure d'âge équilibrée est meilleure qu'une structure unilatérale, et si une fédération doit entreprendre des actions forcées uniquement pour modifier la structure d'âge.
- Une fédération souligne qu'il existe des sports dans lesquels une grande partie de la responsabilité pour le sport de masse incombe aux clubs et non à la fédération, ce qui complique la gestion de tels critères pour la fédération, car elle dépend toujours aussi du soutien bénévole des clubs. Cela concerne la structure des membres décentralisée de certains sports.
- Une fédération suggère que le nombre de responsables J+S soit considéré comme un pourcentage du nombre de membres d'une fédération et non comme un chiffre absolu. Cela permet d'établir un lien entre la structure des membres et un autre indicateur de mesure.
- Une fédération estime que les indicateurs de mesure quantitatifs dans le domaine de l'importance sont clairs et mesurables, mais émet une réserve quant à la nécessité d'inclure la structure d'âge; il faudrait au moins définir pour chaque sport ce que l'on entend par une structure d'âge équilibrée.
- Une fédération estime qu'en ce qui concerne la structure des membres, les petits sports seraient structurellement désavantagés par un éventuel couplage de la promotion au nombre de membres.
- Une fédération souligne qu'une «Structure de membres représentative et orientée vers l'avenir» est un bon critère de mesure, qui peut même être en partie influencé activement par les fédérations, mais que la structure d'âge n'a guère de sens sur ce point et est trop volatile.
- Une fédération exprime des réserves quant à l'utilisation d'une offre sportive diversifiée comme indicateur de mesure, car certains sports ne conviennent pas à certains groupes cibles et cela est difficilement mesurable. Cela est lié à la structure des membres et à leur diversité.
- Une fédération estime que les indicateurs de mesure de la structure des membres ne sont pas pertinentes au regard de l'importance du sport de masse dans un sport.
- Une fédération s'exprime de manière critique sur l'hypothèse selon laquelle une structure de membres hétérogène doit en principe être considérée comme supérieure à une structure homogène résultant par exemple des caractéristiques d'un sport.
- Une fédération fait remarquer que la «définition de membre actif» doit impérativement inclure les participations à des manifestations ou à des programmes de formation et donc être prise en compte dans la mesure de la structure d'âge.

- Une fédération estime que les indicateurs de mesure de la structure des membres ne sont pas pertinentes au regard de l'importance du sport de masse dans un sport.
- Une fédération fait remarquer qu'il faudrait définir comment gérer les sports qui ne sont pratiqués que par un seul genre. Il s'agit d'évaluer la structure des membres en termes de répartition des genres dans des sports spécifiques.

Taux d'occupation:

- Une fédération fait remarquer que les taux d'occupation comme indicateur sont un très mauvais outil. Ils pénalisent les entreprises qui optimisent leurs processus et les incitent à créer des postes uniquement pour faire bonne figure. Selon cette fédération, cela irait à l'encontre de l'optimisation des processus en cours au sein de la fédération.
- Une autre fédération demande comment évaluer le taux d'occupation des postes clés externes, par exemple dans le domaine du soutien informatique ou des finances.
- Une autre fédération indique qu'elle ne peut employer qu'un-e seul gérant-e à 100%.
- Une fédération estime que l'attribution de points par taux d'occupation n'est pas pertinente.
- Une fédération suggère que les taux d'occupation des fonctions clés soient mis en relation avec le budget.
- Une autre fédération estime que la qualité des fonctions clés ne devrait pas être évaluée par le taux d'occupation (quantité), mais par leur aptitude/formation.
- Une autre fédération indique que les taux d'occupation incluent actuellement les fonctions bénévoles.

Finances:

- Une fédération fait remarquer qu'avec plus d'argent, on obtient plus de points et donc plus d'argent de Swiss Olympic. Or, selon elle, cette situation désavantage les petites fédérations. Ce qui manque, c'est le critère des finances équilibrées.
- Une fédération fait remarquer que les finances (modèle financier) ne peuvent pas être comparées à celles du secteur privé. Selon elle, la tâche d'une fédération sportive est de promouvoir son sport et non pas de maximiser les profits comme dans l'économie privée. Les modèles d'évaluation issus du secteur privé ne devraient donc pas être appliqués.
- Une fédération se demande si le chiffre d'affaires est un indicateur de mesure approprié. Un chiffre d'affaires élevé ne signifie pas automatiquement qu'une fédération gère bien ses finances.
- Une fédération fait remarquer qu'en matière de finances, il est nécessaire de procéder à une évaluation différenciée et contextuelle afin d'appréhender de manière adéquate la performance réelle d'une organisation tout en favorisant un développement ciblé.
- Une fédération s'interroge sur la pertinence du chiffre d'affaires comme critère d'évaluation des finances et renvoie à des commentaires dans un document séparé.

Orientation entrepreneuriale:

- Une fédération fait remarquer que l'orientation entrepreneuriale est certes souhaitable, mais que les directives sont trop strictes.
- Une autre fédération affirme qu'une fédération sportive doit remplir des tâches de base et servir l'intérêt général et que, contrairement à une entreprise, son objectif n'est pas de maximiser les profits. Cette fédération fait valoir qu'une orientation entrepreneuriale serait ici une approche contreproductive, car les offres de la fédération doivent être accessibles au plus grand nombre.
- Une autre fédération critique l'introduction d'obligations entrepreneuriales et de systèmes de reporting, estimant que ceux-ci, imposés par voie réglementaire de manière descendante, ne fonctionnent pas et encouragent une bureaucratie inutile sans valeur ajoutée.

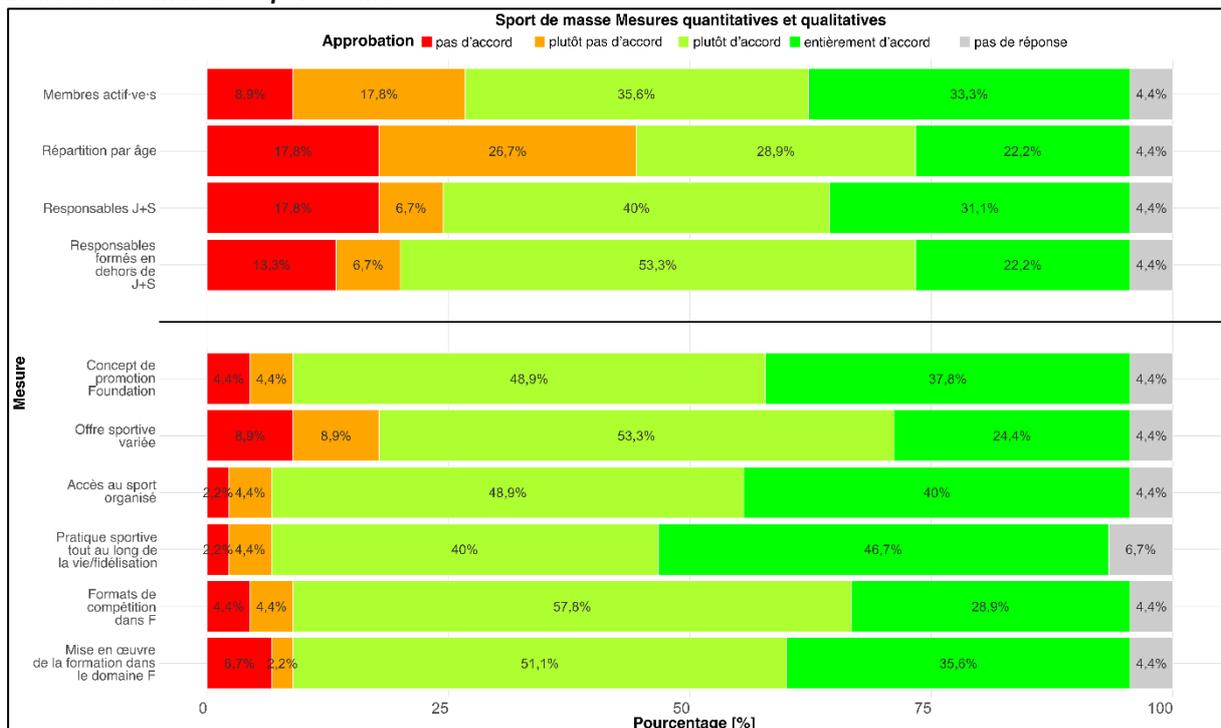
Résumé des remarques générales concernant le domaine de promotion «Tâches de base»:

- Charge administrative: plusieurs fédérations font part de leurs inquiétudes quant à la charge administrative potentielle liée aux exigences du nouveau modèle de promotion, notamment en ce qui concerne les «tâches de base». Elles craignent que la mise en œuvre des directives n’entraîne une charge supplémentaire, en particulier pour les petites et moyennes fédérations.
- Double saisie des mesures: il est fait mention de chevauchements potentiels et de doubles saisies de mesures, notamment en relation avec la «tâche de base». Un exemple concret est la double saisie possible des «membres actifs» et du «nombre total de membres», qui pourrait conduire à une double évaluation.
- Évaluation des fonctions clés: en ce qui concerne l’évaluation des fonctions clés, il est précisé que les taux d’occupation de ces fonctions devraient être considérés par rapport au budget des fédérations, de la même manière que pour les postes clés dans le domaine de la «tâche de base».
- Place de l’éthique: des discussions sont en cours pour savoir si et comment le thème de l’éthique doit être traité dans le nouveau modèle de promotion. Certaines fédérations estiment que l’éthique est déjà suffisamment couverte par la norme de la branche et qu’il n’est pas nécessaire de l’inclure en plus dans le modèle de promotion. D’autres voient la nécessité de prendre en compte l’éthique, mais estiment qu’elle relève des «tâches de base».
- Pondération et importance: quelques commentaires abordent le thème de la pondération et de l’importance du domaine «Tâche de base» par rapport aux autres domaines du modèle de promotion. La question est posée de savoir dans quelle mesure les «tâches de base» doivent peser dans l’évaluation globale des fédérations.

Annexe B: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Sport» – partie Sport de masse

Les contenus suivants mettent en lumière de manière détaillée les réponses fermées et ouvertes par domaine de promotion. L'analyse et la présentation des réponses ouvertes ont été effectuées au moyen de l'IA. Même si les contenus générés ont été vérifiés manuellement, il peut arriver qu'ils contiennent des inexactitudes ou des omissions. Nous vous recommandons de faire preuve d'esprit critique à l'égard des contenus générés par l'IA.

Évaluation sommaire «sport de masse»



Déclarations (individuelles) sur les indicateurs de mesure avec une désapprobation >25%:

Membres actifs

- Une fédération fait remarquer que l'évaluation des membres actifs devrait tenir compte de la distinction entre les sports affiliés et les sports non affiliés.
- Une fédération est d'avis que, lors de l'évaluation des membres actifs, il faut penser aux sports qui peuvent être pratiqués à bas seuil, sans grandes structures ni appartenance à un club. Il faut par exemple tenir compte de l'étude Sport Suisse.
- Une fédération explique que les membres actifs et la structure d'âge ne constituent pas des indicateurs de mesure pertinents pour évaluer l'importance du sport de masse dans un sport.
- Une autre fédération considère que l'indicateur de mesure «membres actifs» fait l'objet d'une double évaluation avec l'indicateur de mesure «nombre total de membres» du domaine des tâches de base.
- Une fédération fait remarquer que la définition de membre actif doit impérativement inclure les participations à des manifestations ou à des programmes de formation et donc être prise en compte dans la mesure de la structure d'âge.
- Une autre fédération est d'accord avec le principe de mesure des membres actifs, mais pas avec la définition. Les sportif-ve-s sans licence devraient également être pris-e-s en compte.
- Une autre fédération suggère que les responsables soient considérés comme un pourcentage du nombre de membres d'une fédération et non comme un nombre absolu. Lors de l'évaluation des membres actifs, il faudrait penser aux sports qui peuvent être pratiqués à bas seuil, sans grandes structures ni appartenance à un club. Il faut par exemple tenir compte de l'étude Sport Suisse.

Structure d'âge:

- Une fédération indique que dans de nombreux sports, les structures d'âge existent et ne constituent pas en soi un élément négatif. Cette fédération poursuit en expliquant que certains sports conviennent plutôt à un jeune âge, d'autres à un âge plus avancé, et qu'il faut en tenir compte dans la pondération.
- Une fédération fait remarquer que dans de nombreux sports, la structure d'âge des membres est limitée par l'effort physique.
- Une fédération demande pourquoi une structure d'âge équilibrée serait meilleure qu'une structure unilatérale. La fédération estime que cette mesure n'est pas pertinente. En outre, cette fédération fait remarquer que certains sports sont tout simplement mieux adaptés à certaines tranches d'âge et demande si une fédération doit entreprendre des actions forcées dans le seul but de modifier la structure d'âge.
- Une autre fédération s'interroge sur la nécessité de prendre en compte la structure d'âge et demande que soit défini, au moins pour chaque sport, ce que l'on entend par une structure d'âge équilibrée.
- Une fédération explique que les membres actifs et la structure d'âge ne constituent pas des indicateurs de mesure pertinents pour évaluer l'importance du sport de masse dans un sport.

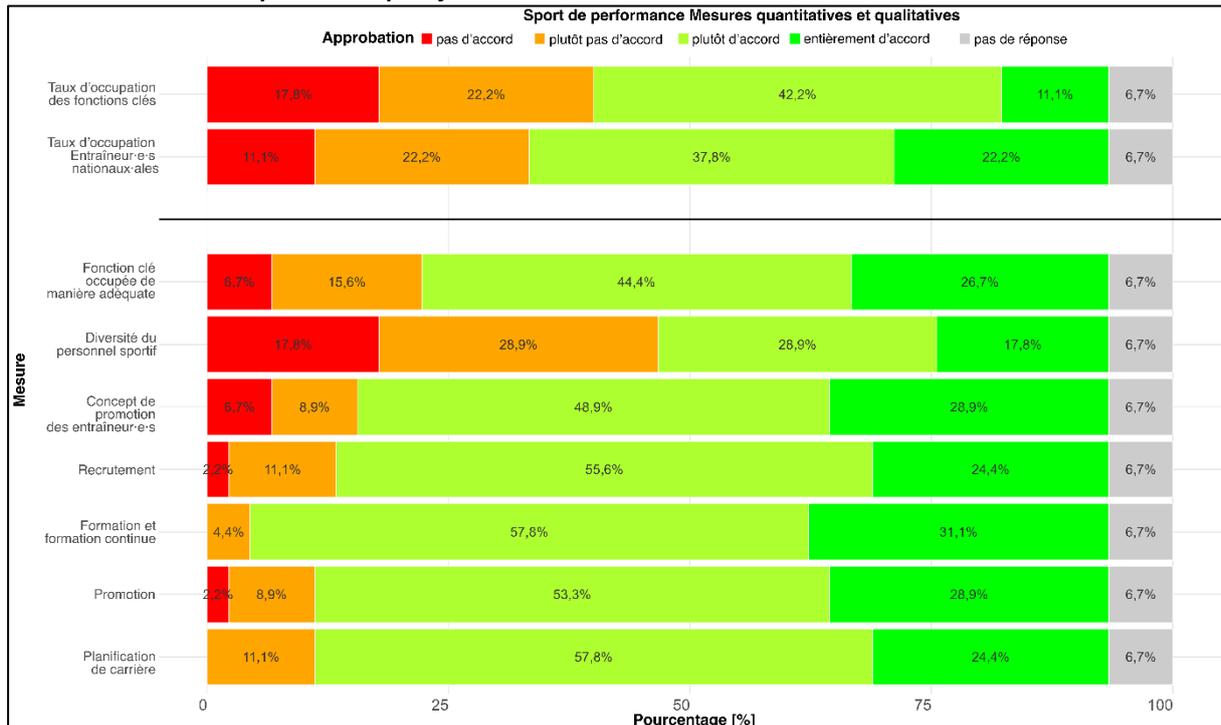
Résumé des remarques générales concernant le sport de masse:

- Rapport entre le sport de performance et le sport de masse: le rapport entre le sport de masse et le sport de performance dans le nouveau modèle de promotion est un point de discussion central. Certains craignent que le sport de performance doive céder des moyens financiers au sport de masse et qu'il faille tenir compte des différentes orientations des fédérations (sport de performance vs sport de masse).
- Définition et délimitation du sport de masse: la question est de savoir comment définir précisément le sport de masse en termes d'activités et de groupes cibles et comment le distinguer des autres domaines.
- Mesures appropriées pour le sport de masse: la pertinence de différents indicateurs de mesure pour l'évaluation du sport de masse est discutée. On se demande si les indicateurs de mesure traditionnels telles que les membres actifs et la structure d'âge reflètent de manière adéquate l'importance du sport de masse dans tous les sports.
- Prise en compte du sport non affilié: plusieurs commentaires plaident pour que le sport non affilié (c'est-à-dire le sport pratiqué en dehors des clubs) soit davantage pris en compte dans l'évaluation du sport de masse. Il est argumenté que le potentiel de ce groupe cible ne doit pas être négligé.
- Fonction des Technical Officials: La fonction des Technical Officials (p. ex. arbitres) dans le sport de masse est abordée. Il est suggéré que ce groupe de personnes soit davantage pris en compte dans l'évaluation du sport de masse.

Annexe C: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Sport» - partie personnel sportif

Les contenus suivants mettent en lumière de manière détaillée les réponses fermées et ouvertes par domaine de promotion. L'analyse et la présentation des réponses ouvertes ont été effectuées au moyen de l'IA. Même si les contenus générés ont été vérifiés manuellement, il peut arriver qu'ils contiennent des inexactitudes ou des omissions. Nous vous recommandons de faire preuve d'esprit critique à l'égard des contenus générés par l'IA.

Évaluation sommaire «personnel sportif»



Déclarations (individuelles) sur les indicateurs de mesure avec une désapprobation >25%:

Taux d'occupation des fonctions clés:

- Par analogie avec les postes clés dans le domaine des «tâches de base», une fédération propose que les taux d'occupation des fonctions clés soient établis en relation avec le budget.
- Une autre fédération fait remarquer que, contrairement au commentaire formulé dans le cadre des «tâches de base», une définition du critère dans le sport de performance a un effet positif et incitatif et qu'elle est la bienvenue dans ce contexte.
- Pour le taux d'occupation, une fédération demande comment évaluer les postes clés externes, par exemple dans le domaine du soutien informatique ou des finances.
- Il est noté que Swiss Olympic a fortement investi ces dernières années dans la professionnalisation et la création de postes dans le domaine des sciences du sport, mais que ces postes n'apparaissent désormais plus dans les «fonctions clés».

Taux d'occupation des entraîneur·euse·s au niveau national:

- Une fédération souligne qu'en ce qui concerne le taux d'occupation des entraîneur·euse·s, les exigences en matière de formation ou d'équivalence sont importantes.
- Une autre fédération estime que la formation et le concept sont plus parlants que le simple taux d'occupation.

- Une autre fédération estime que les taux d'occupation des entraîneur·euse·s constituent un indicateur de mesure utile et objectif et considère qu'un salaire minimal et un taux d'occupation minimal de 30% sont appropriés.

Diversité du personnel sportif:

- Une fédération soutient pleinement l'exigence de «diversité du personnel sportif», mais fait remarquer que la réalité est souvent un défi, car les postes d'entraîneur·euse ne peuvent pas toujours être pourvus de manière diversifiée malgré les efforts.
- Une autre fédération demande si l'attribution des postes doit se faire en fonction de la qualité ou de la diversité du personnel sportif et fait remarquer que les incitations financières tendent vers la seconde solution, ce qui n'améliore pas la qualité. Cette fédération propose de supprimer ce point.
- Une fédération soutient l'exigence de «diversité du personnel sportif» sur le fond, mais souligne que la réalité est souvent plus compliquée. Il serait difficile de comprendre qu'une fédération soit sanctionnée parce qu'elle n'a pas assez de diversité dans le domaine des entraîneur·euse·s, car il y a parfois trop peu d'entraîneur·euse·s formé·e·s et on est content de pouvoir convaincre les meilleur·e·s, indépendamment du sexe.
- Une autre fédération fait remarquer que la «diversité du personnel sportif» s'applique comme partout ailleurs et que ce sont les bonnes personnes qui devraient exercer la fonction, indépendamment du sexe, de l'âge, de la durée du mandat, etc.
- Une fédération fait remarquer que la «diversité du personnel sportif» ne peut pas être mise en œuvre dans chaque fédération.
- Une autre fédération estime qu'il est impératif de sélectionner les candidat·e·s sous l'angle de leur aptitude professionnelle et fait valoir que le respect de quotas imposés pour satisfaire aux critères de diversité influencerait fortement la sélection.
- Une fédération souligne que, lors du recrutement, l'occupation adéquate des postes du personnel sportif devrait rester une priorité, tout en tenant compte de l'objectif de diversité.
- Une autre fédération souligne que l'objectif des fédérations sportives doit être de pouvoir engager les meilleur·e·s entraîneur·euse·s et que la diversité n'est pas le (seul) critère déterminant.
- Une fédération demande en outre combien de tâches administratives cela produira.
- Une autre fédération fait remarquer que l'occupation adéquate des fonctions clés doit être clairement définie et adaptée à la pratique, et explique que la diversité limite en principe la qualité et que si diversité il y a, elle doit être évaluée en termes de quantité.

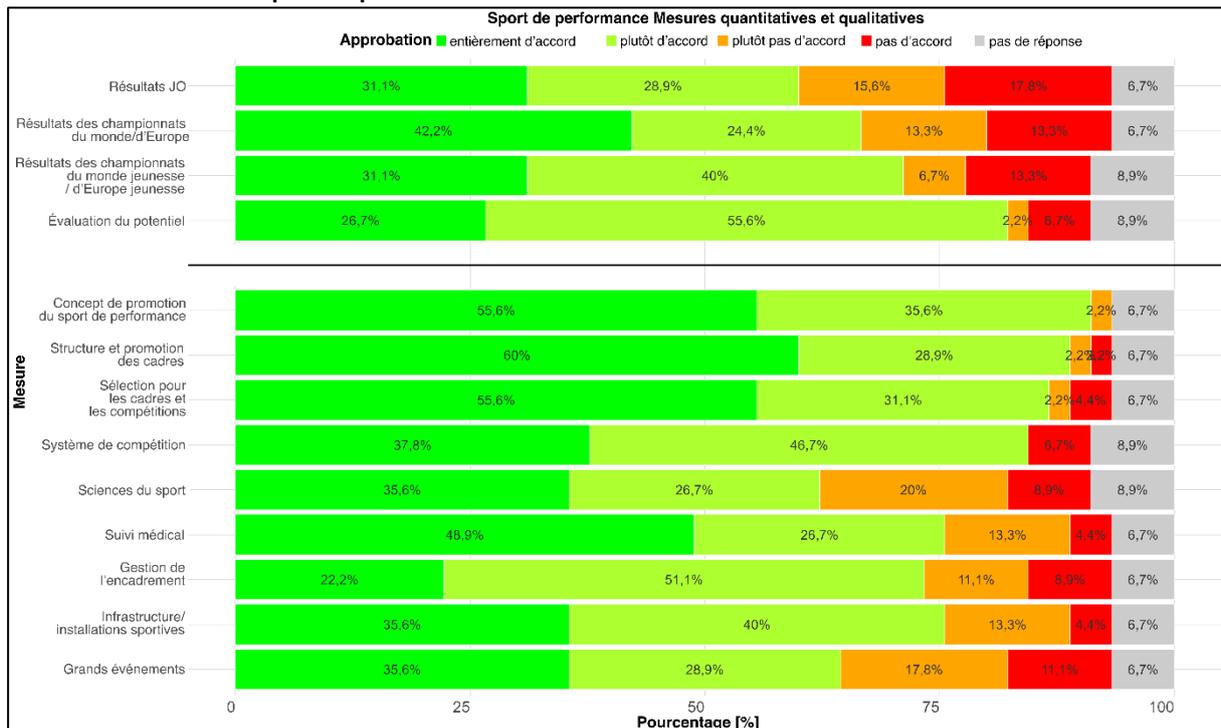
Résumé des remarques générales concernant le personnel sportif:

- Définition et pertinence des fonctions clés: les commentaires remettent en question la définition et la pondération des fonctions clés au sein du personnel sportif. La discussion porte sur les fonctions qui doivent être considérées comme plus importantes (p. ex. chef·fe du sport de performance, chef·fe de la relève) et sur la question de savoir si les fédérations devraient être davantage impliquées dans la définition de ces fonctions.
- Positionnement des scientifiques du sport et des entraîneur·euse·s principaux·ales: il y a des discussions sur la classification appropriée de postes tels que les scientifiques du sport et les entraîneur·euse·s principaux·ales au sein de la structure du personnel sportif. La question est de savoir si ces postes doivent faire partie des fonctions clés ou d'autres catégories.
- Diversité du personnel sportif: la diversité du personnel sportif est un sujet important. Les fédérations s'expriment sur la difficulté de la mise en œuvre, mais soulignent aussi la nécessité de la diversité. La question est posée de savoir si le recrutement doit se faire principalement en fonction de la qualité ou de la diversité et comment les incitations financières pourraient influencer cette décision.
- Critères pour une occupation adéquate: la question est posée de savoir qui décide de ce que signifie une «occupation adéquate» des postes dans le domaine du personnel sportif et comment cela peut être évalué objectivement.

Annexe D: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Sport» - partie Sport de performance

Les contenus suivants mettent en lumière de manière détaillée les réponses fermées et ouvertes par domaine de promotion. L'analyse et la présentation des réponses ouvertes ont été effectuées au moyen de l'IA. Même si les contenus générés ont été vérifiés manuellement, il peut arriver qu'ils contiennent des inexactitudes ou des omissions. Nous vous recommandons de faire preuve d'esprit critique à l'égard des contenus générés par l'IA.

Évaluation sommaire «sport de performance»



Déclarations (individuelles) sur les indicateurs de mesure avec une désapprobation >25%:

Résultats des JO et des championnats du monde / championnats d'Europe:

- Une fédération fait remarquer que le nombre de disciplines dans un sport influence fortement les chances de remporter une médaille et qu'il faut donc en tenir compte.
- Une autre fédération propose de pondérer les résultats obtenus aux Jeux mondiaux pour les sports non olympiques, à l'instar des Jeux olympiques pour les sports olympiques.
- Une fédération estime qu'il n'est pas judicieux d'exiger des résultats de médailles pour les deux sexes aux JO / aux championnats du monde / aux championnats d'Europe afin d'atteindre le nombre de points maximal, car le pool de talents en Suisse est trop petit pour obtenir de tels résultats pour les deux sexes en même temps.
- Une autre fédération trouve très ambitieux de poser des exigences en matière de genre en plus du résultat (pour les résultats aux JO) et estime que cela est plus réaliste pour les championnats du monde / championnats d'Europe, où un plus grand nombre d'athlètes féminines sont représentées.
- Une fédération fait remarquer qu'en tant que petite nation, il est plus difficile d'obtenir de bons résultats aux championnats du monde / championnats d'Europe dans les sports d'équipe.
- Une autre fédération est d'avis que certaines fédérations ont plus de possibilités parce que davantage de sports sont représentés ou que davantage de jeux de médailles sont attribués.
- Une fédération voit d'un œil critique le fait de regrouper les résultats des hommes et des femmes, car selon les différences, les grands succès d'un genre sont fortement diminués.

- Une autre fédération fait remarquer que la densité de performance a massivement augmenté ces dernières années, mais que cela n'est pas pris en compte.
- Une fédération soutient que les résultats des championnats du monde pour les sports non olympiques doivent être considérés comme des critères équivalents aux résultats des JO pour les sports olympiques. Il est demandé que les sports non olympiques soient évalués de la même manière que les sports olympiques, car la plupart du temps, le sport n'y est pour rien s'il n'est pas olympique et il ne doit pas y avoir de discrimination.
- Une autre fédération exprime des doutes quant à la pondération trop élevée des résultats des JO, car les fédérations qui ne peuvent pas participer aux Jeux olympiques seraient ici fortement désavantagées. Il n'y a donc pas de classification et d'évaluation juste et égalitaire des sports.
- Une fédération constate qu'il est plus facile d'obtenir des résultats aux championnats du monde / championnats d'Europe / JO dans certaines disciplines que dans d'autres.
- Une fédération estime que l'exigence de médailles aux JO / championnats du monde / championnats d'Europe pour les deux genres afin d'obtenir le nombre de points maximum n'est pas pertinente, compte tenu du petit pool de talents en Suisse et de la dépendance des bonnes générations d'athlètes, qui peuvent varier selon le genre. Cette exigence ne tient pas compte de la densité des performances dans de nombreux sports au plus haut niveau sportif.
- Une fédération propose qu'il y ait une possibilité de bonus pour les sports ayant un succès international exceptionnel, ce qui ne doit pas être confondu avec un malus pour les sports ayant moins de succès international.

Sciences du sport:

- Une fédération estime que le domaine des sciences du sport doit être considéré de manière différenciée, car toutes les fédérations n'ont pas la même intensité de recherche et n'ont donc pas les mêmes dépenses en matière de technologie et de recherche. Elle propose de rattacher ce domaine au domaine de promotion «Développement».
- Pour les petites fédérations, la gestion de thèmes tels que les sciences du sport est considérée comme très difficile.
- Une fédération déplore que l'indicateur de mesure «Sciences du sport» ne soit pas clairement définie, ce qui rend l'évaluation difficile.
- Certaines fédérations n'auraient tout simplement pas de ressources ni de possibilités dans le domaine des sciences du sport.
- Une fédération souligne qu'il faudrait accorder beaucoup plus d'importance aux sciences du sport, non seulement dans le sport de performance, mais aussi en général. Elle y voit un facteur décisif pour gagner des médailles et la possibilité pour la Suisse de se démarquer au niveau international.
- Certaines fédérations estiment également que des organisations spécialisées proches du sport devraient être consultées pour évaluer les critères, ce qui pourrait inclure des organisations dans le domaine des sciences du sport.
- Certaines fédérations considèrent que l'accompagnement de la fédération en matière de sciences du sport et de médecine est plutôt secondaire.

Grands événements:

- Une fédération demande s'il est judicieux de garder les grands événements uniques comme critère d'évaluation et cite des exemples où l'organisation de grands événements a eu des conséquences financières négatives pour la fédération. Cette fédération demande également si les événements internationaux récurrents seront pris en compte.
- Une autre fédération exprime le fait qu'elle ne dispose pas d'infrastructures suffisantes pour accueillir de grands événements tels que des coupes du monde ou des championnats d'Europe, et que la construction de telles installations est coûteuse et difficile en Suisse.
- Une fédération est d'avis que les grands événements ne sont possibles que de manière très limitée en Suisse.
- Une fédération souligne la dépendance de la coopération avec les cantons et les villes lors de grands événements.

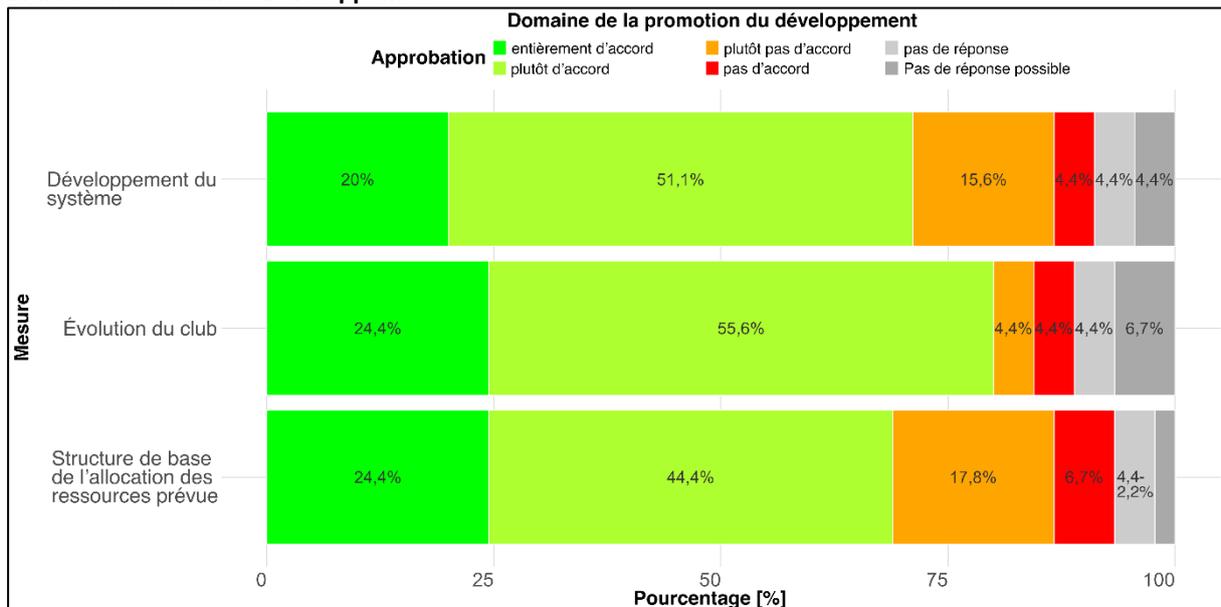
Résumé des remarques générales sur le sport de performance:

- Importance et place du sport de performance: certains commentaires soulignent la fonction centrale du sport de performance dans l'attractivité du sport, l'enthousiasme des fans et la génération de revenus. Il est avancé que le sport de performance constitue une incitation importante pour les sportifs et les fédérations.
- Conditions d'accès et éligibilité: des inquiétudes sont exprimées quant au fait que les critères de promotion du sport de performance pourraient désavantager les petits sports, les sports marginaux et les fédérations multisports. Les exigences d'autofinancement et d'autres conditions sont critiquées comme étant des obstacles potentiels à l'accès aux contributions financières. Une fédération exprime le fait que les petites fédérations à faible capacité financière qui connaissent un succès international pourraient perdre l'accès aux fonds dans le domaine de la promotion du sport de performance si elles ne peuvent pas remplir les conditions supplémentaires (dépenses d'au moins 100 000 CHF dans le sport de performance). Cette fédération demande si ses athlètes ne méritent pas d'être encouragé-e-s et suggère que cette exigence s'applique à l'association faïtière et non aux différents sports.
- Rapport entre le sport de performance et le sport de masse: le rapport entre le sport de performance et le sport de masse est abordé, notamment en ce qui concerne la répartition des moyens et la prise en compte des différentes orientations des fédérations.
- Tensions entre éthique et sport de performance: plusieurs commentaires discutent de la tension entre les principes éthiques et la pression de la performance dans le sport d'élite. Ils soulignent la nécessité de protéger les athlètes et les entraîneur-euse-s d'une pression excessive, tout en rappelant qu'une certaine pression est indispensable à la réussite dans le sport de performance.
- Adaptation des instruments de promotion: il est demandé de revoir et d'adapter les instruments de promotion du sport de performance de la relève afin de garantir une promotion plus efficace et plus équitable des futur-e-s athlètes de haut niveau.
- Suppression de la séparation des genre dans les sports d'équipe: une fédération critique le fait qu'à l'avenir, les sports d'équipe ne seront plus évalués séparément selon le genre, car cela serait en contradiction avec les autres orientations.

Annexe E: Évaluation détaillée du domaine de promotion «Développement»

Les contenus suivants mettent en lumière de manière détaillée les réponses fermées et ouvertes par domaine de promotion. L'analyse et la présentation des réponses ouvertes ont été effectuées au moyen de l'IA. Même si les contenus générés ont été vérifiés manuellement, il peut arriver qu'ils contiennent des inexactitudes ou des omissions. Nous vous recommandons de faire preuve d'esprit critique à l'égard des contenus générés par l'IA.

Évaluation sommaire «Développement»



Déclarations (individuelles) sur le domaine de promotion «Développement»:

- Une fédération fait remarquer qu'il manque une déclaration sur les thèmes du développement qui seront concrètement financés par ces moyens financiers.
- Une autre fédération fait remarquer qu'il n'est guère possible de savoir quels thèmes sont regroupés sous le domaine de promotion «Développement» et dans quelles conditions des projets peuvent être financés à ce titre.
- Une fédération s'interroge sur le fait que 50% des fonds de développement sont attribués sur la base des points attribués aux 4 domaines de promotion. Cette fédération propose d'intégrer le domaine du développement dans celui du sport de performance et de financer, via les bonus de la FSES, des développements dans le domaine de l'innovation et des sciences du sport.
- Une autre fédération demande où sont représentées les contributions de soutien pour les grands événements, car celles-ci ne devraient pas être assurées par le domaine de promotion «Développement».
- Une autre fédération est d'avis que le domaine de promotion «Développement» est encore trop fortement pondéré.
- Une fédération propose que les fonds non utilisés restent alloués au développement des fédérations et puissent être utilisés, sur requête des fédérations qui ont utilisé la contribution fixe, pour des projets dans le sport de performance (pour permettre des succès internationaux). Ou bien des projets interfédérations doivent être mis en œuvre pour aider le sport de performance à optimiser les succès sportifs aux Jeux olympiques.
- Une autre fédération estime que le domaine de promotion est mal conçu, car il n'est guère possible de faire quelque chose avec ces moyens financiers et que les montants sont beaucoup trop faibles. Cette fédération estime que les fédérations devraient pouvoir dicter la direction que doit prendre le développement et demande une simplification générale.
- Une fédération souhaite davantage de soutien pour les projets des différentes fédérations dans le domaine du développement.
- Une fédération ne voit pas la nécessité de faire une distinction entre le développement de la fédération et le développement du système.

- Une fédération propose que dans le domaine de promotion «Développement», seuls des montants fixes soient distribués, alors que dans le domaine du développement du système, seuls des financements en liés à des projets soient accordés. La contribution à la coopération pour le développement des fédérations devrait être supprimée et les prestations de Swiss Olympic ne devraient pas figurer dans le modèle de promotion des fédérations. En outre, la fédération demande où sont représentées les contributions de soutien pour les grands événements.
- Une autre fédération est d'avis que les petites fédérations à faible capacité financière, qui connaissent un succès international grâce à un engagement important, pourraient perdre l'accès aux fonds dans ce domaine de promotion.
- Une fédération souligne que les demandes de projets doivent pouvoir être soumises avec un minimum de contraintes administratives.
- Une autre fédération s'interroge sur le processus de décision pour savoir si un projet est pertinent pour le système et donc autorisé. La possibilité de faire des prépropositions pourrait être précieuse afin d'éviter de consacrer trop d'efforts à des projets qui seraient ensuite rejetés.
- Une autre fédération estime que ce domaine de promotion risque d'obliger le sport de performance à faire de douloureuses concessions.
- Certaines fédérations trouvent que les projets de promotion du sport pourraient être affectés au domaine de la recherche et du développement avec le soutien des hautes écoles.
- Une fédération mettrait davantage l'accent sur le succès sportif ou le développement du sport dans le contenu du domaine de promotion «Développement», ce qui pourrait impliquer l'application de connaissances en sciences du sport.
- Une autre fédération salue le développement du système, afin que les solutions aux problèmes qui concernent toutes les fédérations puissent être abordées de manière centralisée et en ménageant les ressources.

Résumé des remarques générales concernant le domaine de promotion «Développement»:

- Empêcher le retour des fonds: un point central est l'exigence de mettre en œuvre des mécanismes qui empêchent que l'argent prévu pour le développement du système ne revienne aux bailleurs de fonds. L'accent est mis sur la nécessité de veiller à ce que les moyens financiers soient effectivement utilisés pour le développement du sport.
- Répartition alternative des moyens financiers: une proposition concrète est faite pour une répartition alternative des moyens financiers: 70% pour le développement des fédérations et 30% pour le développement du système. Cela devrait garantir un équilibre plus approprié entre la promotion des différentes fédérations et le développement du système dans son ensemble.
- Défis des programmes interfédérations: les commentaires soulignent les difficultés de mise en œuvre des programmes de développement interfédérations. Le manque de personnel dans les fédérations est cité comme un obstacle majeur à la bonne mise en œuvre de tels programmes.
- Délimitation des compétences: une délimitation claire des compétences est demandée, notamment en ce qui concerne le financement des grands événements. On estime que le soutien aux grands événements ne devrait pas passer par le domaine de promotion «Développement».
- Focalisation sur les besoins des fédérations: dans l'ensemble, les commentaires reflètent la préoccupation selon laquelle le domaine de promotion «Développement» devrait être davantage axé sur les besoins et les défis concrets de chaque fédération. Il est demandé que les moyens financiers soient utilisés de manière pratique et efficace et qu'ils profitent réellement aux fédérations.