

Swiss Olympic
Haus des Sports
Talgut-Zentrum 27
CH-3063 Ittigen b. Bern

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

Rapport d'évaluation

«Sounding sur l'évaluation pilote de la promotion des fédérations avec recommandations pour l'adaptation du modèle de promotion»

25.08.2026

Table des matières

1.	Introduction.....	2
2.	Résumé	2
3.	Méthodologie	3
4.	Aperçu chiffré des résultats du sounding.....	4
5.	Principales critiques.....	8
6.	Axes stratégiques.....	10

Remarque: la version française a été traduite avec l'aide de l'IA.

1. Introduction

Le Conseil exécutif de Swiss Olympic a adopté le 5 novembre 2025 les directives relatives à la promotion des fédérations sportives nationales, valables à partir du 1er janvier 2027. Sur la base de ces directives, le Comité de direction a élaboré les prescriptions d'exécution correspondantes pour les différents domaines d'évaluation. Une première évaluation pilote des fédérations selon les nouvelles directives a eu lieu au printemps 2026. Les expériences tirées de cette évaluation ont été recueillies et analysées au moyen d'un sounding (enquête en ligne).

Une part importante de la présente analyse est consacrée aux conclusions et aux axes relatifs à d'éventuelles adaptations des directives, des prescriptions d'exécution et du processus d'évaluation pour la prochaine période d'évaluation. Le Conseil exécutif et le Comité de direction de Swiss Olympic ont validé les axes et les mandats d'examen figurant dans le présent rapport et statuent sur la suite de la procédure.

2. Résumé

Le présent rapport d'évaluation «Sounding sur l'évaluation pilote de la promotion des fédérations» reflète le ressenti des fédérations sportives nationales et de l'OFSPPO concernant le processus d'évaluation réalisé pour la première fois. Le fait que 62,7% des personnes ayant participé au sounding soient globalement favorables à la promotion des fédérations 2027 est réjouissant, mais les retours relatifs aux différents critères doivent être examinés de manière approfondie. Il convient notamment de tenir compte du fait que, sur la base de l'évaluation, 32 fédérations sur 83 (38%) doivent s'attendre à recevoir des contributions inférieures à celles d'aujourd'hui. Il faut également considérer que les bailleurs de fonds ne pourront guère mettre davantage de moyens à disposition à l'avenir. Plusieurs fédérations ont donc demandé de retarder le processus en cours et d'attendre l'adoption d'une nouvelle stratégie coordonnée avec l'OFSPPO.

Les critiques portent tout particulièrement sur la procédure (notamment le calendrier de mise en œuvre, l'implication des fédérations et les risques potentiels en matière de gouvernance lorsque l'évaluation est effectuée par des collaboratrices et collaborateurs de Swiss Olympic), sur l'introduction de critères qualitatifs qui ne sont pas clairement mesurables (notamment la mise en œuvre de la gestion de fédération et l'occupation adéquate des fonctions clés du personnel sportif), ainsi que sur certains critères très spécifiques tels que les taux d'occupation des fonctions clés ou l'effet des réseaux sociaux de la fédération sportive. L'équipe de projet de Swiss Olympic a examiné ces retours avec le plus grand soin et élaboré des axes d'adaptation de la future promotion des fédérations. Ceux-ci ont d'abord été discutés par le Comité de direction, puis par le Conseil exécutif, avant d'être affinés et finalement validés.

En conclusion, une majorité des fédérations et les bailleurs de fonds considèrent le nouveau modèle de promotion des fédérations comme globalement approprié. L'évaluation met en évidence un potentiel de développement pour toutes les fédérations, de sorte que, moyennant des optimisations correspondantes, les fédérations qui subissent actuellement des baisses pourront elles aussi obtenir à terme des contributions plus élevées.

3. Méthodologie

Le sounding sur l'évaluation pilote de la promotion des fédérations sur la base du nouveau modèle de promotion à partir de 2027 a été réalisé au moyen d'un **questionnaire en ligne** (MS Forms), envoyé le 21 mai 2026 à toutes les fédérations sportives nationales (groupe cible: directions et présidences), à l'OFSPPO et à la Fondation SFS. Le questionnaire était structuré comme suit:

- Domaines d'évaluation «Tâches de base», «Personnel sportif», «Sport de performance», «Sport de masse», «Développement», «Entraîneur-e-s de la relève régionaux», «Contribution à l'utilisation d'installations sportives d'importance nationale (contribution d'utilisation CISIN)»
- Directives relatives à la promotion des fédérations sportives nationales
- Appréciations générales

Une seule prise de position était admise par fédération sportive. Le groupe cible a donc été invité à soumettre un retour consolidé au sein de la fédération, en associant d'autres fonctions. Le délai de réponse au questionnaire du sounding était fixé au 22 juillet 2026. À cette date, 50 des 83 fédérations sportives nationales (dont 29 des 31 fédérations Key Account) ainsi que l'OFSPPO avaient répondu au questionnaire. **Le taux de retour des fédérations s'élève ainsi à 60%.**

Le sounding a été analysé par l'équipe de projet interne de Swiss Olympic, avec le soutien de la société GFZB (Grünenfelder Zumbach GmbH – Sozialforschung und Beratung, Zurich), selon le calendrier suivant:

Jusqu'au 24.07.2026	Analyse quantitative de l'ensemble du questionnaire Analyse synthétique par domaine d'évaluation (par la société GFZB)*
27. – 29.07.2026	Analyse et préparation des résultats, y c. axes possibles
30.07.2026	Atelier d'harmonisation des résultats Formulation des axes et consignation des effets sur le nouveau modèle de promotion
Jusqu'au 10.08.2026	Rédaction d'une première version du rapport d'évaluation
11 et 25.08.2026	Discussion du rapport d'évaluation, en particulier des axes, avec le Comité de direction puis le Conseil exécutif de Swiss Olympic
ensuite	Finalisation du rapport d'évaluation et publication sur swissolympic.ch

***Remarque concernant l'analyse synthétique:**

L'analyse a été réalisée avec le soutien d'un modèle de langage fondé sur l'IA (LLM). Les résultats ont été vérifiés selon le principe «human in the loop»..

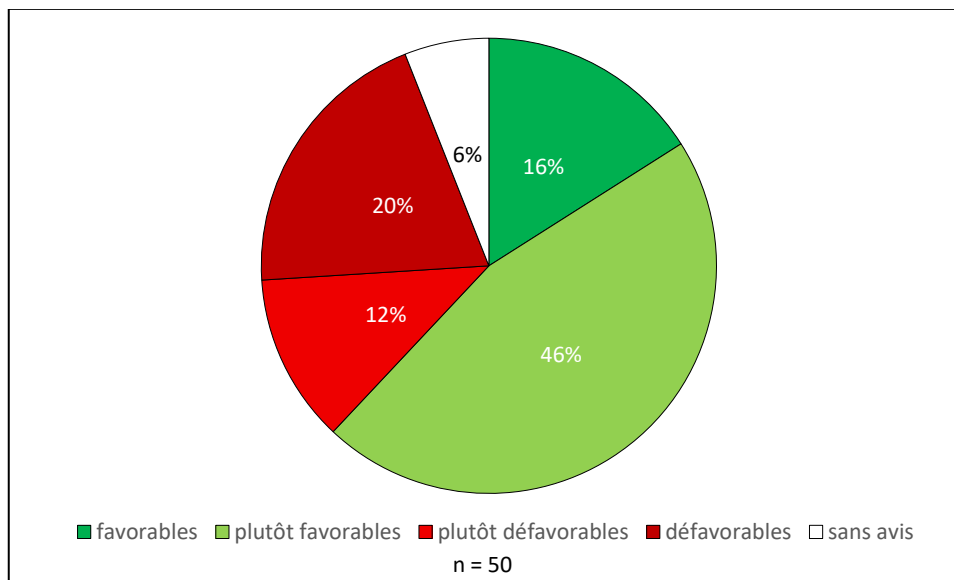
4. Aperçu chiffré des résultats du sounding

4.1 Appréciation générale

La question suivante a servi de mesure quantifiable avec une valeur numérique précise:

«Êtes-vous globalement favorables à la promotion des fédérations proposée à partir de 2027?»

Les 50 fédérations ayant participé au sounding ont répondu comme suit:



Avec **62%** de réponses favorables ou plutôt favorables, près de deux tiers de ces fédérations ont une appréciation positive de la promotion des fédérations 2027.

4.2 Mise en perspective du sounding

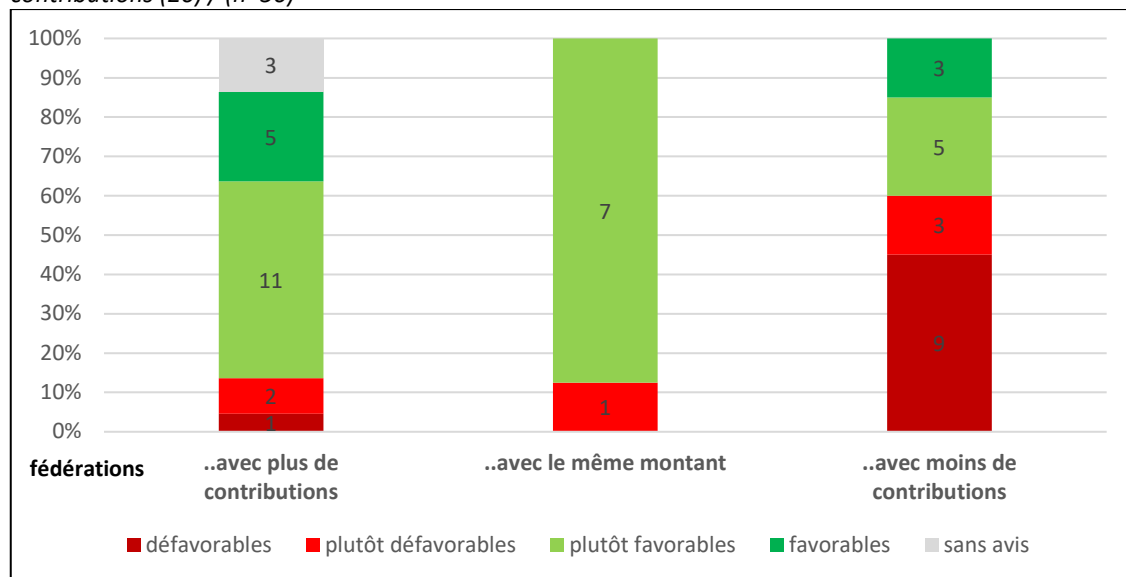
- 33 fédérations (sur 83 au total) n'ont pas participé au sounding.
- Le format du sounding était axé sur les critiques, remarques et besoins d'adaptation. L'accent portait donc principalement sur les points négatifs. Il n'y avait pas de grille classique d'approbation/de rejet.
- Les commentaires ont été analysés avec le soutien d'un modèle de langage fondé sur l'IA (voir les explications au chapitre «Méthodologie»). L'analyse a en outre été étayée et plausibilisée par un sounding interne de l'équipe de projet et des collaboratrices et collaborateurs de Swiss Olympic ayant participé aux entretiens d'audit avec les fédérations.
- Le sounding révèle en partie des intérêts particuliers des fédérations, susceptibles de créer des tensions entre elles.

4.3 Différents graphiques relatifs aux retours

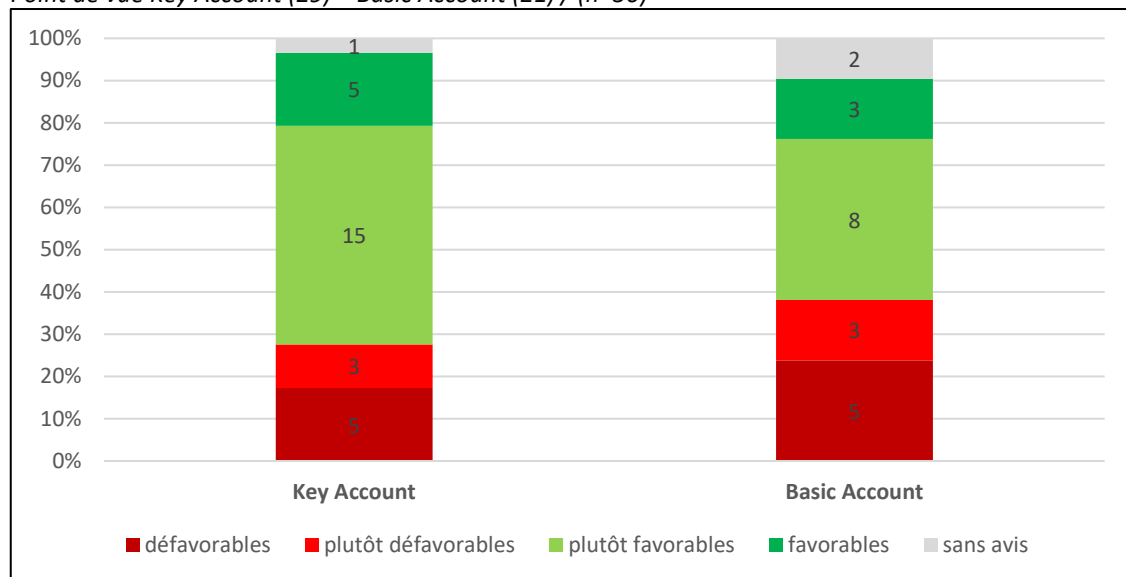
A) Approbation de la promotion des fédérations proposée à partir de 2027

Point de vue des fédérations:

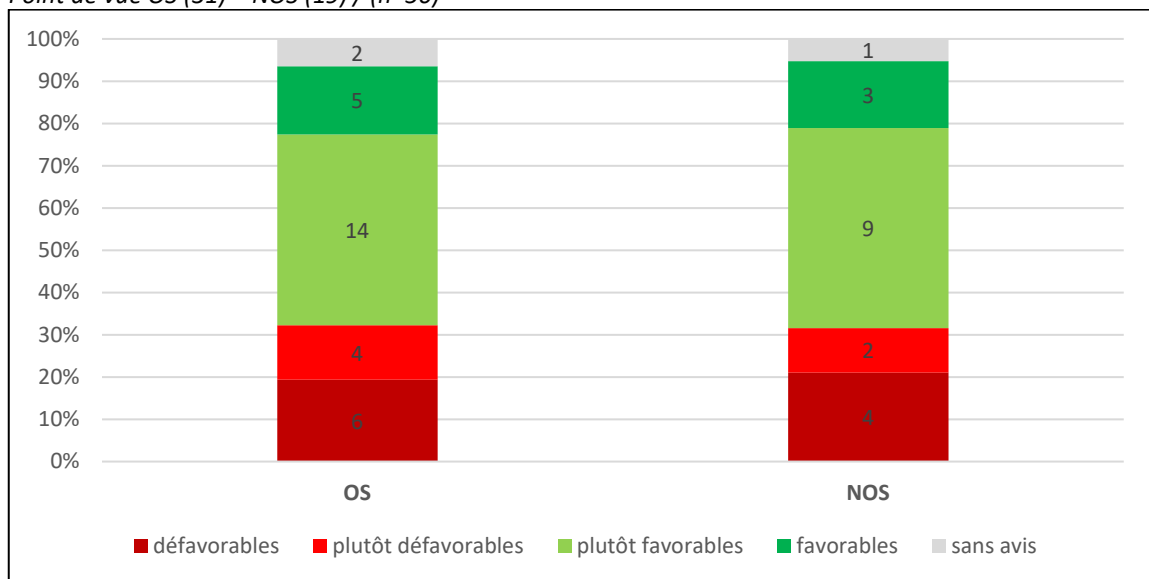
-avec davantage de contributions (22) -avec le même montant de contributions (8) -avec moins de contributions (20) / (n=50)



Point de vue Key Account (29) – Basic Account (21) / (n=50)

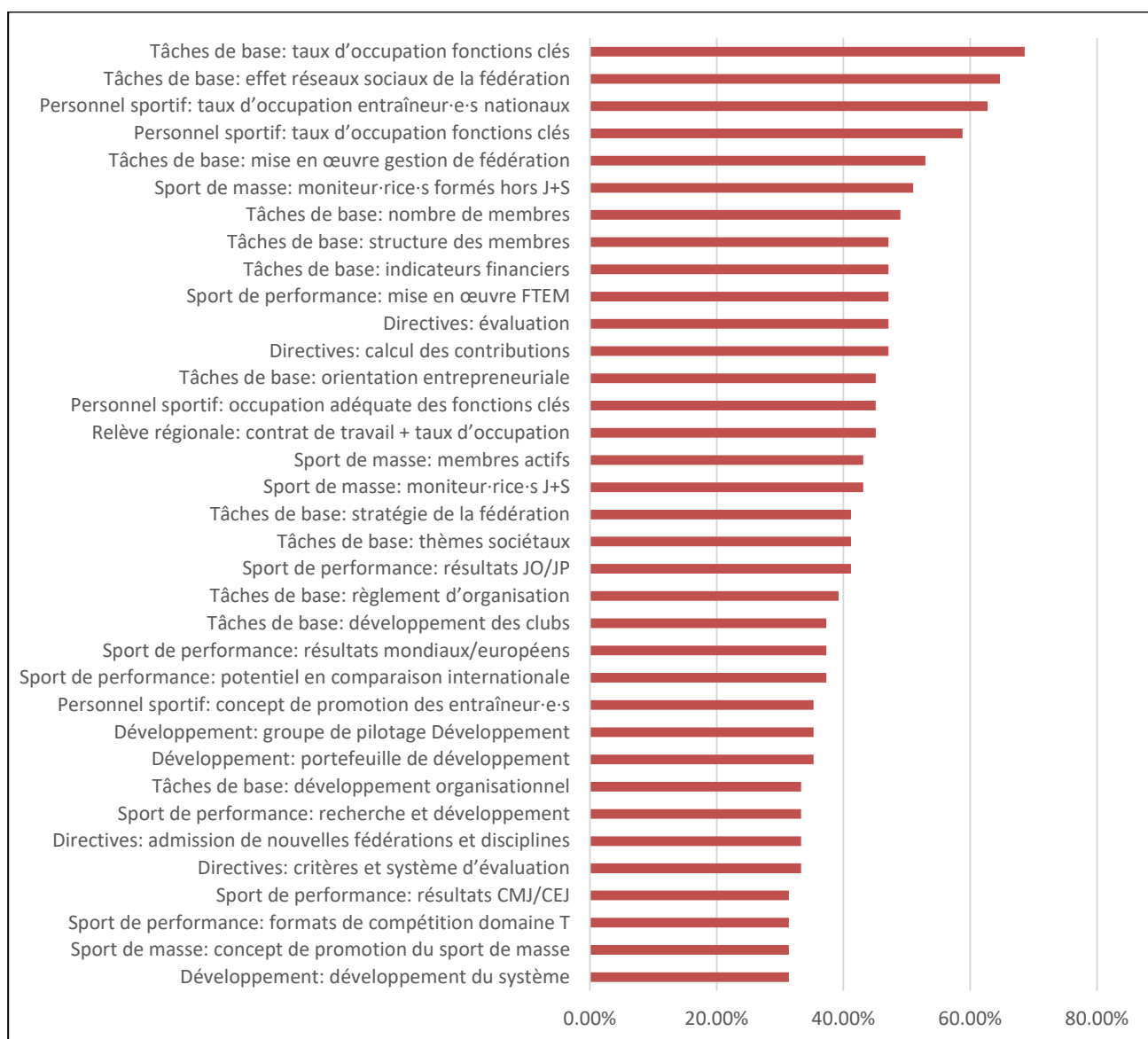


Point de vue OS (31) – NOS (19) / (n=50)



B) Part des retours en % sur les critères évalués

Liste des critères ayant fait l'objet **de plus de 30% de retours** (n=50/100%)



5. Principales critiques

Les neuf principales critiques suivantes se dégagent de l'analyse approfondie du sounding.

Principales critiques relatives au processus

1. **Attendre la fin des travaux stratégiques de Swiss Olympic**
Des questions stratégiques essentielles concernant l'orientation de Swiss Olympic sont actuellement à l'étude et pourraient avoir des répercussions sur le modèle de promotion. Il convient donc d'attendre la fin des travaux stratégiques de Swiss Olympic avant d'introduire définitivement le modèle de promotion.
2. **Adapter le calendrier de mise en œuvre**
Pour permettre une budgétisation fiable, les futures contributions devraient être connues dès l'été de l'année précédente. Il convient d'éviter les périodes d'évaluation fondées sur des données antérieures à l'entrée en vigueur des directives actuelles. Les changements étant importants, une phase de lissage prolongée est demandée.
3. **Renforcer l'implication des fédérations sportives**
Les fédérations doivent être davantage impliquées dans l'évaluation des critères qualitatifs et dans la définition du portefeuille de développement.
4. **Améliorer les structures de gouvernance de Swiss Olympic**
Il convient d'éviter que le conseil, l'évaluation et le contrôle soient assurés par Swiss Olympic d'une seule main. Il est demandé de constituer un groupe d'examen plus large et plus indépendant ainsi qu'une instance de recours.
5. **Manque de sécurité de planification dû au système relatif**
Le système de calcul relatif implique que les fédérations ne sont pas assurées de recevoir des contributions identiques ou supérieures même si leur évaluation reste stable ou s'améliore. Une plus grande sécurité de planification est demandée.

Principales critiques relatives au contenu

6. **Améliorer l'évaluation des critères qualitatifs**
Le manque de transparence et de traçabilité, les connaissances des personnes chargées de l'évaluation ainsi que l'indépendance de l'organe d'examen sont considérés de manière critique au regard du poids élevé accordé à la qualité.
7. **Mieux intégrer le développement des fédérations – les paliers de catégories et les écarts de contributions sont trop importants**
Le développement des fédérations est actuellement trop peu pondéré et les incitations font défaut. Un changement de catégorie peut parfois entraîner des contributions trop élevées. À l'inverse, les seuils entre catégories sont relativement importants, si bien que les améliorations ayant des effets financiers ne peuvent souvent être réalisées qu'à long terme.
8. **Réexaminer l'indicateur des taux d'occupation des fonctions clés**
La définition des fonctions clés serait trop restrictive: au lieu de favoriser des structures organisationnelles efficaces, elle figerait des structures rigides. Le bénévolat et le travail volontaire ne seraient pas du tout pris en compte.
9. **Optimiser et supprimer des critères**
Certains critères seraient dépourvus de sens, pris en compte à double ou impossibles à évaluer de manière pertinente.

Autres critiques

(Liste non exhaustive)

- Le nombre de membres ne reflète qu'insuffisamment la portée effective/l'importance de la fédération dans le sport de masse.
- Nombre de moniteur·rice·s J+S dans le sport de masse: les seuils sont fixés trop haut.
- Le seuil donnant droit au soutien dans le sport de performance doit être réexaminé, notamment au regard des OS/NOS et de la densité de performance.
- Sport de performance/formats de compétition dans le domaine des talents: à remanier et à préciser.
- La densité de performance n'est prise en compte que de manière insuffisante.
- Publication du concept de promotion des entraîneur·e·s: pondération trop élevée, charge importante.
- Le salaire minimal des entraîneur·e·s de la relève régionaux, fixé à 80'800 francs, est trop élevé.
- Le facteur appliqué à l'examen professionnel supérieur (EPS) est trop bas.
- Les fonds CISIN doivent être attribués en fonction des besoins effectifs.
- Effet de cascade dans le domaine Développement.
- Les processus de demande font défaut dans le domaine Développement.
- Demande de fonds supplémentaires (grandes manifestations sportives, SpoWi, OS).

6. Axes stratégiques

Les adaptations/mandats d'examen concernant les directives, les prescriptions d'exécution correspondantes et le processus d'évaluation sont présentés ci-après en référence aux principales critiques (chapitre 5). D'autres adaptations, moins importantes, sont examinées mais ne sont pas détaillées dans le présent rapport.

Concernant le processus

1. Attendre la fin des travaux stratégiques de Swiss Olympic

Discussion

- Les axes stratégiques ont été adoptés en 2023, avant la conception concrète du modèle, puis développés avec les fédérations. Depuis, de nouvelles conditions-cadres stratégiques sont apparues.
- La logique fondamentale du nouveau modèle de promotion est largement cohérente avec la stratégie transitoire 2027 et SpoBeFö2040.
- Il convient de réexaminer et d'affiner le modèle une fois les travaux stratégiques achevés (probablement en 2028).
- Il n'y a aucune raison de suspendre, prolonger ou recommencer le processus; cela désavantagerait en outre les fédérations bénéficiant de contributions plus élevées selon le nouveau modèle et irait à l'encontre des attentes des bailleurs de fonds.

Décision

- Il est renoncé à suspendre ou à relancer le processus; la cohérence avec les orientations stratégiques est garantie: le modèle sera introduit en 2027/2028 avec les contributions de lissage déjà communiquées, puis réexaminé en 2028 sur la base des expériences acquises et des objectifs stratégiques, avant d'être mis en œuvre de 2029 à 2032 sur la base de directives révisées.

2. Adapter le calendrier de mise en œuvre

Discussion

- La phase de budgétisation et la détermination définitive des contributions ne sont pas coordonnées de manière optimale et devraient être améliorées.
- L'évaluation rétroactive critiquée ne concerne en principe que la première évaluation de 2028. L'éviter systématiquement réduirait la période d'évaluation à une seule année. Les modalités sont largement connues de toutes et tous depuis le début de 2026.
- Les variations de contributions peuvent être importantes, mais elles sont prévisibles depuis longtemps. Elles font déjà l'objet d'un lissage marqué sur deux ans. Un lissage supplémentaire serait possible, mais désavantagerait les fédérations bénéficiant de contributions plus élevées selon le nouveau modèle et irait à l'encontre des attentes des bailleurs de fonds.

Mandats d'examen

- Au lieu d'appliquer des dates de référence, il convient d'utiliser une moyenne mobile afin de mieux tenir compte de l'évolution des fédérations. Il sera également examiné si la période d'évaluation doit être raccourcie aux années 2027 et 2028.

3. Renforcer l'implication des fédérations sportives

Discussion

- Le processus d'évaluation qualitative peut être amélioré – voir axe 6.
- Les prescriptions d'exécution du domaine Développement prévoient déjà l'implication des fédérations dans le portefeuille de développement, mais cette exigence n'a pas encore été prise en compte lors de la mise en œuvre de la phase actuelle.
- Une participation des fédérations au «groupe de pilotage Développement», qui assume principalement des tâches de coordination et de pilotage, ne semble pas apporter de valeur ajoutée (voir [prescriptions d'exécution du domaine de promotion Développement](#)).

Adaptations

- Les processus de définition des thèmes du portefeuille de développement doivent être optimisés afin d'y associer les fédérations. Les décisions restent du ressort du Conseil exécutif et des bailleurs de fonds.
- Le «groupe de pilotage Développement» reste un organe interne. Les décisions du groupe de pilotage peuvent faire l'objet d'un recours auprès du Comité de direction.
- La mise en place d'un groupe de résonance composé de représentantes et représentants des fédérations est à l'étude: celui-ci accompagnera le développement du modèle dès à présent et, selon toute vraisemblance, jusqu'à fin 2028.

4. Améliorer les structures de gouvernance de Swiss Olympic

Discussion

- Aujourd'hui, le conseil, l'évaluation et le contrôle sont certes réalisés selon le principe des quatre ou six yeux, mais toujours par les mêmes personnes. Cela pose des problèmes de gouvernance et complique les processus confidentiels de conseil et de coaching.
- Le Conseil exécutif se compose de représentantes et représentants élus des fédérations et, en tant qu'organe, il est particulièrement indiqué pour traiter les recours concernant la collaboration opérationnelle avec les fédérations. Une instance indépendante sur le modèle de SSI/SSG restreindrait les compétences existantes et ne se justifierait pas au regard du rapport entre charges et bénéfices.

Mandats d'examen

- Le conseil et les évaluations doivent continuer d'être assurés par le Soutien aux fédérations de Swiss Olympic.
- Contrairement au conseil et aux évaluations, les contrôles ne doivent plus être effectués par les conseillères et conseillers du Soutien aux fédérations. D'autres personnes internes doivent être associées.

5. Manque de sécurité de planification dû au système relatif

Discussion

- L'ancien et le nouveau modèle se distinguent en ce que les contributions étaient auparavant associées à des montants fixes par point, alors qu'elles sont aujourd'hui réparties de manière relative. Dans l'ancien système déjà, les contributions par point ou par classement auraient toutefois pu ou dû être adaptées. Cette possibilité a rarement été utilisée, car Swiss Olympic pouvait financer les moyens

supplémentaires grâce à des recettes supplémentaires ou à des réserves. Cela ne sera plus possible à l'avenir. La modification de la sécurité de planification tient donc moins au changement de modèle qu'à la nouvelle situation financière.

- Les contributions fixes proposées par certaines fédérations devraient être fixées par Swiss Olympic à un niveau si bas qu'elles n'apporteraient pas davantage de sécurité de planification aux fédérations.
- La sécurité de planification est élevée grâce à la stabilité des contributions aux fédérations au sein du cycle quadriennal des conventions de prestations. Les incertitudes liées à d'éventuelles adaptations du montant total des moyens par les bailleurs de fonds et à la réévaluation tous les quatre ans subsistent également dans le nouveau système et sont acceptables.

Mandats d'examen

- Le système relatif doit être maintenu. Il convient toutefois d'examiner comment rationaliser le processus de réévaluation afin de pouvoir communiquer le plus tôt possible aux fédérations le montant de leurs futures contributions.

Concernant le contenu

6. Améliorer l'évaluation des critères qualitatifs

Discussion

- Des améliorations sont nécessaires en matière de transparence et de traçabilité pour les fédérations.
- Le processus doit être amélioré en ce qui concerne la communication des indicateurs. En revanche, les benchmarks ne doivent pas être communiqués à l'avance, puisqu'ils ne sont définis que durant le processus d'évaluation.
- L'expertise du Soutien aux fédérations concernant les critères de qualité doit être renforcée grâce à des contacts réguliers avec les fédérations (entretiens avec les fédérations).
- Les critères de qualité sont de nouveaux éléments voulus dans le nouveau modèle et doivent être maintenus. Les fédérations ne demandent pas leur suppression, mais l'optimisation de leur évaluation.

Adaptations

- Accroître l'objectivité: des fiches d'information et la présentation d'indicateurs concrets doivent montrer en détail aux fédérations ce qui est évalué et de quelle manière.
- Renforcer les compétences de conseil: dans le cadre du développement organisationnel, l'organisation et la dotation du Soutien aux fédérations doivent être optimisées (objectif: atteindre un «senior level»).
- Enfin, le processus doit être mieux communiqué, y compris la répartition des rôles, les évaluations, les vérifications, les validations par le Comité de direction et les recours auprès du Conseil exécutif.

7. Mieux intégrer le développement des fédérations – les paliers de catégories et les écarts de contributions sont trop importants

Discussion

- L'ensemble du modèle de promotion vise fondamentalement à récompenser les étapes de développement par l'atteinte de certains critères; les progrès réalisés à l'intérieur des paliers de catégories ne sont toutefois pas récompensés.
- Les catégories ont précisément été introduites afin d'éviter une logique centrée sur chaque point et de prévenir les recours.
- À plus long terme, les changements de catégorie devraient être moins fréquents, car les possibilités d'optimisation finissent par atteindre leurs limites.
- Les écarts de contributions lors d'un changement de catégorie dans le personnel sportif sont trop importants.

Mandats d'examen

Examiner au moyen de simulations différentes options visant principalement à réduire les écarts de contributions:

- Affiner les catégories: passer de catégories par paliers de 5 à des paliers de 3; le cas échéant, abaisser aussi le seuil d'entrée à partir duquel un point déclenche des contributions.
- Examiner les transferts de contributions entre les domaines d'évaluation «Tâches de base», «Personnel sportif», «Sport de performance» et «Sport de masse».
- Coordonner avec l'axe 8 «Taux d'occupation», selon la manière dont les fonctions clés du personnel sportif sont évaluées et les moyens financiers qui y sont associés.

8. Réexaminer l'indicateur des taux d'occupation des fonctions clés

Discussion

- Les formes d'organisation modernes ne doivent pas être pénalisées.
- Les fonctions clés ne sont pas les seules à avoir de la valeur: l'ensemble des personnes employées en ont également.
- La masse salariale AVS serait plus simple à relever comme indicateur, mais elle pondérerait les différents niveaux de salaire des fédérations.
- L'incitation à pourvoir les fonctions clés définies de la manière la plus professionnelle possible est jugée importante. Cela pourrait éventuellement être garanti par un critère qualitatif supplémentaire.
- Veiller à ce que quantité et qualité restent liées au sein d'un domaine d'évaluation.
- Le bénévolat et le travail volontaire sont difficilement quantifiables de manière objective et impliquent de faibles coûts financiers.

Mandats d'examen

- Examiner les possibilités d'optimisation de l'évaluation des fonctions clés: définir les fonctions clés comme des domaines clés / envisager une autre méthode d'évaluation sur la base de la masse salariale AVS ou des équivalents plein temps / regrouper toutes les fonctions clés (tâches de base et personnel sportif) dans le domaine «Tâches de base».

9. Optimiser et supprimer des critères

Discussion

Certains critères ne sont pas pertinents, d'autres ne permettent pas d'atteindre l'objectif visé ou ne peuvent pas être évalués de manière probante.

Adaptations

Les critères énumérés ci-après doivent être entièrement supprimés.

Document / point	Critère	Mesures
PE Tâches de base / 3.4	Portée	supprimer
PE Tâches de base / 3.5	Structure par âge (sous-critère)	supprimer
PE Tâches de base / 3.8	Taux de couverture des immobilisations (sous-critère)	supprimer
PE Tâches de base / 3.10, 3.11	Stratégie de la fédération et structure organisationnelle	regrouper en un seul critère
PE Sport de performance / 7.12	Qualité de mise en œuvre du sport de performance: Gestion individuelle et centrée sur l'athlète de la charge globale (sous-critère)	supprimer
PE Sport de performance / 7.14	Qualité de mise en œuvre du sport de performance: Mise en œuvre de PISTE dans la relève (sous-critère)	supprimer
PE Sport de performance / 7.21	Qualité de mise en œuvre du sport de performance: Environnement adapté aux structures des cadres/ organismes responsables (sous-critère)	supprimer
PE Sport de masse 1.2, 1.3	Moniteur-riche-s J+S et moniteur-riche-s formés hors J+S	regrouper en un seul critère