

Swiss Olympic
Maison du Sport
Talgut-Zentrum 27
CH-3063 Ittigen près de
Berne

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

Développement de la promotion des fédérations

Evaluation des ateliers de janvier 2024 avec les parties prenantes

Version: 22.02.2024

Auteurs: Dominik Pürro, Samuel Wytttenbach, Stefanie Gerber, Fredi von Gunten

Sommaire

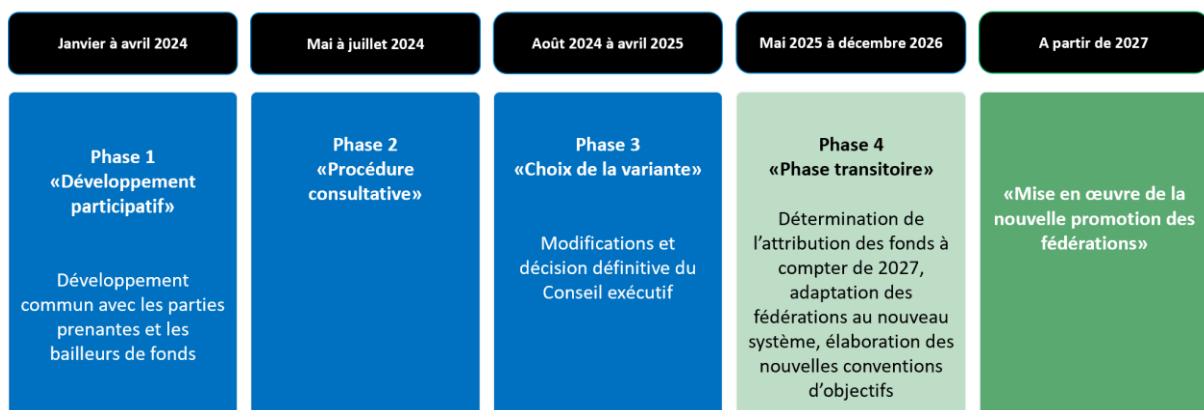
1.	Situation initiale, procédure et axe stratégique	2
2.	Compte-rendu de l'atelier	3
3.	Evaluations de la Confédération	6
4.	Annexe	7

1. Situation initiale, procédure et axe stratégique

Avec le projet «Développement de la promotion des fédérations», Swiss Olympic entend emprunter de nouvelles voies en matière d’attribution et d’utilisation des fonds dans le sport suisse. Les manquements à l’éthique et des thèmes tels que le développement durable, l’inclusion, la diversité, la charge élevée du management, etc. appellent à de nouvelles structures et mesures de promotion. A la demande du Conseil exécutif de Swiss Olympic et en accord avec les deux principaux bailleurs de fonds (la Confédération et la Fondation suisse pour l’encouragement du sport), le système de la promotion des fédérations doit faire l’objet d’une large discussion et d’un remaniement. La nouvelle promotion des fédérations vise en premier lieu à créer des incitations, afin de garantir une qualité supérieure et un comportement éthique et de permettre des succès à long terme, dans le sport de performance comme dans le sport de masse. Ainsi, le sport suisse restera un modèle de réussite.

Cette mission fait partie intégrante du projet «Ethique dans le sport». Actuellement dans sa phase 2, celui-ci est structuré en divers projets partiels. Les travaux décrits dans le présent document portent sur le projet partiel «Développement de la promotion des fédérations».

Phases et étapes importantes



Axes stratégiques

Le Conseil exécutif de Swiss Olympic a défini les axes stratégiques du projet: Si les succès internationaux dans le sport de performance restent un objectif majeur, ils sont en premier lieu la conséquence d’une promotion du sport de qualité. Par ailleurs, il faut ancrer davantage l’éthique dans le système de promotion du sport et permettre aux fédérations sportives de travailler de manière plus autonome, c’est-à-dire d’utiliser leurs aides financières de manière plus flexible et mieux adaptée à leurs besoins. Il convient en outre de renforcer les collaborations et d’axer davantage la promotion des fédérations de Swiss Olympic sur le développement que sur la récompense. En résumé:

- ✓ L’éthique doit être ancrée partout: La promotion financière du sport doit être conçue à l’aide d’exigences et de critères éthiques adéquats, de sorte que des comportements exemplaires sur le plan éthique et un développement durable renforcé puissent être garantis ou promus.
- ✓ Le sport de performance doit rester au centre des préoccupations.
- ✓ Le sport de masse doit être intégré.
- ✓ Le management doit recevoir davantage de soutien.
- ✓ La promotion des fédérations individuelle doit s’adapter aux besoins et s’accompagner d’autodétermination. En outre, il faut accorder davantage de place à la priorité à l’efficacité de la promotion et aux collaborations.

2. Compte-rendu de l'atelier

Remarque préalable

Dans chacun des trois ateliers, les participantes et les participants ont traité de manière approfondie les questions ci-après. Compte tenu de l'hétérogénéité des fédérations et des différentes fonctions des participantes et participants, les opinions divergent parfois diamétralement et ne sont pas toujours concluantes. Le contenu ci-dessous s'articule autour des éléments convenus par les responsables de groupe, qui font office de résumé succinct des trois ateliers.

L'annexe C (Ateliers: Questions – Discussions) compile les feed-back supplémentaires des participantes et des participants sur des questions plus approfondies et présente des premières variantes de modèles. Les redondances n'ont pas été supprimées.

Ambiance générale: Quel est le degré de compréhension des parties prenantes quant à la nécessité d'un développement de la promotion des fédérations et quelle est leur disposition à prendre part au processus?

- La nécessité d'un développement de la promotion des fédérations est un point acquis.
- Ces dernières années, la complexité du système en place s'est accrue – la faute à trop de fonds de subvention.
- Dans l'optique d'une réorientation commune, l'alignement stratégique entre Swiss Olympic, les fédérations, les cantons et la Confédération est considéré comme une chance.
- Les participantes et participants apprécient le processus participatif, même s'il est encore impossible de dire à quoi ressemblera le résultat final.
- Les approches de solutions étant encore peu tangibles, de nombreuses questions demeurent en suspens.
- Un dilemme est clair: Comme il n'y a pas plus d'argent à disposition, une réattribution est à attendre.
- Les parties indirectement concernées (notamment les cantons) sont disposées à contribuer à un nouveau modèle.

Les parties prenantes soutiennent-elles les axes stratégiques définis par le CE? Parmi ceux-ci, lesquels sont très bien accueillis, moins bien accueillis ou mal accueillis?

La question ne porte pas uniquement sur le soutien financier, elle englobe également les prestations de services de Swiss Olympic ainsi que les questions fondamentales d'opinion au sein des différentes fédérations.

- L'axe stratégique du Conseil exécutif est majoritairement salué (voir également les résultats de l'enquête réalisée avec Mentimeter en annexe).
- Personne ne conteste que l'éthique joue un rôle central dans le sport et qu'elle doit y être ancrée en permanence. Des divergences s'observent toutefois quant à savoir «dans quelle mesure» et «avec quel degré de spécificité».
- L'accent sur le sport de performance est surtout salué par les grandes fédérations. Les réductions des contributions sont majoritairement vues d'un mauvais œil.
- Le soutien du management est largement approuvé.
- Le soutien à la gestion du sport de masse doit être assuré par J+S, les cantons et les communes (il ne s'agit pas d'une mission clé de Swiss Olympic). Cela étant, le sport de masse doit être soutenu par Swiss Olympic au niveau des fédérations (conception, coordination).
- Autodétermination des fédérations dans l'utilisation des fonds: Ce sont surtout les grandes fédérations qui approuvent ce point. Si l'usage des fonds n'est pas défini ou limité, certaines fédérations multisports et fédérations de petite et moyenne envergure craignent l'apparition de tensions au fil des discussions et des débats autour de la répartition des fonds au sein même de la fédération.
- Collaboration: Globalement peu de déclarations à ce sujet. Pour certaines fédérations, la question de la collaboration est déjà un fait acquis; pour d'autres, il est difficile d'imaginer la forme que ladite collaboration devrait revêtir. A ce sujet, Swiss Olympic doit jouer un rôle clé.
- La priorité à l'efficacité est pour l'essentiel saluée, même si des points d'interrogation subsistent quant à la mesurabilité. Au fil de la discussion, on se demande également si un système de récompense ou de punition serait plus efficace.

Quelle est la position des parties prenantes quant à la répartition des CHF 70 millions entre le sport de performance, le sport de masse, le management et l'éthique?

- Le sport de performance doit continuer à faire l'objet d'un soutien prioritaire.
- Le soutien du management est très bien accueilli – dans l'idéal avec des fonds supplémentaires. Reste cependant à définir précisément ce qui est attribué au management.
- L'éthique et le management doivent être considérés conjointement, car tous deux sont des tâches d'ordre supérieur. Pour les missions liées à l'éthique, il ne suffit pas d'allouer des fonds. Il faut aussi mettre à disposition des prestations appropriées – sont cités à titre d'exemples les offres de formation, les instruments de prévention ou encore le soutien lors de l'élaboration de recommandations ou de concepts de prévention.
- Différences d'opinions quant au sport de masse: Plusieurs fédérations souhaiteraient davantage d'argent dans ce domaine, d'autres ne font que peu ou pas de promotion du sport de masse et ne souhaitent pas que cela change. La délimitation entre sport de masse et sport de performance doit être clairement définie pour chaque sport (inclure le modèle FTEM). En matière de sport de masse, les attentes de la société sont également mentionnées – la santé, l'intégration, l'inclusion et la transmission de valeurs sont considérées comme autant de grandes opportunités pour le sport suisse. La diversité des thèmes peut avoir un impact positif sur la création de subventions supplémentaires. Les cantons seraient favorables au soutien du sport de masse, mais souhaitent néanmoins une vraie distinction entre ces mesures de promotion et la promotion du sport de masse en place sous l'égide de la Confédération, des cantons et des communes.

Quelles sont les principales attentes et quels sont les principaux besoins des parties prenantes quant à la nouvelle promotion des fédérations à partir de 2027? A l'inverse, y a-t-il des éléments inacceptables?

Attentes quant au contenu

- Les fédérations doivent pouvoir déterminer en toute autonomie leur orientation stratégique, sans craindre un désavantage en termes de promotion (par ex. promotion du sport de performance et/ou de masse). Les objectifs concrets donnant droit à des subventions doivent être définis et convenus avec Swiss Olympic.
- En principe, davantage d'orientation vers les besoins, de flexibilité, d'individualisation, de moyens pour le management, de fonds de développement pour les petites fédérations, d'incitation à la coopération, à l'innovation, à l'éthique, au développement durable, de ressources pour des thèmes transversaux.
- L'éthique s'entend comme une condition de base. L'éthique et le développement durable doivent gagner en importance par rapport à la situation actuelle.
- Pour que la promotion du sport soit efficace, le modèle FTEM doit être mis en avant (concept de promotion du sport au sens du modèle FTEM en lieu et place de concepts individuels pour le sport de performance et le sport de masse).
- Les mesures d'intégration et d'inclusion doivent être récompensées.
- Les incitations à l'innovation (bonnes pratiques incluses) sont très bien accueillies.

Attentes quant à la structure

- Points fondamentaux: continuité, critères mesurables, transparence, sécurité financière (de planification) sur plusieurs années, moins de fonds de subvention (trop complexe).
- Swiss Olympic: moins de contrôle et de gestion; davantage un rôle d'optimisation du potentiel et de soutien (rôle SOA = soutien à la promotion, OFSPO = contrôle).
- Le modèle de promotion doit apporter de la flexibilité dans le sens d'une structure modulaire ou avec des éléments optionnels et obligatoires, et permettre plus de liberté dans l'usage prévu.
- Privilégier les critères de développement et ne pas se concentrer exclusivement sur les résultats.
- Il faut faire une différence entre contributions de base ordinaires et contributions aux investissements.
- Dans l'idéal, Swiss Olympic devrait mettre à disposition un CRM pour le contrôle et le reporting.
- Ancrer les tâches de coordination, par exemple avec J+S, les cantons et les communes.

Éléments inacceptables

- Maintenir le statu quo reviendrait à ne pas saisir une occasion.
- Voir les fonds directement attribués par la Confédération et la FSES.
- Devoir composer avec une charge administrative supplémentaire pour le controlling et le reporting.
- Intégrer le «sport non organisé»: danger du principe de dispersion des crédits, dilution de l'impact.
- Se concentrer exclusivement sur les résultats (médailles).
- Avoir des conventions de prestations de moins de quatre ans.

Dans quelle direction le modèle de promotion doit-il évoluer? Variante A, B ou C (nouvelle variante)? Des déclarations générales sur les possibles modèles de promotion ont-elles été faites?

Les réponses à cette question figurent dans leur intégralité dans l'annexe C (Ateliers: Questions – Discussions).

Dans le cadre de la question «Quand une fédération sportive est-elle performante?», l'idée de base présentée a été confirmée (pour d'autres aspects, voir annexe C, chapitre 2): En d'autres termes, une fédération sportive performante se caractérise par une structure de base saine et stable (gouvernance, finances, structures, fiabilité, prestations de services, etc.). La garantie de ces tâches doit être considérée comme une priorité absolue. Sur la base de ce constat, les fédérations poursuivent généralement deux objectifs: Des succès dans le sport de performance et autant de membres actifs que possible. Les valeurs fondamentales de Spirit of Sport – respect, amitié, excellence dans le sens d'une promotion éthique et durable du sport – sont omniprésentes.

Le nouveau modèle de promotion doit donc garantir le développement des thèmes «structure de base stable», «succès dans le sport de performance», «autant de membres actifs que possible» et «valeurs fondamentales de Spirit of Sport».

Autres déclarations importantes en vue du développement de la promotion des fédérations

- Présenter le nouveau modèle de promotion des fédérations comme un «modèle d'impact».
- Intégrer l'éthique non pas comme un critère supplémentaire, mais comme un élément inhérent à tous les thèmes.
- Le succès du système de promotion des fédérations ne devrait pas être mesuré à l'aune du succès de certaines fédérations, mais bien en fonction du succès du système dans son ensemble. Dans ce contexte, des effets de clustering (1+1=3) peuvent être utilisés pour consolider le système global. De cette façon, si certaines fédérations perdent des subventions directes, elles sont renforcées par des effets indirects.
- Le développement du modèle de promotion des fédérations doit impérativement tenir compte de l'ensemble du système de promotion du sport (Confédération, cantons, communes, particuliers).
- En cas d'individualisation plus prononcée, les cantons estiment qu'un «fil rouge» (en termes de contenu et de structure) doit demeurer visible.
- A vérifier: Plafonner le nombre de sports soutenus (par ex. 100); des prestations de services pour tous, mais pas de l'argent pour tous.
- Il faut encourager l'esprit d'entreprise des fédérations et tendre vers des structures professionnelles.
- Single Point of Contact chez Swiss Olympic: pas trop de personnes de contact pour les différents fonds de subvention.
- On attend de Swiss Olympic davantage de soutien (aussi en termes de prestations de services) et d'expertise dans les domaines du management (y c. le management du sport de performance et du sport de masse), du droit, de l'éthique et du développement durable.
- Avant les prises de décisions, simuler les variantes de modèles afin d'en déterminer les impacts sur les fédérations.
- Il est essentiel d'associer les fédérations et les autres parties prenantes au processus de développement en cours.
- Bien coordonner la phase de transition vers le nouveau modèle, dispenser des informations suffisamment tôt.

3. Evaluations de la Confédération

Stefan Leutwyler (Politique du sport, OFSPO) présente le point de vue de la Confédération quant au développement de la promotion des fédérations. Il évoque brièvement la loi sur l'encouragement du sport et l'ordonnance correspondante, puis aborde concrètement la promotion des fédérations:

Généralités

- L'OFSPO salue les travaux de Swiss Olympic en matière de développement du modèle de promotion.
- L'OFSPO apporte son soutien à Swiss Olympic dans ces travaux.
- L'OFSPO est prêt à réfléchir sur de nouvelles voies et à remettre en question les priorités et les mécanismes actuels (par ex. la périodicité) du modèle de promotion – et les mandats de la Confédération qui les sous-tendent.
- Dans le cadre du développement du modèle de promotion de Swiss Olympic, l'OFSPO est également ouvert à examiner les autres instruments de promotion de la Confédération et leurs interactions communes.

Défis actuels pour le sport qui peuvent être relevés grâce au modèle de promotion des fédérations

- Attentes renforcées de la société en matière de santé, d'intégration / d'inclusion, de transmission des valeurs.
- Problématique des ressources naturelles – pénurie énergétique, climat, etc.
- Le bénévolat n'est plus une évidence.
- Espace limité et infrastructures restreintes.
- Numérisation / technologie.
- Exigences plus élevées, finances plus précaires.
- Légitimation de l'utilisation des fonds.

Approches de solutions

- La priorité à l'efficacité doit être davantage mise en avant.
- Un degré élevé d'autorégulation / de flexibilité est nécessaire.
- Garder à l'esprit l'ensemble du système – le modèle de promotion doit s'intégrer dans un système global de promotion sport (Confédération, cantons, communes, particuliers).
- A l'heure de relever les défis de la société, l'importance du sport est une opportunité. La légitimation des contributions financières est plus significative.
- Le sport peut également se positionner comme «aide» dans d'autres domaines de la politique et de la société (et éventuellement générer d'autres sources de financement).

4. Annexe

a) Informations sur les ateliers

Dates	Lundi 15 janvier 2024, 09h00 – 15h45 Jeudi 25 janvier 2024, 09h00 – 15h45 Mercredi 31 janvier 2024, 09h00 – 15h45
But:	Dans l’optique du développement de la promotion des fédérations, les ateliers ont permis un échange d’informations, la formation d’une opinion et la première prise de position des diverses parties prenantes. Ils ont également fait office de base de discussion au Conseil exécutif de Swiss Olympic au moment de continuer à esquisser la future promotion des fédérations.
Participant·es et participants:	<ul style="list-style-type: none">- Représentantes et représentants des fédérations sportives: Présidentes et présidents, directrices et directeurs, membres du CD, responsables du sport de performance, du sport de masse, de l’éthique- Représentantes et représentants de l’OFSP / de la HEFSM / de l’armée- Représentantes et représentants des offices cantonaux du sport- Représentantes et représentants de certaines organisations partenaires- Expertes et experts sélectionnés
Programme:	09h00 Lancement de la journée, exposé initial sur la situation actuelle (Roger Schnegg) 09h35 Atelier 1 sur les points forts et les points faibles de la situation actuelle 11h00 Exposé sur les thèses d’avenir (Ralph Stöckli et Bruno Bosshard) 11h20 Atelier 2 sur les attentes concernant la future promotion des fédérations 12h30 Repas de midi 13h30 Evaluations de la Confédération (Stefan Leutwyler) Présentation des premières variantes (Roger Schnegg) 14h00 Atelier 3: Evaluation des premières variantes de modèles de promotion, élaboration de nouvelles variantes 15h15 Résumé et conclusion de l’atelier (Roger Schnegg) 15h45 Fin
Ateliers:	Les ateliers étaient tous trois composés de 6-7 groupes de 8-12 personnes. Dans la mesure du possible, les groupes ont été constitués selon les fonctions des parties prenantes. Les ateliers ont été animés par des collaboratrices et collaborateurs de Swiss Olympic et ont fait l’objet d’un procès-verbal.
Organisation, administration, évaluation:	Dominik Pürro, Samuel Wyttenbach, Stefanie Gerber, Fredi von Gunten

Liste des participantes et participants

Organisation	Présidence / Comité directeur	CD / Dir.	Resp. sport de performance	Resp. sport de masse	Resp. éthique	Autres fonctions
Confédération						3
Cantons		2	2		1	14
Fédérations membres	20	35	40	11	13	1
Organisations partenaires	2	2	1			
Autres		1	1		2	5
	22	40	44	11	16	23

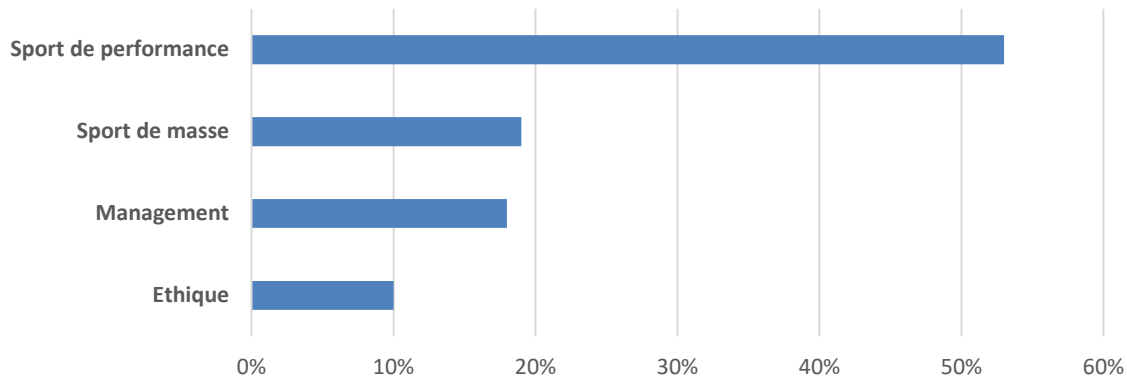
Fédérations membres: Aéro-Club de Suisse AÉCS, Auto Sport Suisse, Cricket Switzerland, Association fédérale de hornuss, Association fédérale de lutte suisse, Fédération Suisse de Rugby, Pentathlon Suisse, PluSport Sport Handicap Suisse / IH Sport+handicap, Sport et loisirs en fauteuil roulant / ASP, Ski-alpinisme CAS, Fédération Suisse de Handball, Fédération Suisse de Gymnastique FSG, Club Alpin Suisse CAS, Association suisse des paraplégiques / Sport suisse en fauteuil roulant, Fédération sportive suisse de tir, Fédération Suisse de Danse Sportive, Fédération Suisse de Football Américain, Association Suisse de Football, Fédération Suisse de Handball, Fédération Suisse de Vol Libre, Fédération suisse de Judo & Ju-Jitsu, Swiss Kickboxing Federation, Association Sportive Suisse des Pontonniers, Fédération Suisse des Sociétés d’Aviron, Fédération Suisse des Echecs, Fédération Suisse de Gymnastique, Association Suisse de Football ASF, Swiss Aquatics, Swiss Athletics, swiss badminton, Swiss Baseball and Softball Federation, Swiss Basketball, SwissBoxing, Swiss Canoe, Swiss Cycling, Swiss DanceSport Federation, Swiss Disc Sports, Swiss Equestrian, Swiss Fencing, Swiss Golf, Swiss Hockey, Swiss Ice Hockey Federation, Swiss Ice Skating, Swiss Karate Federation, Swiss Moto, Swiss Orienteering, Swiss Rowing, Swiss Sailing / Swiss Sailing Team, Swiss Skate, Swiss Slackline, Swiss Sliding, Swiss Squash, Swiss Surfing, Swiss Table Tennis, Swiss Taekwondo, Swiss Tchoukball, Swiss Tennis, Swiss Triathlon, swiss unihockey, Swiss University Sports, Swiss Volley, Swiss Waterski and Wake Federation, Swiss Wrestling Federation, SWISSCURLING Association, Swiss Shooting, Swiss-Ski, Swiss Slackline.

Cantons: ASSS, CRCS, Centre de compétences pour le sport du canton de Berne, Département de la formation, de la culture et du sport du canton d’Argovie, Département des sports du canton d’Uri, Office cantonal du sport du canton de Genève, Office des sports du canton de St-Gall, du canton du Jura, de l’Etat de Vaud, du canton des Grisons, du canton de Nidwald, du canton d’Obwald, du canton de Schwytz, du canton de Bâle-Campagne, du canton de Bâle-Ville, du canton de Zurich, du canton de Thurgovie, Service cantonal du sport du canton de Fribourg, Service des sports du canton de Soleure

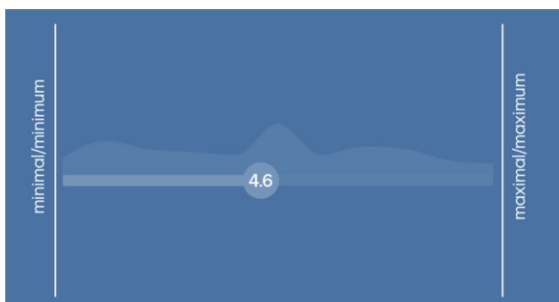
Autres: OFSPO, Centre de compétences Sport de l’armée, Formation des entraîneurs Suisse, Generis, HEFSM, SOAC, Université de Berne, GI Sport suisse, Special Olympics Switzerland, swiss coach, Swiss Paralympic Committee, Swiss Sports Nutrition Society.

b) Résultats de l'enquête réalisée avec Mentimeter (résultats cumulés de trois ateliers, N = 150)

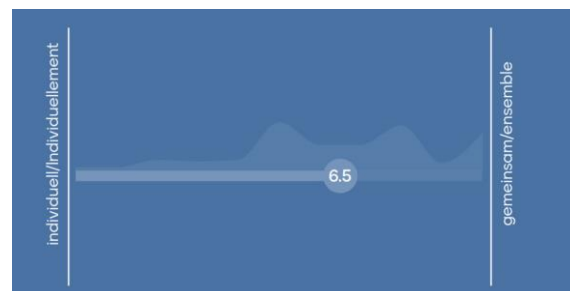
Comment les fonds attribués aux fédérations devront-ils à l'avenir être répartis entre les différents domaines?



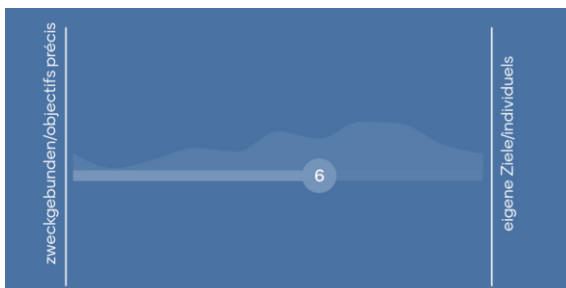
Dans quelle mesure le modèle de promotion des fédérations doit-il encourager les approches strictes en matière d'éthique à l'avenir? (valeur minimale = 0, valeur maximale = 10)



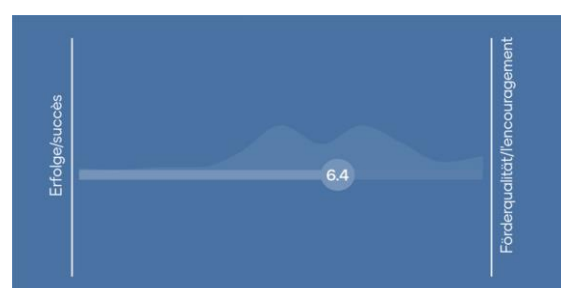
A quel point faut-il encourager les collaborations? (valeur minimale = 0, valeur maximale = 10)



Quel degré d'autodétermination le futur modèle de promotion doit-il permettre pour l'utilisation des fonds? (valeur minimale = 0, valeur maximale = 10)



Le futur modèle de promotion doit-il d'abord tenir compte des succès remportés (récompense) ou de la qualité de l'encouragement prodigué (évolution)? (les succès d'abord = 0, la qualité d'abord = 10)



c) Ateliers: Questions – Discussions

Les interventions spécifiques des participantes et participants sur les différentes questions sont reproduites ci-après. Ces prises de parole ne s'accompagnent d'aucune pondération qui aurait valeur de conclusion – celle-ci figure au chapitre 2 (Compte-rendu de l'atelier). Les déclarations redondantes ne peuvent être exclues.

Question 1: Points forts et points faibles de la situation actuelle (Atelier 1)

Dans le premier atelier, les parties prenantes ont été invitées à s'exprimer sur les points forts et les points faibles de l'actuelle promotion des fédérations. Ces réflexions ont servi de base à la discussion ultérieure sur la façon dont la promotion des fédérations doit être développée.

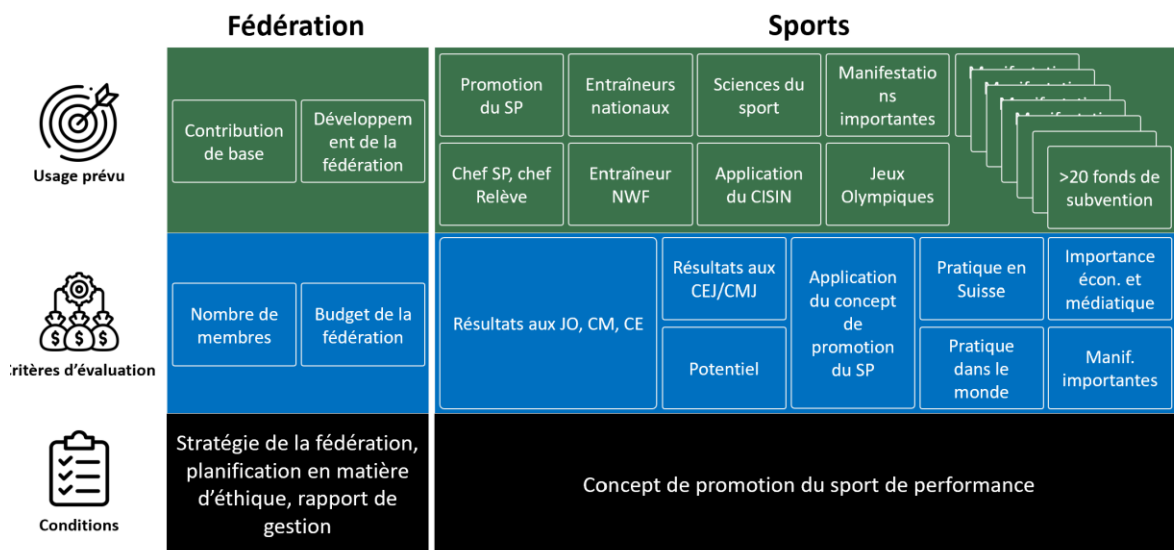


Illustration: Modèle actuel de promotion des fédérations

Points forts

- L'actuelle promotion des fédérations est axée sur les solutions, structurée et stable. Aujourd'hui, Swiss Olympic peut très bien piloter le sport (de performance) – c'est plus difficile en cas d'individualisation.
- Montant total élevé investi chaque année.
- Sécurité de planification sur quatre ans; le modèle est un gage de continuité.
- Les projets olympiques bénéficient d'un soutien spécifique.
- Transparence – quelle fédération reçoit quels fonds.
- Répartition par fédération, par sport, par athlète.
- Solide encadrement par Swiss Olympic.
- L'accès aux prestations de services de Swiss Olympic est possible pour tous.
- Les succès internationaux du sport suisse se reflètent dans le modèle actuel (effet de levier).

Faiblesses

- Le modèle actuel ne reflète pas assez les exigences du sport. Il n'est notamment pas en mesure de soutenir les tâches de management (y c. l'éthique).
- Charge administrative significative, notamment en matière de reporting (forte pression sur les directions, manque de ressources en personnel, surtout en cas d'adaptations à court terme ou de nouvelles directives).
- Les grandes et les petites fédérations doivent parfois se plier aux mêmes obligations, alors que les conditions préalables correspondantes ne sont pas remplies.
- 20 fonds de subvention, c'est clairement trop, il faut beaucoup (trop) de ressources pour pouvoir comprendre et utiliser le système.
- L'accent actuel sur les résultats dans le sport de performance est controversé et peut poser des problèmes éthiques.
- La forte pondération des résultats des JO par rapport à d'autres grands événements sportifs internationaux est remise en question.

- Avec la tentation du «succès à tout prix», l'éthique est mise à mal.
- Perspective tournée vers le passé plutôt qu'axée sur l'avenir, peu d'innovation (les succès passés sont fortement valorisés).
- Accent sur le sport de performance, en particulier sur les entraîneurs / leur formation – le sport de masse et le management sont peu pris en compte.
- Absence de promotion et d'incitations à l'innovation.
- Les sports non olympiques sont clairement désavantagés par rapport aux sports olympiques – est-ce que cela correspond encore à la tendance actuelle?
- Manque de pertinence du sport de masse (y c. concept de sport de masse).
- Les petites fédérations et les sports marginaux sont souvent oubliés; le modèle ne leur offre aucun potentiel de développement.
- Les interfaces entre Swiss Olympic, l'OFSPPO et les cantons ne sont pas claires.
- Le thème de l'inclusion / l'intégration n'est pas pris en considération.
- Aucune promotion des coopérations.
- Risque de concentration: Si les subventions sont suspendues, l'existence de plusieurs fédérations est sérieusement menacée.

Question 2: Attentes concernant la future promotion des fédérations (Atelier 2)

Au début de l'atelier 2, une question a été abordée: «Quand une fédération sportive est-elle performante?». Le schéma ci-dessous a servi de base à la discussion. Avant toute chose, une fédération sportive est performante si elle s'acquitte de ses tâches fondamentales (gouvernance, stabilité financière / structurelle, fiabilité). Garantir le respect de ces tâches doit être considéré comme une priorité absolue et le gage d'une base solide. S'appuyant sur ce constat, les fédérations poursuivent généralement deux objectifs: des succès dans le sport de performance et autant de membres actifs que possible. Les valeurs fondamentales de Spirit of Sport – respect, amitié, excellence dans le sens d'une promotion éthique et durable du sport – sont omniprésentes.

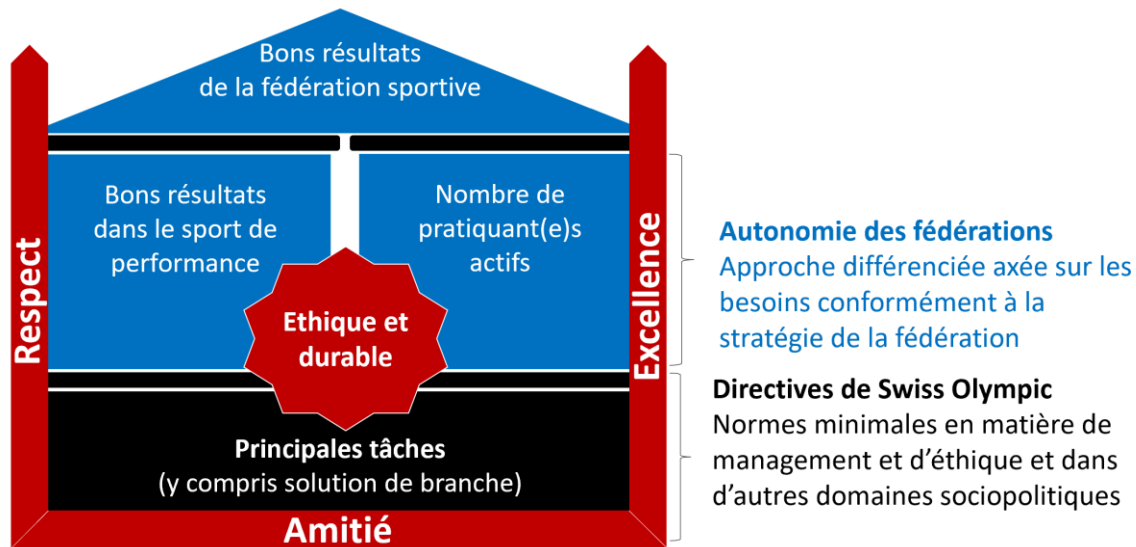


Illustration: Question «Quand une fédération sportive est-elle performante?»

La discussion durant l'atelier 2 a confirmé ce schéma dans les grandes lignes.

Au fil des débats, les éléments suivants sont venus compléter / illustrer plus précisément le schéma:

Succès dans le sport de performance

- Médailles remportées (présence médiatique, nombre de spectatrices et de spectateurs)
- Les athlètes de performance, des modèles (émotions, figures de proue, valeurs)
- Perméabilité (transfert de talents entre sports)
- Développement du sport tout au long du parcours des athlètes, relève constante
- Compétitions à tous les niveaux de performance dans le pays
- Impact positif sur la société

Nombre d'athlètes actifs

- Promotion de la jeunesse
- Garantir à tous une grande accessibilité (pratique du sport facilitée) et une offre continue (sport «lifetime»)
- Réseau fonctionnel, perméabilité (également avec les écoles et le sport informel)
- Prestations de services pour l'acquisition de membres
- Evolution positive du nombre de membres (croissance)

Principales tâches

- Stratégie claire et plan opérationnel ciblé
- Accueil favorable et bonne image – reconnaissance de la société
- Stabilité financière et structures résilientes
- Traitement approfondi des thèmes de l'initiative RSE
- Accessibilité garantie aux infrastructures et à l'espace
- Structures des fédérations (formation, bénévolat, gestion du personnel, ...) de qualité
- Prestations de services à valeur ajoutée pour les membres (satisfaction)
- Développement permanent, pas de surplace

Question 3: Evaluation des premières variantes de «modèles de promotion» (Atelier 3)

Le troisième et dernier atelier a consisté à rechercher des solutions possibles sur la base des deux variantes concrètes de modèles de promotion. Ce faisant, les variantes proposées ont été discutées et adaptées tandis que, dans le même temps, certains groupes élaboraient des variantes entièrement nouvelles. Notons qu'à la lumière des enseignements du premier atelier (15 janvier 2024), la variante B a été modifiée pour les deux ateliers suivants (25 et 31 janvier 2024), afin qu'elle se distingue plus significativement de la variante A. De cette manière, la discussion a pu être plus différenciée et plus animée, et a débouché sur davantage de nouvelles variantes C possibles.

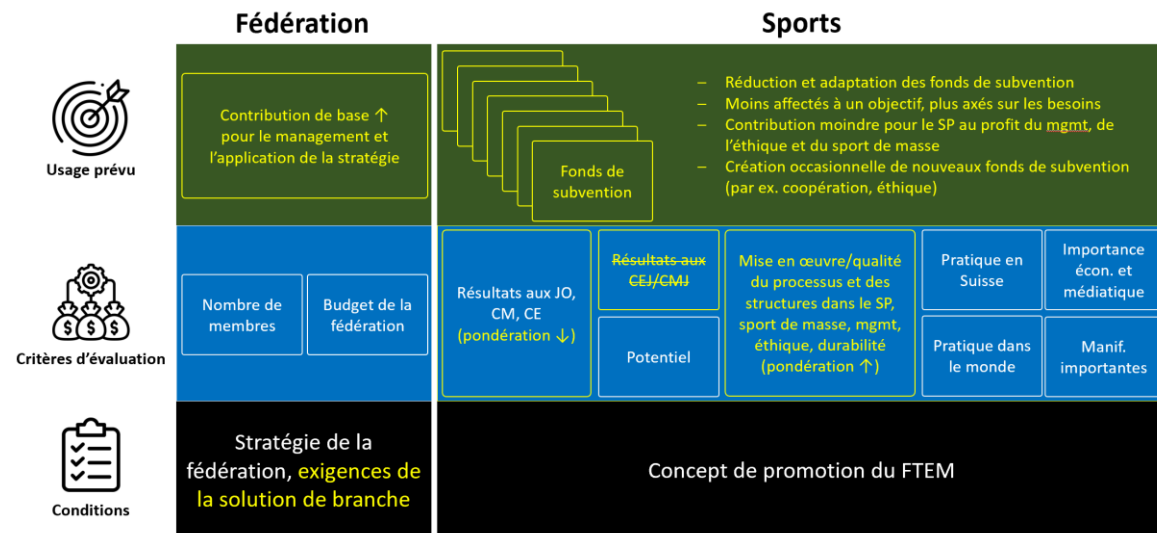


Illustration: Modèle de promotion «Variante A»

Brève description de la «Variante A »

Le modèle reprend les axes stratégiques demandés et souhaités, tout en restant aussi fidèle que possible au modèle actuel. La contribution de base est augmentée, de façon à pouvoir mieux exécuter les tâches de management. Mais par voie de conséquence, le montant alloué au sport de performance doit être réduit. De nouvelles exigences sociales sont intégrées dans la classification; les critères problématiques sont eux supprimés – ou moins significativement pondérés. Le nombre de fonds de subvention est revu à la baisse. Un ou deux nouveaux fonds de subvention sont créés pour les nouveaux thèmes de promotion. Les concepts de promotion du sport existants au sens du modèle FTEM et le respect des conditions de base en vertu de la solution de branche sont des conditions préalables à une classification.

Feed-back

- La diversité des fédérations n'est pas assez prise en compte et ne couvre pas les besoins individuels.
- La complexité demeure, la variante ne va pas assez loin et ne suffit pas pour un changement.
- La promotion de la relève ne doit pas être négligée.
- La différenciation entre sport de performance et sport de masse au sens du modèle FTEM est importante.
- En premier lieu, le sport de masse classique doit être encouragé par les communes, les cantons et la Confédération (J+S).
- Le management doit gagner en efficacité (et non en taille).
- Le thème de l'inclusion n'est pas pris en considération.
- Absence de promotion de la coopération.
- Réduction des fonds de subvention.
- Pourquoi ne pas simplement compléter le modèle actuel en y intégrant les mots-clés «éthique et durable»?

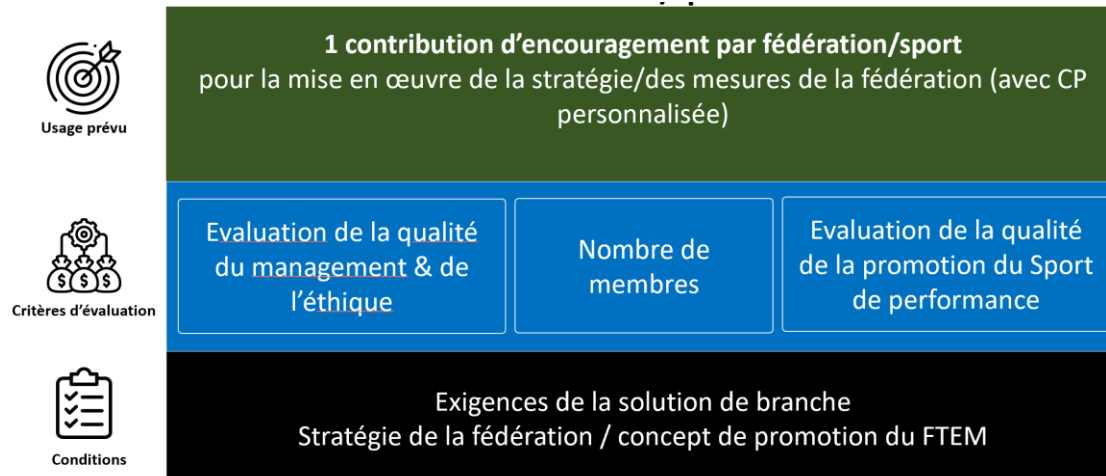


Illustration: Modèle de promotion «Variante B»

Brève description de la «Variante B»

Le modèle supprime en grande partie la finalité de l'affectation pour les plus de 20 fonds de subvention actuels. Les fédérations disposent ainsi d'une grande autonomie dans l'utilisation des fonds. Les fonds attribués à la fédération sont calculés par un nouveau système de classification basé sur trois clusters de critères. Les résultats sportifs, eux, ne sont pas pris en compte. L'ancienne cotisation de base est supprimée. La fédération dispose d'une belle liberté à l'heure d'utiliser les fonds alloués, à condition toutefois de remplir les exigences minimales. Les objectifs à atteindre avec la contribution d'encouragement sont consignés dans des conventions de prestations personnalisées conclues entre la fédération et Swiss Olympic. Les concepts de promotion du sport existants au sens du modèle FTEM et le respect des conditions de base en vertu de la solution de branche sont des conditions préalables à une classification.

Feed-back

- Le modèle offre de la marge pour des approches individuelles (degré élevé d'autonomie des fédérations).
- Vrai développement, nouvelle logique de promotion (risques: acceptation, coûts liés au changement).
- Quel impact a le modèle sur les contributions des fédérations?
- Compter moins de directives peut entraîner le risque que, suivant le comité directeur, des fonds soient prélevés sur les domaines actuels, lesquels se retrouveraient ainsi affaiblis.
- Risque de faire plier les petites fédérations sous trop d'exigences.
- Etoffer avec le module «Gestion».
- Davantage d'efforts à consentir pour l'encadrement et le contrôle – gérable pour Swiss Olympic?
- Le modèle requiert énormément de compétences de direction et de management au sein des fédérations.

Variantes de A + B

- Aspirer à créer un mélange des variantes A et B, avec l'innovation comme situation de départ.
- Combiner les critères de calcul de la variante A et l'usage prévu dans la variante B.
- Conserver les exigences et les critères d'évaluation qui ont fait leurs preuves, mais en y apportant quelques retouches.
- Usage prévu: examiner les fonds en recourant aux mots-clés «Must», «Choice» et «Free».
- Réflexion: création de trois catégories «Strategic Member», «Key Member», «Member».
- Nouvelle classification des sports par clusters (en lieu et place de la classification 1-5, nouvelle classification selon «situation initiale / situation similaire»).
- Intégrer les particularités / caractéristiques uniques (par ex. football / intégration; CAS / environnement).
- Davantage de liberté dans l'utilisation des moyens, un coefficient éthique est appliqué au modèle (bonus ou malus), la sécurité en matière de planification doit être assurée, opposition individualité-directives, introduction du modèle par étapes (introduire des délais de transition).
- Classer les fédérations dans des clusters (par ex. en fonction des coûts par athlète, des dépenses d'infrastructure) et définir des critères spécifiques.
- Elaborer un portefeuille de développement pour chaque fédération et cofinancer les mesures à un taux déterminé (x %).

d) Autres remarques

Généralités

- Changer complètement de système de promotion comporte des risques.
- Il est judicieux de disposer d'une convention de prestations individuelle avec chaque fédération.
- Swiss Olympic doit fixer des objectifs – cela requiert un type de portefeuille de développement.
- Swiss Olympic doit se convertir en conseiller pour les fédérations.
- Swiss Olympic doit devenir à la fois un lien et un vecteur.
- Accompagner les fédérations prêtes pour le changement: Les fédérations disposées doivent être soutenues, les autres ne reçoivent rien.
- Encourager versus exiger (la pression sur les fédérations augmente sans cesse).

Sport de performance

- La performance devra être considérée de manière plus différenciée à l'avenir (médaillages durables).

Sport de masse

- Investir dans le sport de masse peut renforcer la crédibilité du sport au sein de la population et avoir un impact positif sur l'organisation de Jeux Olympiques en Suisse.
- La promotion du sport de masse peut faire affluer de nouveaux fonds dans le système (opportunité).
- Le sport de performance tire aussi parti d'une augmentation des fonds alloués au sport de masse.
- Le sport de masse est la pierre angulaire du sport de performance.

Sport handicap

- Le sport handicap est certes intégré dans le système, mais pas correctement. Un nouveau modèle de promotion doit inclure les concepts de participation et d'égalité.

Sport associatif

- Le fossé entre les fédérations (axées sur le sport de performance) et les clubs (axés sur le sport de masse) ne cesse de se creuser, il faut l'éviter.

Management

- L'étendue exacte de ce qui relève du management n'est pas claire. Le management revêt une grande importance, en particulier dans le sport de performance.
- Ces dernières années, les exigences en matière de management (au niveau du Comité de direction) n'ont cessé d'augmenter. Les compétences et l'expérience en matière de management d'ONG sont des conditions importantes pour pouvoir diriger une fédération avec succès: Une carrière sportive réussie ne suffit plus.

Bénévolat

- Les bénévoles sont des piliers importants de tout le sport. Swiss Olympic doit s'engager pour que le bénévolat continue à être promu et soutenu à l'avenir (inclure les cantons).

Moyens à disposition pour le sport

- Pourquoi les parts du gâteau ne pourraient-elles pas être plus grandes? L'importance du sport doit être bien davantage mise en avant au sein de la société, dans la politique, auprès des autorités et dans l'économie.