



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de la défense,
de la protection de la population et des sports DDPS

Concept de la Confédération concernant la relève et le sport d'élite

Projet du 8 mai 2015

Table des matières

Partie I: Principes	7
1 Contexte	7
1.1 L'environnement de la relève et du sport d'élite.....	7
1.2 Mandat	7
1.3 Procédure	8
1.4 Définitions	8
1.4.1 Relève et sport d'élite, relève dans le sport de compétition et sport d'élite	8
1.4.2 Talents, sportifs de la relève	9
1.4.3 Sportif d'élite aux niveaux national et international	9
2 Histoire	9
2.1 Evolution de l'encouragement de la relève et du sport d'élite en Suisse	9
2.1.1 Les origines de l'encouragement de la relève et du sport d'élite.....	9
2.1.2 Développements récents.....	11
2.2 Développements internationaux	11
2.2.1 Diversité des systèmes d'encouragement nationaux	11
2.2.2 Position de la Suisse comparativement aux autres pays	12
3 Dimensions de la relève et du sport d'élite	13
3.1 Dimension politico-sportive	13
3.1.1 Relève et sport d'élite et sport populaire	13
3.1.2 Les clubs et les fédérations, piliers de la relève et du sport d'élite.....	13
3.1.3 Ethique dans la relève et le sport d'élite	14
3.1.4 Dérives dans la relève et le sport d'élite	14
3.2 Dimension sociale de la relève et du sport d'élite	15
3.2.1 Relève et sport d'élite et identité nationale	15
3.2.2 Relève et sport d'élite et intégration	16
3.2.3 Les femmes dans la relève et le sport d'élite.....	16
3.3 Dimension économique de la relève et du sport d'élite	17
3.3.1 L'industrie du sport suisse	17
3.3.2 Les manifestations sportives comme facteur économique.....	17
3.3.3 La place sportive suisse comme facteur économique	18
Partie II: Caractéristiques	19
4 Objectifs et importance de la relève et du sport d'élite suisses	19
4.1 Objectifs.....	19
4.2 Importance.....	19
4.3 La relève et le sport d'élite, missions de service public	20
5 Organisation, structures et financement de la relève et du sport d'élite	20
5.1 Complémentarité des structures d'encouragement	20
5.2 Acteurs de la relève et du sport d'élite	21
5.2.1 Rôle de la Confédération.....	21
5.2.2 Rôle des cantons	21
5.2.3 Rôle de Swiss Olympic et des fédérations sportives	22
5.2.4 Rôle de la Loterie et de la société du Sport-Toto.....	22
5.3 Financement de la relève et du sport d'élite	22

5.3.1	Assise financière de la relève et du sport d'élite	22
5.3.2	Situation financière des bénéficiaires des aides	23
6	Instruments du système d'encouragement actuel	25
6.1	Encouragement des sportifs	25
6.1.1	Sportifs de la relève et sportifs d'élite professionnels	25
6.1.2	Développement des talents et filières pour sportifs	26
6.1.3	Relève et sport d'élite et formation	26
6.1.4	Encouragement du sport d'élite par l'armée, le corps des gardes-frontière, la protection civile et le service civil.....	27
6.2	Formation et encouragement des entraîneurs	28
6.2.1	Entraîneurs professionnels.....	28
6.2.2	Formation d'entraîneur	29
6.3	Infrastructures et manifestations sportives	29
6.3.1	Installations d'entraînement et de compétition.....	29
6.3.2	Manifestations sportives de haut niveau organisées en Suisse	30
6.4	Recherche et innovation.....	30
Partie III: Défis		32
7	Déficits et champs d'action: objectifs	32
7.1	Stagnation, signe d'une perte de compétitivité	32
7.2	Encouragement des sportifs et des entraîneurs.....	33
7.3	Infrastructure.....	33
7.4	Conditions-cadre: secteurs privé et public	34
8	Mesures au niveau de la Confédération	34
8.1	Formation et activité professionnelle	34
8.1.1	Ecoles de sport	34
8.1.2	Prévoyance professionnelle pour les sportifs d'élite	35
8.1.3	Offres de formation pour les sportifs d'élite et les entraîneurs	35
8.1.4	Modèles de service de l'armée et du corps des gardes-frontière.....	35
8.1.5	Encouragement du sport d'élite dans la protection civile et le service civil.....	36
8.2	Extension du centre national d'entraînement pour la relève et le sport d'élite de l'OFSPPO	36
8.2.1	Elargissement des prestations et de la recherche et du développement	36
8.3	Soutien des fédérations.....	37
8.3.1	Renforcement de la compétence d'organisation et de gestion.....	37
8.3.2	Entraîneurs professionnels.....	37
8.3.3	Centres d'entraînement décentralisés	38
8.3.4	Lutte contre le dopage.....	38
9	Recommandations aux fédérations sportives et à Swiss Olympic	39
9.1	Fédérations sportives	39
9.2	Swiss Olympic.....	39
9.2.1	Promotion des fédérations	39
9.2.2	Encouragement des sportifs.....	39
9.2.3	Talents Cards/cartes élite et labels.....	40
9.2.4	Promotion des entraîneurs	40
9.2.5	Manifestations sportives internationales en Suisse	40
10	Recommandations aux cantons et aux communes	41
10.1	Mesures nécessitant une coordination intercantonale	41

10.1.1	Offres de formation pour la relève et le sport d'élite	41
10.1.2	Frais d'écologie.....	41
10.2	Mesures relevant de la compétence individuelle des cantons	41
10.2.1	Installations sportives	41
10.2.2	Centre d'entraînement régionaux	42
10.2.3	Manifestations sportives.....	42
10.2.4	Fonds de loterie et Relève et sport d'élite.....	42
10.2.5	Promotion des sportifs et des entraîneurs	43
11	Recommandations aux partenaires privés	43
11.1	Sponsoring et mécénat.....	43
11.2	Places d'apprentissage et emplois	43
12	Mise en œuvre	44
12.1	Conséquences financières pour la Confédération	44
12.2	Facteurs de succès de la mise en œuvre	45
12.2.1	Coordination et mise en réseau des partenaires	45
12.2.2	Coordination de la réalisation dans le cadre d'une organisation de projet	45
12.2.3	Evaluation de l'encouragement de la relève et du sport d'élite	46

Vue d'ensemble

Mandat et procédure

Par le biais d'une motion, le Parlement a chargé le Conseil fédéral d'élaborer un vaste projet d'encouragement du sport et de financement de celui-ci. Le présent concept fait partie intégrante d'une vue d'ensemble du sport demandée par le Conseil fédéral et comportant les éléments suivants: un concept concernant la relève et le sport d'élite, un concept concernant le sport populaire et un concept concernant les infrastructures sportives.

Il s'appuie sur le rapport «Le sport d'élite en Suisse – Etat des lieux SPLISS-CH 2011» dressé avec la participation en plusieurs étapes de personnalités du sport, de l'éducation et de la politique.

Dimensions de la relève et du sport d'élite

La relève et le sport d'élite sont un élément important du développement général du sport. Ils ont pour corollaire l'éducation physique qui transmet d'importantes valeurs positives, promeut un style de vie sain et permet aux jeunes de s'épanouir, tant au plan sportif que personnel. Ils renforcent la cohésion sociale, forgent l'identité nationale et donnent une visibilité internationale à la compétitivité nationale. Les sportifs de haut niveau titrés sont des modèles pour la jeunesse et ils contribuent au rayonnement de la Suisse à l'étranger.

Renforcement de la compétitivité

S'imposer dans les compétitions sportives internationales nécessite des efforts toujours plus importants. Au cours des dernières années, la Suisse a accusé une nette perte de compétitivité. Si les mesures d'encouragement ne sont pas renforcées, il est évident que le retard de la Suisse en matière de relève et de sport d'élite s'accroîtra et que sa compétitivité continuera de s'effriter.

Pour sécuriser la compétitivité de la relève et du sport d'élite suisses sur la scène internationale, des mesures supplémentaires doivent être prises. La Confédération, les cantons et les communes sont tenus d'intensifier leurs efforts, avec les acteurs du sport de droit privé, dans le but d'améliorer les conditions-cadre de la relève et du sport d'élite et de coordonner efficacement les mesures.

Axes d'action et mesures

Des mesures s'imposent en particulier en matière de promotion des sportifs et des entraîneurs, de soutien des fédérations sportives ainsi que de modernisation et de développement des infrastructures. Les installations sportives ne doivent pas seulement satisfaire aux exigences de la relève et du sport d'élite, mais aussi être rendues accessibles aux sportifs.

Les mesures suivantes ont un caractère prioritaire:

Pour les sportifs

- *Encouragement des écoles de sport et amélioration de l'offre de formation de base et de formation continue vouée au sport d'élite (en particulier au niveau des hautes écoles).*
- *Mise en place d'un centre national d'entraînement pour la relève et le sport d'élite à l'OFSP et intensification des efforts en matière de prestations de services (en particulier diagnostic de performance), de recherche et de développement.*
- *Mise à l'étude des possibilités d'amélioration de la prévoyance professionnelle des sportifs d'élite.*
- *Poursuite du développement des modèles de service de l'armée et du corps des gardes-frontière; extension de l'encouragement du sport d'élite aux membres de la protection civile et du service civil.*

Dans les fédérations sportives nationales

- *Renforcement de la compétence d'organisation et de gestion des fédérations sportives nationales et des clubs de sport; encouragement des fonctions exercées à titre honorifique et de l'occupation de postes dirigeants par des femmes.*

- Professionnalisation de l'entraînement et sécurisation de normes de qualification adéquates.
- Sécurisation de l'accès de certains cadres nationaux à des installations d'entraînement adaptées n'appartenant pas à la Confédération.
- Augmentation de l'aide financière accordée à la lutte contre le dopage (Fondation Antidoping Suisse).

S'agissant des manifestations sportives internationales

- Soutien de la tenue de manifestations sportives internationales en Suisse.
- Soutien de la candidature de la Suisse à l'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse 2020 (Lausanne) et à l'Universiade d'hiver 2021 (Lucerne).

Conséquences financières

La mise en œuvre des mesures de la Confédération en faveur de la relève et du sport d'élite nécessite des moyens financiers supplémentaires, à savoir quatre millions et demi de francs de plus par an à partir de l'exercice budgétaire 2018. Ce montant devra être augmenté régulièrement au fil des plans financiers de manière à ce qu'à partir de 2028, la relève et le sport d'élite disposent au total de 22 millions de francs de plus par année.

Par ailleurs, dans les centres nationaux de sport de Macolin et de Tenero, des investissements supplémentaires sont planifiés pour financer des constructions et des rénovations. Ces investissements sont prévus en deux étapes: une première étape de 2018 à 2023, avec un montant total d'investissements de 157 millions de francs; et une seconde étape de 2024 à 2029, avec un montant total d'investissements de 160 millions environ. Le Centre national de sports de neige (CNSN) sera réalisé à partir de 2019. Ces investissements serviront à la fois au sport d'élite et au sport populaire. Ils permettront de réaliser les projets immobiliers qui sont les plus urgents pour assurer, dans les installations fédérales, un encouragement du sport adapté aux exigences actuelles.

Ces mesures s'accompagnent de recommandations aux cantons, aux communes, aux fédérations sportives et aux partenaires de droit privé, qui sont censées garantir une concordance conceptuelle de l'encouragement de la relève et du sport d'élite.

Partie I: Principes

1 Contexte

1.1 L'environnement de la relève et du sport d'élite

La relève et le sport d'élite ont connu un développement tel, ces dernières années, qu'ils sont devenus un phénomène planétaire avec pour corollaire, une professionnalisation croissante dans tous les domaines. En Suisse aussi, l'importance de la relève et du sport d'élite s'est renforcée, comme en témoignent leur médiatisation accrue ou le fait que le titre de Suisse de l'année ait été décerné à des personnalités de la grande famille du sport à sept reprises au cours des douze dernières années.

Les organismes responsables de ce secteur sont les fédérations sportives coiffées par Swiss Olympic. Pour avoir une chance de se maintenir à long terme sur la scène du sport international, la Suisse doit pouvoir compter non seulement sur les acteurs de droit privé mais aussi sur la Confédération, les cantons et les communes pour soutenir et coordonner la relève et le sport d'élite. Les exigences imposées aux organisations associatives, aux entraîneurs, aux sportifs, aux infrastructures et à l'encadrement se sont nettement renforcées. Malgré cela, les fédérations restent largement tributaires du bénévolat.

L'une des principales tâches des fédérations sportives est d'assurer la promotion de la relève dans le cadre du sport d'élite et du sport populaire. Celle-ci a pour corollaire l'éducation physique qui transmet d'importantes valeurs positives, promeut un style de vie sain et permet aux jeunes de s'épanouir, tant au plan sportif que personnel. La relève et le sport d'élite tirent le sport vers le haut, renforcent la cohésion sociale, forgent l'identité nationale et donnent une visibilité internationale à la compétitivité nationale. Ils ne sont pas sans risque cependant, ni à l'abri de dérives telles que le dopage, les manipulations de matches ou la corruption.

Dans le contexte actuel de concurrence internationale exacerbée, les pays voient de plus en plus souvent dans la relève et le sport d'élite un outil efficace pour promouvoir leur image car les succès sportifs d'un pays rejaillissent sur sa réputation. Les sportifs de haut niveau titrés sont non seulement des modèles pour la jeunesse mais aussi, comme personnalités mondialement connues, d'éminents «ambassadeurs» d'un pays à l'étranger.

Si la Suisse veut raisonnablement espérer exister sur la scène du sport international, il lui faut impérativement fournir des efforts supplémentaires. Compte tenu de la stagnation, voire de la baisse progressive de ses résultats dans les compétitions internationales et des développements spectaculaires observés à l'étranger, un état des lieux s'impose de toute urgence. La Confédération, les cantons et les communes doivent décider librement, dans le cadre du processus démocratique, dans quelle mesure ils entendent soutenir la relève et le sport d'élite à l'avenir.

1.2 Mandat

L'engagement de la Confédération dans la relève et le sport d'élite est fondé sur la loi fédérale du 17 juin 2011 sur l'encouragement du sport et de l'activité physique (loi sur l'encouragement du sport) dans laquelle il est expressément stipulé, à l'art. 16, que la Confédération soutient l'encouragement du sport d'élite et l'encouragement de la relève dans le sport de compétition.

Dans le cadre de la préparation du message relatif aux contributions de la Confédération pour les Jeux Olympiques d'hiver Suisse 2022, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), le 17 octobre 2012, d'élaborer un concept concernant la relève et le sport d'élite montrant comment employer efficacement les subsides fédéraux prévus à moyen et long terme pour la relève et le sport d'élite. Le modèle actuel d'encouragement de la relève et du sport d'élite à tous les niveaux de l'Etat, tout comme les stratégies et les instruments de promotion devraient être repensés. La candidature de la Suisse à l'organisation des Jeux Olympiques d'hiver 2022 a finalement échoué, faute d'avoir reçu le soutien des citoyens des Grisons lors de la votation du 3 mars 2013.

Le 2 mai 2013, la Commission de la science, de l'éducation et de la culture (CSEC) du Conseil national a déposé une motion (13.3369) sur l'avenir de la promotion du sport par la Confédération, qui a été adoptée à une nette majorité aussi bien par le Conseil national que par le Conseil des Etats. Dans le cadre de cette motion, le Conseil fédéral est chargé d'élaborer, sur la base d'une vue d'ensemble conceptuelle et financière, un projet visant à promouvoir le sport de masse, la relève sportive et le sport de haut niveau. Le présent concept concernant la relève et le sport d'élite est un élément de cette vue d'ensemble intitulée «Encouragement du sport par la Confédération» et qui comprend trois parties: un concept concernant la relève et le sport d'élite, un concept concernant le sport populaire et un concept concernant les infrastructures sportives.

1.3 Procédure

Un état des lieux complet du système de promotion de la relève et du sport d'élite suisse a été réalisé en 2011 dans le cadre d'un programme de recherche international baptisé SPLISS¹. Les enquêtes constitutives de cette étude s'appuient essentiellement sur des informations et des données nationales, compte tenu de la pénurie de données chiffrées fiables et scientifiquement exploitables aux niveaux cantonal et communal.

Leurs résultats ont été analysés par un vaste panel d'experts qui s'en sont servis pour définir les axes d'action prioritaires pour l'avenir de la relève et du sport d'élite suisses. Les conclusions et les recommandations de ces experts ont ensuite été reprises et développées dans le cadre de deux auditions auxquelles ont participé plus de 100 représentants des milieux du sport, de la formation et de la politique.

Les résultats de ces auditions ont à leur tour été soumis à l'appréciation d'un comité de pilotage chargé de suivre de manière systématique le processus d'élaboration du concept. Ce comité était composé de responsables politiques nationaux ou cantonaux, des présidents de l'association faîtière du sport suisse (Swiss Olympic), et d'autres fédérations sportives ainsi que de la direction de l'Office fédéral du sport (OFSP)

1.4 Définitions

1.4.1 Relève et sport d'élite, relève dans le sport de compétition et sport d'élite

Dans le présent concept, «la relève et le sport d'élite» couvrent tous les niveaux de l'entraînement orienté vers la performance, de l'enfance à l'âge adulte en passant par la jeunesse. Ils se distinguent du sport populaire par leur focalisation sur les objectifs de

¹ Kempf H. et al., Le sport d'élite en Suisse: Etat des lieux SPLISS-CH 2011 (2014), HEFSM Macolin

performance et sur la comparaison des performances aussi bien en compétitions nationales qu'en compétitions internationales. Ils se caractérisent en outre par un entraînement complet et ciblé nécessitant un environnement adapté pour concilier au mieux le sport, l'école, le travail et la famille.

Le terme de «relève dans le sport de compétition» couvre toutes les catégories Jeunesse et Juniors à tous les niveaux d'encouragement du sport: «local» (cadre de club), «régional» (cadre régional) et «national» (cadre national). La relève dans le sport de compétition désigne l'ensemble des enfants et des jeunes qui s'entraînent au sein d'une cellule de promotion axée sur la performance. Il s'agit généralement des jeunes talents ayant reçu une Talents Card de Swiss Olympic après avoir été recensés comme tels dans leurs fédérations sportives. Pour désigner la phase qui suit la phase juniors, on utilise couramment le terme de sport d'élite (national ou international).

Le sport d'élite correspond au degré le plus élevé du système d'encouragement. Dans le présent concept, lorsqu'il est employé seul, ce terme désigne principalement l'élite au niveau international. Le secteur «relève et sport d'élite» est le terme générique et il couvre tous les stades de développement du sport axé sur la performance, de la relève au sport d'élite.

1.4.2 Talents, sportifs de la relève

On entend par «talents» les «sportifs de la relève» des catégories Jeunesse et Juniors jugés particulièrement dignes d'encouragement en raison de leur forte capacité à répondre aux exigences requises par la performance et ayant reçu à ce titre une Talents Card de Swiss Olympic ou de leur fédération.

Le développement des talents comprend les phases suivantes:

- recherche de talents, qui consiste à trouver le moyen d'amener les talents vers un sport qui leur convient et un entraînement axé sur le sport d'élite.
- sélection des talents, qui consiste à sélectionner les sportifs de la relève ayant le profil pour un cadre dans un sport donné.
- encouragement des talents à travers des mesures d'entraînement et d'accompagnement censées garantir un développement optimal des performances axé sur des objectifs à long terme dans le domaine du sport d'élite.

1.4.3 Sportif d'élite aux niveaux national et international

On entend par «sportifs d'élite au niveau national» les sportifs qui disputent des compétitions nationales au plus haut niveau et par «sportifs d'élite» ceux qui disputent des compétitions internationales au plus haut niveau. En règle générale, ils sont adultes et font partie d'un cadre national. On commence seulement à parler de sportifs d'élite (au niveau national ou international) à partir de la fin du cursus juniors, puis à tous les niveaux jusqu'à celui du sport d'élite international.

2 Histoire

2.1 Evolution de l'encouragement de la relève et du sport d'élite en Suisse

2.1.1 Les origines de l'encouragement de la relève et du sport d'élite

Jusqu'à la Première Guerre mondiale, le but du sport en Suisse se résume principalement à préparer physiquement les jeunes hommes au service militaire et à entretenir les capacités

des hommes adultes à défendre le pays. Avec les Jeux Olympiques modernes, il prend de l'essor comme jeu et sous forme de compétition. En 1912 est créé le Comité Olympique Suisse (COS) et huit ans plus tard, la Suisse envoie sa première délégation officielle aux Jeux Olympiques d'Anvers. En vertu d'un contrat signé en 1923 avec l'Association nationale d'éducation physique (ANEP), le COS est chargé de sélectionner les participants aux Jeux Olympiques.

A la fin de la Première Guerre mondiale, les succès sportifs sont considérés comme le «baromètre de la performance nationale» et les concurrents comme les «représentants de la nation». Les mauvais résultats des équipes nationales sont régulièrement critiqués. Même si la délégation officielle de la Suisse a été envoyée à Anvers avec le soutien de la Confédération, aucune structure d'appui pérenne n'a été mise en place au niveau fédéral à l'époque. Pendant l'Entre-deux-guerres, la Commission fédérale de gymnastique et de sport (CFGs) étudie régulièrement la question de l'encouragement de la relève et du sport d'élite. La société du Sport-Toto est créée en 1938. Elle offre aux fédérations sportives une source de revenus supplémentaires qui leur permet de financer en partie les besoins de la relève et du sport d'élite.

En 1944 est fondée l'Ecole fédérale de gymnastique et de sport (EFGS) de Macolin, dans le but de réunir sous un même toit la gestion et l'organisation de l'instruction militaire préparatoire ainsi que de la gymnastique, du sport et du tir hors service. Outre la formation qui est son but premier, l'EFGS a aussi vocation à encourager la relève et le sport d'élite mais elle ne dispose pas des installations réglementaires qui permettraient aux sportifs de haut niveau de suivre un entraînement adapté à la compétition. Il faudra attendre les années 1950 pour que l'EFGS réalise, avec la société du Sport-Toto et l'ANEP, les travaux d'extension nécessaires pour se doter d'installations d'entraînement et de compétition adéquates. Ce projet scelle la coopération entre l'EFGS, établissement public, et les fédérations sportives privées – représentées par l'ANEP. Un soutien plus poussé de la relève et du sport d'élite n'est cependant pas à l'ordre du jour. Pendant ce temps, d'autres pays se servent déjà de ce secteur pour consolider leur identité nationale ou visent les premières places aux compétitions internationales pour diffuser leur idéologie politique, si bien que des structures d'encouragement de la relève et du sport d'élite se mettent en place un peu partout dans le monde. Faute de connexions directes avec le sport populaire, toutes ne seront toutefois pas pérennes.

Le sport populaire est historiquement le principale bénéficiaire de la promotion du sport par la Confédération et les cantons. Il faut attendre jusqu'en 1964 pour que – suite à l'électrochoc provoqué par les Jeux Olympiques d'hiver à Innsbruck d'où la délégation suisse revient bredouille – l'encouragement de la relève et du sport d'élite par la Confédération connaisse un nouveau sursaut. Les instances fédérales compétentes prennent alors acte du besoin d'une action renforcée dans ce domaine. C'est ainsi qu'en 1966 est créé le Comité national pour le sport d'élite (CNSE) qui est l'organisme de gestion du sport d'élite suisse, placé sous l'égide de la Confédération. Par la suite, l'EFGS proposera une formation nationale pour entraîneurs et mettra de temps à autre des enseignants de sport à la disposition des fédérations comme entraîneurs. A Macolin, un hébergement et des infrastructures d'entraînement sont mis en place pour les sportifs d'élite. Enfin, l'EFGS se dote d'un institut de recherche dédié à l'encouragement de la relève et du sport d'élite.

Après quelques années principalement marquées par le succès, le sport suisse de haut niveau connaît un nouveau déclin au début des années 90. Suite à la déroute que connaît la délégation suisse à la fois aux Jeux Olympiques d'été à Barcelone et aux Jeux Olympiques d'hiver à Albertville en 1992, l'EFGS transformée en EFSM (Ecole fédérale de sport de Macolin) décide de remettre la relève et le sport d'élite sur les rails en prenant des mesures dans les domaines de la formation, de la recherche et du conseil.

2.1.2 Développements récents

De la fusion entre l'Association suisse du sport (ASS), le COS et le CNSE naît en 1997 l'association faîtière du sport suisse, Swiss Olympic, qui pose les nouvelles bases organisationnelles et stratégiques de la relève et du sport d'élite et resserre ses liens avec le sport populaire. A l'heure actuelle, Swiss Olympic s'emploie à mettre en œuvre le nouveau système d'encouragement de la relève et du sport d'élite dans les fédérations.

Suite à l'intégration de l'EFSM dans le nouvel Office fédéral du sport (OFSP) lors du transfert du domaine du sport du DFI au DDPS en 2000, l'encouragement du sport, et plus particulièrement de la relève dans le sport de compétition, par la Confédération a été nettement renforcé, comme en témoigne notamment le Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse adopté en 2000.

Sur la base de ce concept, le soutien de la Confédération à la relève et au sport d'élite n'a cessé de s'étoffer. Il atteint actuellement 48 millions de francs, un budget qui couvre, outre l'enseignement, la recherche, le développement et les prestations de services en sciences du sport, surtout l'utilisation des infrastructures de Macolin et Tenero (coût total). Les subventions octroyées par la Confédération à Swiss Olympic, aux sportifs de la relève des fédérations sportives, à la fondation Antidoping Suisse, aux organisateurs de manifestations sportives internationales et à la CISIN en font également partie.

La loi sur l'encouragement du sport de 2011 confie expressément à la Confédération le mandat de soutenir l'encouragement du sport d'élite et dresse, à l'article 16, une liste non exhaustive de mesures à prendre à cet effet.

2.2 Développements internationaux

2.2.1 Diversité des systèmes d'encouragement nationaux

Depuis les années 1950, la dimension commerciale des manifestations sportives internationales n'a cessé de croître. Les Jeux Olympiques, tout comme les championnats d'Europe et les coupes du monde, sont des manifestations bien organisées, bénéficiaires, dont les droits médiatiques rapportent des sommes considérables. Considérant les sportifs comme des représentants prestigieux du pays sur la scène internationale et ayant aussi un rôle majeur à jouer dans la construction de l'identité nationale, les Etats et les gouvernements sont plus enclins que par le passé à investir des moyens considérables dans l'encouragement de la relève et du sport d'élite.

Les pays de l'ancien bloc de l'Est ont été les premiers à développer des systèmes d'encouragement efficaces qui leur ont permis de rafler d'importantes victoires. L'ex-Union Soviétique s'est ainsi hissée dès 1956 à la première place du classement des nations, à la fois aux Jeux Olympiques d'été et d'hiver. Placé sous la responsabilité et la direction de l'Etat, son système d'encouragement lui a permis de décrocher un nombre maximal de médailles lors des compétitions internationales. Il ne faisait toutefois aucune place à la promotion du sport populaire et du sport de la jeunesse car le sport populaire n'avait aucun ancrage parmi les citoyens de l'ancien bloc soviétique.

Ensuite, la plupart des pays de l'ancien bloc de l'Ouest ont à leur tour développé des systèmes d'encouragement par les pouvoirs publics plus ou moins élaborés, en tenant compte des effets sociétaux de la relève et du sport d'élite ainsi que de leur dimension sociale, économique et politique. En Grande-Bretagne, l'encouragement de la relève et du sport d'élite passe par un service centralisé qui est aussi chargé de fournir l'ensemble des ressources aux fédérations sportives. En Allemagne, il passe – comme en Suisse – par tous les échelons de la structure

fédérale.

Chaque pays a une approche différente de la place qu'il convient de donner aux fédérations sportives dans le système d'encouragement. Nombreux sont ceux qui, à l'instar de la Suisse, leur confèrent une large autonomie. Cette politique leur est dictée par le rôle important que tiennent les associations et les clubs dans la société, en Europe continentale. Il en va différemment dans d'autres parties du monde, comme en Amérique du Nord où les piliers du système d'encouragement de la relève et du sport d'élite sont non pas les fédérations sportives mais les écoles privées et les universités.

La comparaison internationale ne permet pas de tracer les contours d'un modèle de promotion uniforme offrant des chances certaines de réussite. Chaque pays encourage la relève et le sport d'élite conformément à ses priorités politiques et à ses traditions culturelles. Une analyse des pays les plus titrés montre que les systèmes d'encouragement performants sont toujours rigoureusement articulés autour de différentes composantes qui s'inscrivent elles-mêmes dans un cadre stratégique clair. Un savant dosage de l'éducation scolaire et de la formation sportive est par exemple un élément clé du succès de ces systèmes.

2.2.2 Position de la Suisse comparativement aux autres pays

Selon les résultats de différentes études comparatives, le succès d'un pays dans les compétitions est directement lié aux ressources financières qu'il alloue au secteur de la relève et du sport d'élite. La Suisse est à la traîne en particulier dans les sports peu commerciaux, ce qui s'explique notamment par la faible dotation financière des fédérations concernées.

De nombreux pays ont considérablement augmenté leurs budgets de la relève et du sport d'élite au cours des dernières années et ce, dans des proportions nettement supérieures aux efforts consentis par la Suisse. La Grande-Bretagne, par exemple, a plus que doublé son budget annuel en dix ans dans ce domaine, – notamment sous l'impulsion des Jeux Olympiques d'été de Londres 2012 – ce qui lui a permis de faire une bien plus belle moisson de médailles. Mais des pays socio économiquement comparables à la Suisse tels que les Pays-Bas, la Norvège, la Suède ou l'Autriche la surclassent eux aussi dans les compétitions internationales.

La délégation suisse remporte toujours entre 5 et 9 médailles aux Jeux Olympiques d'été, depuis de nombreuses décennies, excepté à Barcelone en 1992 où elle en a remporté une seule. Au classement des pays d'après le nombre de médailles, elle a été entre 18^e et 46^e. Les Jeux Olympiques d'hiver lui réussissent traditionnellement davantage puisque, hormis aux Jeux d'Albertville en 1992 (3 médailles), la délégation suisse remporte toujours entre 9 et 14 médailles, se classant ainsi entre septième et douzième. Elle est régulièrement devancée, plus ou moins nettement, par des pays comme la Norvège, les Pays-Bas ou l'Autriche.

Une évaluation du système d'encouragement de la relève et du sport d'élite basée sur le tableau de médailles doit être accueillie avec prudence; néanmoins, on constate que des pays comparables à la Suisse, dont les stratégies nationales de relève et de sport d'élite sont établies, ont une longueur d'avance sur elle en termes de compétitivité. Pour arriver à se maintenir sur la scène du sport international, la Suisse doit impérativement développer son système d'encouragement de la relève et du sport d'élite au même rythme que ses concurrents internationaux. Elle doit notamment combler son retard, tant en termes de qualité que de coordination, dans les domaines de la professionnalisation de l'entraînement dans les fédérations, du soutien des sportifs, de l'entraînement et des infrastructures sportives ainsi que de la recherche et de l'innovation, qui sont des facteurs clés de succès.

3 Dimensions de la relève et du sport d'élite

3.1 Dimension politico-sportive

3.1.1 Relève et sport d'élite et sport populaire

La relève et le sport d'élite et le sport populaire sont très interdépendants. Dans le sport populaire, la motivation première est d'avoir une activité physique, de rencontrer des gens, de rester en forme et en bonne santé, tandis que dans la relève et le sport d'élite, l'objectif numéro un est la performance de haut niveau. La recherche de la performance fait cependant tout autant partie du sport populaire que le plaisir et le libre choix de faire du sport font partie de la relève et du sport d'élite. Le sport populaire de manière générale, et plus particulièrement le sport des jeunes orienté vers la performance ont besoin de modèles. Ils les trouvent dans la relève et le sport d'élite.

Le sport populaire offre une base solide à la relève et au sport d'élite et ce, à trois égards:

- premièrement, il offre un réservoir de talents à la relève dans le sport de compétition. D'après les données de Swiss Olympic et de la promotion des espoirs J+S (PE J+S), 18 000 jeunes talents – dont environ un tiers de filles – participent actuellement à la PE J+S. Ces jeunes talents sont recrutés parmi les quelque 500 000 enfants et jeunes qui suivent les programmes et les cours de Jeunesse+Sport;
- deuxièmement, le sport populaire et la relève et le sport d'élite s'appuient sur les mêmes ressources organisationnelles, aussi bien en matière de direction et d'infrastructure que de mise à contribution des bénévoles des clubs et des fédérations;
- troisièmement, la relève et le sport d'élite bénéficient des ressources financières du sport populaire, notamment dans les sports confidentiels et peu médiatisés. A l'inverse, la forte médiatisation de la relève et du sport d'élite profite au sport populaire.

3.1.2 Les clubs et les fédérations, piliers de la relève et du sport d'élite

Les quelque 20 000 clubs de sport² affiliés à Swiss Olympic via ses 84 fédérations sont les principaux piliers de la relève et du sport d'élite. Environ un quart de la population suisse fait du sport en club. La majorité des clubs de sport sont présents aussi bien dans le secteur du sport populaire que dans celui de la relève et du sport d'élite. Cela explique que l'organisation de compétitions et la promotion de la relève occupent une place centrale dans leurs activités. 60% des clubs se disent fiers de leurs succès dans le secteur de la relève et du sport d'élite. Un tiers d'entre eux environ sont très impliqués dans ce secteur et dans la promotion des talents.

Les clubs de sport fonctionnent grâce au bénévolat. 285 000 postes y sont occupés par des collaborateurs occupant des fonctions honorifiques ou touchant une très faible indemnité, ce qui représente 21 000 postes à temps plein. Plus de la moitié des grands clubs bénéficient d'un soutien bénévole de leurs membres. A peine 15% des clubs ont des collaborateurs qui perçoivent une indemnité annuelle de plus de 2000 francs. Par rapport à celle des clubs, la professionnalisation des fédérations sportives s'est accrue. Actuellement, celles-ci emploient quelque 1 300 personnes à hauteur de 600 postes à temps plein.

La principale préoccupation des clubs est de pouvoir continuer de compter sur leurs bénévoles. Ils disent ainsi avoir de grandes difficultés à recruter des entraîneurs, des arbitres et des membres pour leur exécutif. Pour les clubs, les principaux défis des années à venir

² Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. P. (2014): Sport Suisse 2014: Activité et consommation sportives de la population suisse. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

seront, d'une part, de retenir leurs membres, d'autre part, de recruter et de fidéliser de jeunes sportifs de la relève et du sport d'élite, faute de quoi ils risquent d'avoir de plus en plus de mal à assumer les tâches liées au sport populaire, à la promotion de la relève et aux compétitions.

3.1.3 Ethique dans la relève et le sport d'élite

La relève et le sport d'élite ont fait leur la devise olympique «citius, altius, fortius» qui signifie «plus vite, plus haut, plus fort». Le sport d'élite international vise à améliorer sans cesse les performances sportives et à repousser toujours plus loin les limites physiques. Il est entièrement tourné vers la victoire, magnifiée par les médias dans leurs comptes rendus alors qu'ils ont tendance à considérer une deuxième place plutôt comme une défaite que comme une performance de haut niveau. La relève et le sport d'élite exigent un engagement personnel poussé à l'extrême, de l'idéalisme et de la passion.

L'objectif de la relève et du sport d'élite est d'améliorer sans cesse ses propres performances. Tous les moyens scientifiques et médicaux autorisés sont jugés bons pour améliorer ses capacités et s'imposer face à ses concurrents. Cette approche peut ouvrir la porte aux pratiques douteuses et aux manipulations. Pour les sportifs, les entraîneurs et les encadrants, il ne s'agit donc pas seulement d'avoir un comportement correct au plan juridique mais aussi, surtout, une conduite moralement irréprochable. Le sport repose toujours sur des principes éthiques. Les règles non écrites sont aussi importantes, à cet égard, que les règles écrites.

Ce sont surtout les règles non écrites qui sont garantes d'équité dans le sport. Dans son Code d'éthique sportive de 1993, le Conseil de l'Europe définit le fair-play comme une façon de penser, pas seulement comme un comportement à adopter. Cette conception des choses vise à éliminer la tricherie, le dopage, la corruption, les inégalités, la violence physique et verbale et les agressions sexuelles. Pour ce qui est de faire entrer les principes d'équité dans les mentalités, les fédérations sportives et les clubs de sport ont un rôle de premier plan à jouer. Consciente de cette responsabilité, Swiss Olympic a adopté la Charte d'éthique du sport en 1998. Pour donner corps à l'esprit sportif – autrement dit pour un sport sain, respectueux et équitable – celle-ci énonce dix principes contraignants pour tous les acteurs du sport. Les subsides fédéraux sont versés aux fédérations sportives sous réserve qu'elles respectent les principes d'éthique.

3.1.4 Dérives dans la relève et le sport d'élite

La relève et le sport d'élite sont à l'image de la société. Ils n'échappent pas à l'augmentation de la violence et des agissements frauduleux parmi lesquels on peut citer le dopage. Outre qu'elle enlève tout son sens au sport, dont la finalité est de réaliser une performance par ses propres moyens, cette pratique met à mal l'égalité des chances et la fonction de modèle de la relève et du sport d'élite, et comporte des risques considérables pour la santé. Pour lutter contre le dopage, les fédérations sportives ont besoin du soutien des pouvoirs publics. La loi de 2011 sur l'encouragement du sport crée les bases juridiques nécessaires pour pouvoir sanctionner les responsables qui entourent les sportifs coupables de dopage. L'évolution des dernières années montre clairement la nécessité de renforcer la lutte contre le dopage.

Compte tenu de son poids économique et de ses enjeux financiers, la relève et le sport d'élite offrent malheureusement aussi un nouveau terrain propice à la corruption et aux manipulations de résultats. Ces dérives en relation avec les paris sportifs constituent une menace tout aussi sérieuse pour le sport que le dopage et la violence. L'intégrité du sport sur le terrain de jeu ne peut être garantie que si les organisations sur lesquelles il s'appuie – à savoir les fédérations sportives et les organisateurs de compétition – sont elles-mêmes d'une intégrité à toute épreuve. La criminalité semble s'appuyer sur des réseaux transfrontières de plus en plus vastes et complexes.

De nombreuses mesures de lutte contre la corruption et la manipulation des résultats sportifs sont actuellement mises en œuvre, ou en préparation, dans le sport. Au niveau national, le Conseil fédéral propose au Parlement de renforcer immédiatement les dispositions pénales incriminant la corruption en intégrant la corruption privée dans le Code pénal comme une infraction poursuivie d'office afin qu'à l'avenir, la corruption dans le secteur privé, y compris dans les organisations sportives et à but non lucratif puisse également être poursuivie et sanctionnée. Dans le cadre de la réforme de la législation sur les jeux d'argent, il propose en outre de rendre également punissables les manipulations de résultats de matches liées à des paris sportifs.

Au niveau international, le Conseil de l'Europe a chargé l'APES (Accord partiel élargi sur le sport) d'élaborer une convention juridiquement contraignante. Le projet a été adopté le 9 juillet 2014 par le Comité des Ministres, puis signé le 18 septembre 2014, lors de la Conférence des ministres européens responsables du sport organisée à Macolin. La Convention du Conseil de l'Europe contre la manipulation des résultats sportifs met notamment les Etats dans l'obligation de se doter de normes pénales efficaces et de renforcer leur collaboration et leur assistance juridique mutuelle. Elle contient en outre des recommandations sur l'attitude à adopter vis-à-vis des prestataires de paris sportifs. La Suisse a largement contribué aux travaux préparatoires de cette convention.

3.2 Dimension sociale de la relève et du sport d'élite

3.2.1 Relève et sport d'élite et identité nationale

Le sport, via les compétitions sportives, est un vecteur d'identité nationale. Compte tenu de leur médiatisation, celles-ci sont un moyen rêvé de se présenter, de s'affirmer et de se distinguer sur la scène internationale. De nombreux pays se servent des matches de leurs équipes nationales de football comme d'une vitrine pour afficher leurs particularités nationales et donner une image positive au reste du monde. Les équipes nationales sont l'incarnation de leur pays.

Le succès d'une équipe ou d'un sportif peut susciter un sentiment d'identification et de fierté nationale même chez les citoyens qui ne s'intéressent pas particulièrement au sport. Les médias y contribuent largement en insistant davantage, dans leurs comptes rendus des grandes manifestations sportives internationales, sur le lien patriotique et la cohésion nationale que sur le rôle qui incombe au sport de rapprocher les peuples et de favoriser leur entente.

La médiatisation fait des sportifs titrés des personnalités d'envergure nationale et des modèles pour les jeunes. Une foule nombreuse se réjouit de leurs succès nationaux ou internationaux. C'est aussi ce qui explique que, depuis quelques années, plus de la moitié des personnalités élues «Suisse de l'année» soient issues du milieu sportif comme Roger Federer (2003, tennis), Peter Sauber (2005, course automobile), Köbi Kuhn (2006, football), Jörg Abderhalden (2007, lutte suisse), Didier Cuche (2011, ski alpin), Dario Cologna (2012, ski de fond) ou encore Stanislas Wawrinka (2013, tennis). Tant qu'ils gagnent sur la scène internationale, ces sportifs continuent de représenter la Suisse. Ils sont par conséquent aussi d'importants ambassadeurs du pays à l'étranger.

Les succès dans les sports collectifs – notamment dans le football – contribuent à renforcer les valeurs et l'identité collectives. Lors du championnat d'Europe de l'UEFA 2008, les médias ont donné une image tout à fait patriotique de l'équipe nationale suisse, mettant sciemment en avant les origines étrangères de divers joueurs et présentant le multiculturalisme comme un élément central de la manière dont se perçoivent les Suisses. La popularité de l'événement a provoqué un raz de marée vers les divisions Espoirs des clubs de football qui, pour la plupart, n'avaient pas les capacités suffisantes pour accepter autant de nouvelles recrues.

3.2.2 Relève et sport d'élite et intégration

Dans le cadre de la législature 2011-2015, le Conseil fédéral entend renforcer l'intégration des étrangers et préserver la cohésion sociale au sein d'une population de plus en plus hétérogène. Compte tenu du fait qu'il place tout le monde sur un pied d'égalité et ouvre de nombreuses perspectives, le sport organisé offre un important champ d'action en matière d'intégration des personnes issues de la migration. Celles-ci – et en particulier les jeunes – sont encore sous-représentées dans les clubs de sport, excepté dans des sports comme le football, le basketball ou la lutte.

S'agissant d'un processus qui concerne l'ensemble de la société, l'intégration doit être activement encouragée dans le sport également. L'équipe nationale des moins de 17 ans de l'Association Suisse de Football ASF a valeur d'exemple à cet égard. Composée de jeunes joueurs originaires de douze pays et de trois continents différents, elle a remporté le titre mondial au Nigeria, en 2009, permettant ainsi à la Suisse de supplanter les nations de football traditionnelles comme l'Angleterre, l'Italie ou l'Allemagne dans cette catégorie d'âge.

La relève et le sport d'élite n'ont pas l'apanage de l'intégration dans et par le sport, qui est également promue par le sport populaire. Des spécialistes de différentes unités de l'OFSPD s'occupent de cette question. Celle-ci est certes conditionnée à la sensibilisation des sportifs et des dirigeants du sport mais nécessite aussi des offres adaptées aux situations de vie des différents groupes de population, aussi l'OFSPD a-t-il élaboré un guide pour les clubs de sports avec des instructions concrètes pour les aider à cibler leur action.

3.2.3 Les femmes dans la relève et le sport d'élite

Les conventions sociales ont empêché les femmes de participer à des compétitions sportives jusqu'au milieu du XX^e siècle et ce, bien qu'elles aient été très tôt autorisées à participer aux Jeux Olympiques. En 1900, notre pays devient le premier pays du mouvement olympique à avoir une championne olympique en la personne d'Hélène de Pourtalès qui remporte la médaille d'or en voile. Au niveau national, les premières compétitions organisées par l'Association Suisse de Gymnastique Féminine datent de 1966, année avant laquelle les compétitions nationales féminines étaient interdites dans ce sport.

Si l'on a retrouvé la trace d'une équipe genevoise de football féminin en 1923, il faut néanmoins attendre encore un demi-siècle avant que la Suisse ne se dote d'un championnat de football féminin, en 1970. Les fédérations de sports d'hiver ont été pionnières à cet égard. Ainsi, la Fédération Suisse de Ski a-t-elle organisé des championnats féminins officiels dès 1936. Au cours des vingt à trente dernières années, les sportives suisses se sont surtout imposées sur la scène internationale en ski alpin, tandis que dans les autres sports, les victoires ont plutôt été remportées par des sportives d'exception, là où on ne les attendait pas.

L'égalité des filles et des garçons dans les cours de sport a été introduite par la loi fédérale encourageant la gymnastique et les sports en 1972. La proportion de filles dans les cours J+S est actuellement de 35%. Dans le domaine de la promotion de la relève J+S, les jeunes femmes représentent actuellement environ un tiers des effectifs. Pour ce qui est des activités sportives de la population immigrée, on constate que les jeunes étrangères sont nettement moins actives que les jeunes Suissesses. Cela se reflète aussi dans la relève et le sport d'élite suisse, où les jeunes femmes issues de la migration font plutôt figure d'exception.

Malgré les mesures d'encouragement ciblées prises par les clubs et les fédérations, les femmes sont proportionnellement moins nombreuses que les hommes dans la relève et le sport d'élite. Elles sont nettement sous-représentées aux postes de direction du sport suisse. Après une légère amélioration qui n'a pas duré, la part de femmes aux commandes des fédérations sportives suisses stagne de nouveau à un bas niveau depuis 2007.

3.3 Dimension économique de la relève et du sport d'élite

3.3.1 L'industrie du sport suisse

L'industrie du sport est un facteur important de l'économie suisse. En 2011, elle a affiché un chiffre d'affaires global de 20,1 milliards de francs pour une valeur ajoutée brute de 10,1 milliards de francs³. Le sport contribue pour une large part – à hauteur de 2,5%, soit quelque 97 000 postes équivalents plein temps – au marché de l'emploi en Suisse. La relève et le sport d'élite jouent un rôle déterminant dans ses secteurs les plus importants du point de vue économique, à savoir les installations sportives, les clubs et les fédérations sportives, les services sportifs, ainsi que le tourisme sportif.

Globalement, le sport contribue à hauteur de 1,7% au produit intérieur brut suisse, ce qui représente environ un tiers de la contribution de l'ensemble du secteur de la construction (7,9%), plus du double de celle de l'agriculture et de l'industrie forestière (0,7%) et plus du triple de celle des métiers de l'édition, des médias audiovisuels et de la radio (0,5%). Son impact sur l'emploi dépasse à la fois celui du secteur de l'approvisionnement en eau et en énergie (0,6%) et du secteur des assurances (1,3%).

3.3.2 Les manifestations sportives comme facteur économique

Les manifestations sportives internationales jouissent d'une longue tradition en Suisse. Le nombre de manifestations sportives d'envergure internationale uniques ou annuelles organisées en Suisse est supérieur à la moyenne internationale et le taux de plus grandes manifestations sportives internationales y est plus élevé que dans tout autre pays. Ces manifestations de la relève et du sport d'élite sont importantes, d'un point de vue non seulement économique mais aussi sportif et politique.

230 000 manifestations sportives ont lieu chaque année en Suisse⁴, ce qui en fait 4 400 par semaine. Il s'agit pour près de la moitié d'entre elles, de matchs de football. Les trois quarts environ sont des manifestations de sports en équipe. Toutes manifestations confondues, elles génèrent un chiffre d'affaires de 1,2 milliard de francs. Les recettes qu'elles rapportent sont généralement tout juste suffisantes pour couvrir les dépenses occasionnées. Pour les clubs et les fédérations, il est rare qu'elles soient lucratives, aussi les organisateurs ont-ils besoin du soutien des pouvoirs publics.

Les manifestations de grande envergure organisées dans le secteur de la relève et du sport d'élite représentent moins de 0,5% de l'ensemble des manifestations sportives mais rapportent près de 30% du chiffre d'affaires total, toutes manifestations sportives confondues. Les plus importantes du point de vue économique sont des manifestations de football, de hockey sur glace, de tennis, d'équitation, d'athlétisme, de tir, de ski alpin et de golf. Ces manifestations font aussi l'objet d'une exceptionnelle couverture médiatique qui génère une valeur ajoutée brute de 240 millions de francs pour 1900 emplois à temps plein et représente 2% du système sportif suisse. Selon les enquêtes, 80% de la population dit s'intéresser aux comptes rendus sportifs dans les médias.

³ Rütter H. (2014) Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz - 2011, Bundesamt für Sport Magglingen (version abrégée en français: Sport et économie en Suisse – De l'importance économique du sport en Suisse] Office fédéral du sport, Macolin)

⁴ Erni Baumann C. (2008) Wirtschaftliche Bedeutung der Sportveranstaltungen in der Schweiz, Office fédéral du sport, Macolin

3.3.3 La place sportive suisse comme facteur économique

La politique de promotion de la place économique suisse clairvoyante qu'ont menée les autorités fédérales et cantonales a fait de la Suisse la patrie du sport mondial. Aujourd'hui, 38 fédérations sportives internationales (FIFA, UEFA, UCI, FIS, IIHF, etc.) ont leur siège en Suisse, auxquelles il faut ajouter 23 autres organisations sportives comme le Comité International Olympique (CIO), le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) ou le bureau régional européen de l'AMA (Agence Mondiale Anti-Dopage). Ces organisations occupent plus de 800 personnes en Suisse.

Les fédérations sportives internationales génèrent une valeur ajoutée brute de 660 millions de francs à laquelle vient s'ajouter une valeur ajoutée brute indirecte de quelque 800 millions de francs dégagée par les prestations intermédiaires et touristiques ainsi que les quelque 6 200 emplois équivalents plein-temps créés dans d'autres domaines.

La place économique Suisse a une importance cruciale pour la conduite de la relève et du sport d'élite mondiaux. Si elle veut conserver sa position de leader dans ce domaine, la Suisse doit donc continuer d'offrir des conditions-cadre attractives. La Confédération, les cantons et les communes peuvent avoir un rôle important à cet égard.

Partie II: Caractéristiques

4 Objectifs et importance de la relève et du sport d'élite suisses

4.1 Objectifs

Les objectifs de la relève et du sport d'élite suisses sont fixés par Swiss Olympic et les fédérations sportives. Les facteurs déterminants d'une amélioration des résultats et du succès dans ce secteur sont tout à la fois un renforcement ciblé de l'esprit d'initiative, des fédérations saines, structurées et professionnelles, et le respect du Code de Conduite adopté par Swiss Olympic le 20 mars 2012.

En revanche, il revient à la Confédération, aux cantons et aux communes de garantir des conditions-cadre optimales à la relève et au sport d'élite suisses. Les différentes collectivités et les institutions privées ont à charge, par leurs mesures appropriées et leur soutien, de sécuriser et d'améliorer la compétitivité de ce secteur sur la scène internationale. La Suisse devra figurer parmi les huit meilleurs aux Jeux Olympiques d'hiver et parmi les 25 meilleurs aux Jeux Olympiques d'été, au classement des nations d'après le nombre de médailles⁵.

Les conventions de prestations conclues entre Swiss Olympic et ses associations membres sont un élément clé de la promotion des fédérations. Elles fixent les subsides versés par Swiss Olympic aux fédérations et ses prestations de services dans les domaines de la gestion des fédérations, de l'éthique et de la relève et du sport d'élite ainsi que les tâches que les fédérations sont censées accomplir en retour.

Conformément aux principes directeurs du sport populaire, les programmes de la relève et du sport d'élite doivent être ouverts à tous les enfants et les jeunes qui le souhaitent. Loin d'être exclusivement axée sur l'accroissement des performances, la formation de la relève dans le sport de compétition s'attache au contraire à transmettre des valeurs de base telles que les dix principes en faveur d'un sport sain, respectueux et correct énoncés dans la Charte d'éthique du 18 novembre 2008. Le sport de compétition de la relève est un champ d'expérimentation et d'apprentissage qui forme le caractère des jeunes sportifs.

4.2 Importance

Les multiples utilités du sport et de l'activité physique sont attestées par de nombreuses études scientifiques et reconnues par les politiques. Le sport contribue largement à un style de vie sain, à des loisirs actifs, à l'intégration sociale ainsi qu'à une formation complète des enfants et des jeunes. C'est la raison pour laquelle la Confédération, les cantons et les communes encouragent le sport populaire de multiples manières.

La relève et le sport d'élite méritent aussi, au vu de leur importance sociale et économique, d'être soutenus par les autorités fédérales compétentes. Les sportifs d'élite sont souvent des modèles, sinon des idoles pour les enfants, les adolescents et les jeunes adultes. Ils incarnent la volonté de performance, l'esprit de compétition et le fair-play. Les titres internationaux

⁵ Swiss Olympic (2010), «Concept du sport d'élite suisse» – Continuité de la promotion relève-élite, Swiss Olympic Ittigen près de Berne

donnent envie aux enfants d'essayer un sport et de le pratiquer régulièrement.

L'encouragement de la relève dans le sport de compétition apprend aux jeunes à développer leur compétitivité, à se concentrer sur les objectifs visés, à s'organiser et à gérer le succès et l'échec. La relève et le sport d'élite permettent aussi aux enfants et aux adolescents d'acquérir des compétences sociales. Le sport promeut le fair-play, la discipline, l'esprit de compétition et la fiabilité, qui sont des valeurs phares dans notre société. La relève et le sport d'élite sont une école de vie. Même celles et ceux qui ne parviendront pas à se hisser sur les plus hautes marches des podiums internationaux ou qui seront contraints d'interrompre prématurément leur carrière sportive auront fait des expériences qui leur serviront toute leur vie.

Les Suisses sont nombreux à s'intéresser aux performances des délégations suisses dans les compétitions internationales et à s'enthousiasmer pour leurs victoires. Pour les citoyens, mais aussi les sponsors privés et les mécènes, les sportifs sont les ambassadeurs d'une Suisse qui se veut performante. Enfin, les grandes manifestations internationales organisées en Suisse lui offrent une vitrine prestigieuse qui renforce son image de pays touristique.

4.3 La relève et le sport d'élite, missions de service public

La décision de se lancer dans le sport de la relève ou dans le sport d'élite est purement personnelle. En Suisse, la relève et le sport d'élite sont considérés comme l'affaire des acteurs et des institutions privés. L'Etat soutient ces activités à titre subsidiaire, si elles sont reconnues d'utilité publique, lorsque la participation du secteur privé est inexistante ou à tout le moins insuffisante.

En prenant une place croissante dans la société, la relève et le sport d'élite ont également vu grandir le soutien que leur apportent la Confédération, les cantons et les communes à titre subsidiaire. Ils ne sont pas une fin en soi et ne peuvent être réduits à la simple volonté individuelle d'autoréalisation. Ils ont une réelle dimension politique de par les valeurs éducatives, sociales, économiques et culturelles dont ils sont porteurs.

Tous ces attributs ont amené le législateur fédéral à reconnaître la promotion de la relève et du sport d'élite comme une mission d'utilité publique (art. 16, loi sur l'encouragement du sport). Il en va de même du législateur cantonal qui fait, explicitement ou implicitement, de la promotion de la relève et du sport d'élite, une tâche cantonale. La qualification juridique des activités de promotion comme mission d'utilité publique est importante à plus d'un égard mais ne répond pas à la question de savoir à quelle hauteur la Confédération, les cantons et les communes doivent financer la relève et le sport d'élite.

5 Organisation, structures et financement de la relève et du sport d'élite

5.1 Complémentarité des structures d'encouragement

En Suisse, pays fédéral par excellence, l'encouragement de la relève et du sport de compétition jouit d'une large assise. Swiss Olympic fournit une contribution de base et des contributions d'encouragement à 84 fédérations sportives. Cette philosophie d'encouragement à grande échelle, partagée par la Confédération, les cantons et les communes, a une longue tradition historique, celle de la promotion du sport populaire qui date du mouvement gymnique de la fin du XIX^e siècle.

Contrairement à certains modèles de promotion étrangers, le modèle suisse n'est pas

centralisé. Ses ramifications à tous les niveaux (Confédérations, cantons, communes) sont ancrées dans la tradition du fédéralisme suisse et ne sauraient être remises en cause. Elles nécessitent cependant la mise en œuvre d'importantes mesures de coordination si la Suisse ne veut pas se laisser distancer par ses concurrents internationaux. Au niveau national, la collaboration entre les mandataires publics et les mandataires privés est régie par un mandat de prestations entre, d'une part, la Confédération représentée par l'OFSP et, d'autre part, Swiss Olympic.

5.2 Acteurs de la relève et du sport d'élite

5.2.1 Rôle de la Confédération

Les tâches et les compétences de la Confédération concernant l'encouragement de la relève et du sport d'élite sont définies dans la loi sur l'encouragement du sport du 17 juin 2011 qui la charge de créer des conditions-cadre propices en la matière. Pour ce faire, l'OFSP verse des subventions, fournit des services, met des infrastructures à disposition, soutient la formation des entraîneurs et encourage les offres de formation pour sportifs de haut niveau. Enfin, la Confédération est tenue de mettre en place des programmes d'encouragement spécifiques pour les sportifs d'élite dans le cadre du service militaire et du service de protection civile, d'organiser des manifestations sportives internationales et de promouvoir la construction d'installations sportives d'importance nationale (art. 1 ss., loi sur l'encouragement du sport).

Le mandat d'encouragement du sport attribué à la Confédération à l'art. 68 Cst. se veut une compétence parallèle, ce qui lui permet d'intervenir simultanément et indépendamment des cantons dans ce domaine. Par conséquent, l'exercice de cette compétence ne porte en rien préjudice aux compétences des cantons en matière de relève et de sport d'élite. Ce parallélisme des compétences donne à la Confédération et aux cantons une grande marge de manœuvre pour fixer leurs mesures d'encouragement respectives.

Il nécessite aussi des mécanismes de coordination opérationnels ainsi qu'une forte volonté de coopérer. La coordination et la coopération systématiques des institutions compétentes aux niveaux de la Confédération, des cantons, des communes, de Swiss Olympic et des fédérations sportives sont en effet la condition sine qua non d'une mise en œuvre efficace des objectifs et des mesures de la politique suisse d'encouragement de la relève et du sport d'élite.

5.2.2 Rôle des cantons

La répartition des compétences au sein de l'Etat fédéral donne aux cantons une grande latitude pour ce qui est de l'encouragement de la relève et du sport d'élite. Elle laisse ainsi le législateur cantonal libre de décider si et comment un canton doit intervenir dans le domaine du sport. Cela explique la diversité des bases juridiques sur lesquelles sont fondées les activités d'encouragement cantonales, que l'on peut aussi bien trouver dans les constitutions, les lois et les ordonnances que dans les directives et les règlements cantonaux.

Plusieurs cantons ont adopté des concepts du/pour le sport contenant des dispositions spécifiques sur l'encouragement de la relève et du sport d'élite. Les fonds cantonaux de loterie et du sport alimentés par les recettes de Swisslos ont une grande importance pratique à cet égard. Les règlements qui les régissent fixent notamment la teneur et l'ampleur de l'encouragement de la relève et du sport d'élite au niveau cantonal.

A l'instar des cantons, les communes disposent elles aussi d'une grande marge de manœuvre en matière d'encouragement de la relève et du sport d'élite. Les communes (villes) d'une certaine taille ont élaboré leurs propres lignes directrices ou concepts du/pour le sport. Outre les dispositions générales à ce sujet, ces textes contiennent le plus souvent une section

spécifique sur l'action des communes dans ce domaine.

Dans le cadre de la collaboration entre la Confédération, les cantons et les communes, la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) fait office de conférence des ministres du sport. La Conférence des répondants cantonaux du sport (CRCS), qui est une conférence spécialisée de la CDIP, exécute diverses tâches de coordination de l'exécution des mesures et d'échange professionnel. C'est aussi le cas, au niveau intercommunal, de l'Association suisse des services des sports (ASSS).

5.2.3 Rôle de Swiss Olympic et des fédérations sportives

Swiss Olympic est l'association faîtière des fédérations sportives suisses de droit privé qui représentent les sports olympiques et les sports non olympiques. Elle compte 84 fédérations membres qui totalisent environ 1,5 million d'adhérents. En sa qualité d'association faîtière, Swiss Olympic est aussi Comité National Olympique (COS).

Elle a pour mission d'encourager la relève et le sport d'élite axés sur les compétitions internationales, de mener les délégations olympiques au succès, de soutenir ses associations membres et de contribuer à ancrer les valeurs olympiques dans la société. Les conventions de prestations qui lient Swiss Olympic et les fédérations sportives depuis de longues années sont un élément essentiel du pilotage de la relève et du sport d'élite.

Les règlements qui régissent l'organisation et les tâches des fédérations sportives sont très hétérogènes. La plupart des associations suisses fonctionnent grâce aux bénévoles, ce qui se reflète dans leur structure et les difficultés financières permanentes qui rendent leur existence précaire. L'encouragement du sport d'élite et de la relève dans le sport de compétition fait partie des tâches principales des fédérations sportives. Nombre d'entre elles dirigent à cette fin des centres d'entraînement nationaux et régionaux.

5.2.4 Rôle de la Loterie et de la société du Sport-Toto

Les sociétés de loterie d'utilité publique Swisslos (en Suisse alémanique et au Tessin) et Loterie Romande (en Suisse romande) sont les principaux promoteurs du sport et de la culture en Suisse. Leur activité est fondée sur la loi fédérale du 8 juin 1923 sur les loteries et les paris professionnels ainsi que sur des conventions intercantionales.

Pour ce qui est du soutien direct apporté aux fédérations sportives par les sociétés de loterie, les subventions sont versées aux bénéficiaires (Swiss Olympic, la Fondation de l'Aide Sportive Suisse, l'Association Suisse de Football et Swiss Ice Hockey) par la société du Sport-Toto. Cette source de financement est cruciale pour l'association faîtière du sport suisse dans la mesure où elle représente plus de 50% de son budget annuel et lui permet de verser les cotisations de base et les contributions d'encouragement à ses fédérations.

En 2013, parallèlement aux fédérations sportives, les cantons et les communes ont reçu quelque 100 millions de francs des sociétés de loterie pour leurs activités d'encouragement du sport.

5.3 Financement de la relève et du sport d'élite

5.3.1 Assise financière de la relève et du sport d'élite

Le sponsoring privé joue un rôle central dans le sport d'élite. Il soutient principalement les sports d'équipe très médiatisés et des sportifs d'exception jouissant eux aussi d'une forte aura médiatique. Les sports sans grande valeur marchande et les sportifs peu connus dépendent pour leur part du mécénat privé et des aides publiques.

Les diffusions télévisées font augmenter la valeur des droits de sponsoring et, partant, l'importance de sports tels que le football, le hockey sur glace ou la Formule 1 tandis que des sports traditionnels comme l'athlétisme, le cyclisme, l'équitation, l'aviron, la gymnastique ou encore la natation sont en perte de vitesse. Les sports à faible valeur marchande ont généralement une faible capacité financière et doivent boucler leur budget à l'aide des redevances de licences et des cotisations de leurs membres.

Les activités de Swiss Olympic sont financées en grande partie par les contributions que lui versent les sociétés de loterie et la Confédération. La société du Sport-Toto a contribué à hauteur de 25 millions de francs, la Confédération à hauteur de 10 millions de francs à son budget 2014 qui s'élève à 45 millions. Sur le marché de la publicité, Swiss Olympic s'efforce de ne pas faire concurrence à ses associations membres, aussi ses recettes publicitaires sont-elles modestes.

La Confédération investit chaque année quelque 44 millions de francs dans la relève et le sport d'élite, un montant qui couvre les subventions (fédérations, programmes), les frais de personnel, les prestations de services et l'infrastructure (Macolin et Tenero). L'enveloppe des subsides qu'elle verse aux fédérations sportives est invariablement de 4 millions de francs depuis plus de dix ans. Les subventions des loteries et l'aide de la Confédération constituent donc véritablement, au plan financier, l'épine dorsale des activités des fédérations sportives en matière de relève et de sport d'élite.

En 2013, les loteries nationales Swisslos et Loterie Romande ont distribué un bénéfice de 570 millions de francs dont 140 millions de francs (soit 25%) au sport populaire, à la relève et au sport d'élite. Environ un quart de ces fonds (soit 35 millions de francs) ont finalement été alloués au soutien des fédérations et des sportifs dans le secteur de la relève et du sport d'élite.

Au niveau des cantons, l'encouragement de la relève et du sport d'élite est financé, d'une part, par le budget général de l'Etat, d'autre part, par les fonds de loterie alimentés par les deux sociétés de loterie. Sur les 140 millions de francs injectés dans le sport par les loteries, plus de 100 millions de francs vont aux fonds du sport cantonaux. L'augmentation de l'aide financière allouée au sport par les sociétés de loterie ces dernières années a bénéficié, pour les trois quarts, aux fonds du sport cantonaux et pour un quart à Swiss Olympic et aux fédérations sportives qui lui sont affiliées.

Le montant des subventions varie considérablement d'un canton à l'autre. Les données chiffrées fiables concernant l'effort financier consenti par les cantons en matière d'encouragement de la relève et du sport d'élite sont limitées. Les enquêtes menées dans le cadre de l'état des lieux SPLISS montrent que les cantons consacrent près de 18% de leur budget d'encouragement du sport au secteur de la relève dans le sport de compétition et à celui du sport d'élite (budget des infrastructures sportives compris).

De grandes disparités sont également observées au niveau communal. En règle générale, les communes assument une grande partie des frais d'investissement et d'exploitation des infrastructures sportives. Ensuite, il n'est pas rare qu'elles soutiennent directement ou indirectement les clubs de sport. Les communes et les villes d'une certaine taille peuvent jouer un rôle important dans l'encouragement de la relève et du sport d'élite. Aucun chiffre consolidé n'est toutefois disponible à cet égard.

5.3.2 Situation financière des bénéficiaires des aides

Outre Swiss Olympic, les fédérations sportives, les organisateurs de compétitions sportives internationales et les exploitants d'installations sportives, quelque 15 000 sportifs de la relève

et sportifs d'élite nationaux et environ 2 000 entraîneurs bénéficient aussi des prestations de soutien de la Confédération en matière de relève et de sport d'élite. Environ la moitié de ces subsides fédéraux (soit 24,5 millions de francs) servent à financer des prestations de services, la recherche et le développement ainsi que des programmes de formation. L'autre moitié (23,4 millions de francs) représente des transferts de ressources à Swiss Olympic, aux fédérations sportives et aux organisateurs de la promotion de la relève J+S (clubs, associations régionales). Les fonds injectés dans la relève et le sport d'élite par les loteries sont transmis aux fédérations par Swiss Olympic dans un but précis ou servent à financer les délégations suisses lors des Jeux Olympiques.

La situation financière des fédérations sportives est généralement tendue. Celles qui jouissent d'une solide assise financière font plutôt figure d'exception, la plupart menant un combat permanent pour leur survie. Elles ne sont donc quasiment pas, ou pas du tout en mesure d'apporter à leurs meilleurs sportifs un soutien suffisant pour que, assurés d'un revenu décent, ils puissent se concentrer pleinement sur l'amélioration constante de leurs performances. En 2011, la Suisse comptait quelque 1 500 sportifs d'élite nationaux. Seuls un tiers des sportifs suisses d'élite au niveau national interrogés dans le cadre de l'étude SPLISS peuvent se concentrer exclusivement sur le sport. Bien que quelques rares sportifs affichent des revenus élevés, la moitié des sportifs professionnels suisses gagnent moins de 23 000 francs par an, ce qui les oblige à trouver d'autres sources de revenus – comme le soutien financier de leurs parents – pour subvenir à leurs besoins.

Les deux autres tiers des sportifs sont dans la relève et le sport d'élite à temps partiel, parallèlement à leur activité professionnelle, ou étudient à temps plein et s'entraînent exclusivement pendant leur temps libre. Selon l'étude en question, seuls près de 25% des sportifs d'élite au niveau national interrogés tirent de leurs activités sportive et professionnelle un revenu annuel supérieur à 50 000 francs. Près de la moitié des sportifs interrogés gagnent moins de 14 000 francs par an. Par conséquent, de nombreux sportifs ne sont pas en mesure de financer leur prévoyance professionnelle. Le rapport entre revenus et succès sportif a de l'importance quand on sait, par exemple, que tous les médaillés olympiques suisses des Jeux d'été 2012 appartenaient à des filières d'encouragement financièrement bien dotées. Les sportifs bien lotis financièrement sont plutôt l'exception que la règle dans le système d'encouragement suisse.

Les quelque 400 soldats Sport qui peuvent exploiter l'école de recrues, les cours de répétition et les jours de service extraordinaires aux fins du sport d'élite bénéficient non seulement de conditions d'entraînement optimales mais aussi d'aides financières sous la forme d'APG, lesquelles représentent au total près de 2 millions de francs par année (chiffre de 2014).

Les entraîneurs se trouvent dans une situation similaire. Parmi les 400 meilleurs entraîneurs de l'élite et de la relève qui ont participé à l'état des lieux SPLISS, seuls 47% exercent leur activité d'entraîneur à plein temps. Dans tous les sports, les mandats d'entraîneur à temps partiel sont courants. Le revenu annuel d'un entraîneur à temps plein s'élève en moyenne à 65 000 francs pour une charge de travail généralement élevée, ce qui est inférieur au salaire annuel moyen, comparable, de 77 000 francs versé en Suisse aux cadres inférieurs et aux titulaires de diplômes professionnels. Les conditions de travail et les indemnités financières des entraîneurs sont particulièrement mauvaises dans le secteur de la relève qui connaît de sérieux problèmes de recrutement.

6 Instruments du système d'encouragement actuel

6.1 Encouragement des sportifs

6.1.1 Sportifs de la relève et sportifs d'élite professionnels

La relève et le sport d'élite encouragent la responsabilité individuelle des sportifs. En fonction de sa Talents Card, un sportif peut avoir recours à diverses prestations de soutien – limitées qualitativement et quantitativement – du système d'encouragement de droit privé ou public. L'offre peut être très différente suivant la fédération sportive et le lieu de résidence du sportif, aussi une carrière dans le sport d'élite suppose-t-elle non seulement un degré élevé d'esprit d'initiative de sa part, mais aussi un investissement financier considérable de sa famille.

Le concept de promotion de Swiss Olympic est pyramidal. L'association faîtière attribue des Talents Cards en fonction du niveau de performance et du niveau de cadre. Ces Talents Cards déterminent à leur tour l'ampleur des prestations de soutien octroyées par les fédérations sportives aux différents sportifs. Pour l'efficacité du système, il serait logique que les prestations de soutien du secteur public, comme celles des cantons, soient elles aussi accordées selon ce standard national.

Compte tenu des revenus limités que procure le sport, comme cela a déjà été évoqué, seul un tiers des sportifs d'élite environ peuvent exercer leur sport à titre professionnel. Quant aux deux autres tiers, le soutien financier des sponsors, des fédérations et de Swiss Olympic n'est généralement pas suffisant pour leur permettre de s'entraîner à temps plein.

Cette situation est particulièrement problématique notamment pour ceux d'entre eux qui sont en train de passer de la catégorie «relève» à la catégorie «élite», dans la mesure où elle les amène souvent, lorsqu'ils ne sont pas soutenus par un sponsor, à interrompre leur carrière. En effet, même un travail à mi-temps est difficilement compatible avec l'entraînement d'un sportif d'élite qui doit consacrer plus de 40 heures par semaine à la compétition, l'entraînement et la récupération. De plus, nombre de sportifs suisses qui rentrent dans la grille des critères de promotion ne bénéficient pas d'un accès optimal aux prestations de services de médecine du sport, de physiothérapie ou de diagnostic de performance.

La situation du marché du travail suisse relativement favorable comparativement à celle des autres pays est peut-être une raison supplémentaire expliquant que les sportifs renoncent à faire carrière dans le sport, au profit d'un emploi qui leur apporte une plus grande stabilité financière. De plus, la majorité des sportifs ont une prévoyance professionnelle insuffisante. Il n'existe pas, dans le domaine du sport, de solutions sur le modèle de la loi sur l'encouragement de la culture qui prévoit que la Confédération et la fondation Pro Helvetia versent 12% du montant des aides financières qu'elles allouent aux acteurs culturels à la caisse de pension de l'artiste concerné ou à une autre forme de prévoyance reconnue (art. 9 de la loi sur l'encouragement de la culture en relation avec l'art. 2a de l'ordonnance sur l'encouragement de la culture).

Les perspectives des sportifs professionnels sont nettement plus favorables dans les sports à fort potentiel commercial où près d'un sportif sur trois peut se consacrer exclusivement à son sport grâce aux financements des sponsors. C'est notamment le cas en football et en hockey sur glace. La Confédération contribue elle aussi à améliorer la situation professionnelle des talents sportifs, à travers l'armée qui emploie actuellement 18 sportifs comme militaires contractuels (à mi-temps), et le corps des gardes-frontière qui compte 12 sportifs parmi ses membres.

Dans les compétitions internationales, les sportifs suisses se mesurent d'ailleurs à des concurrents étrangers employés à temps plein par l'Etat. En République fédérale d'Allemagne, l'armée offre plus de 800 emplois de sportifs militaires. Si l'on prend en compte les postes réservés aux sportifs dans la police fédérale ainsi que dans les services de douanes et chez les sapeurs-pompiers des Länder, cela porte à plus de 1000 le nombre de sportifs allemands employés par les pouvoirs publics de l'Etat fédéral et des Länder. En Autriche aussi, l'armée, qui emploie 170 sportifs, est un acteur incontournable de l'encouragement – et du succès – de la relève et du sport d'élite. L'Etat occupe même une place encore plus grande dans le domaine de l'encouragement de la relève et du sport d'élite dans des pays comme l'Italie où l'armée, la police et les pompiers emploient plus de 2 000 sportifs.

6.1.2 Développement des talents et filières pour sportifs

La recherche, la sélection et l'encouragement des talents sont des facteurs clés du succès de la relève et du sport d'élite. La compétitivité d'un pays sur la scène internationale dépend en grande partie de ses normes de qualité. Par rapport à l'ère où les Etats régnaient sur le sport de manière totalitaire, la société est plus ouverte à un développement ciblé des talents sportifs. Peu de fédérations sportives suisses sont dotées de ce concept de développement systématique des talents de sorte que, faute de ressources, elles laissent un grand potentiel inexploité.

Les instruments efficaces de sélection des jeunes talents, basés sur le potentiel de développement des sportifs de la relève, sont apparus il y a seulement quelques années en Suisse. Compte tenu de l'afflux de recrues dans les sports populaires, un déséquilibre se crée, entraînant une mauvaise répartition des talents disponibles. Il n'y a pas aujourd'hui de transfert systématique de talents entre les sports.

Les fédérations sportives suisses s'efforcent de rendre le processus de sélection des talents plus transparent en utilisant des tests standardisés, spécifiques pour chaque sport, l'objectif étant de sélectionner les talents selon une approche globale et prédictive. A cet égard, les données de performance ne sont pas le seul critère important, les aspects sociaux et motivationnels jouent aussi un grand rôle.

6.1.3 Relève et sport d'élite et formation

En Suisse, l'éducation et la formation professionnelle sont considérées comme indissociables de la formation des sportifs, aussi sont-elles complémentaires et suivies en parallèle. Dans différents sports, l'entraînement quotidien est intégré dans la journée d'école dès le primaire. A partir de l'âge de 12 ans cependant, les exigences de l'entraînement de la relève et du sport d'élite sont telles dans la plupart des sports qu'elles nécessitent une coordination optimale avec l'école/le milieu professionnel.

Aux degrés secondaires I et II, le réseau d'écoles publiques et privées axées sur le sport est globalement bien développé. Les écoles qui répondent aux critères reçoivent le label de Swiss Olympic. Des mesures s'imposent notamment pour harmoniser les frais d'écologie entre les cantons ainsi que, dans certains cantons, dans le domaine de la formation professionnelle et du degré tertiaire. Lorsqu'un jeune talent est à la recherche d'un lieu d'entraînement qui lui permette de combiner ses formations sportive et scolaire ou professionnelle, le problème de la mise à niveau des frais d'écologie l'empêche souvent d'entrer dans un centre d'entraînement de la fédération sportive situé hors du canton de résidence des parents. L'«accord intercantonal sur les écoles offrant des formations spécifiques aux élèves surdoués» entré en vigueur l'année scolaire 2004/05 compte seulement 16 cantons signataires à ce jour. De plus, il n'a pas force obligatoire sur de nombreux points.

En matière de formation professionnelle, l'offre «apprentissage professionnel pour sportifs

d'élite» a été lancée en 2000 mais elle a tourné court, s'étant avérée trop difficile à mettre en œuvre et mal acceptée. Swiss Olympic s'emploie depuis lors à entretenir un réseau d'entreprises compatibles avec la relève et le sport d'élite et proposant des formations. Dans le secteur de l'artisanat en particulier, les jeunes talents dépendent du bon vouloir des entreprises formatrices. Pour ceux qui suivent une formation d'employé de commerce, l'expérience montre que les choses sont moins compliquées. A l'initiative de Swiss Olympic, 13 cantons ont monté un centre de coordination dans le but de mettre en relation les jeunes talents et les entreprises formatrices adaptées. Il n'existe pas de reconnaissance professionnelle pour les sportifs d'élite. Les compétences qu'ils acquièrent au cours de leur carrière peuvent éventuellement leur permettre d'aller vers d'autres secteurs d'activités mais cette évolution se fait aujourd'hui plutôt de manière informelle.

Au degré tertiaire, l'encouragement des talents de la relève et du sport d'élite est encore très mal accepté. Des enquêtes montrent que les sportifs d'élite sont nettement sous-représentés dans l'enseignement supérieur. Leurs possibilités de mener de front entraînements, compétitions et études dépend du bon vouloir des professeurs. Il n'existe pas à ce jour de réglementation uniforme dans l'enseignement supérieur qui permette de mener une formation supérieure parallèlement au sport d'élite. Plus de 60% des sportifs d'élite étudiants se sentent mal ou faiblement soutenus par leur université ou leur haute école. Malgré cela, la moitié des sportifs entend suivre une formation dans une haute école spécialisée ou à l'université à l'avenir. Des mesures sont donc d'autant plus nécessaires à cet égard.

6.1.4 Encouragement du sport d'élite par l'armée, le corps des gardes-frontière, la protection civile et le service civil

Alors que durant la première moitié du vingtième siècle, l'armée utilisait le sport essentiellement pour entretenir les aptitudes militaires de ses hommes, elle a commencé, dans les années 1960, à soutenir explicitement le sport d'élite.

Depuis 1968, la Suisse est membre du Conseil International du Sport Militaire (CISM). Cette organisation multisportive organise chaque année des événements sportifs pour les forces armées de ses 131 pays membres. La Suisse organise en moyenne tous les deux ans des championnats militaires dans diverses disciplines et elle est régulièrement représentée dans les compétitions du CISM.

L'encouragement du sport d'élite par l'armée s'est étoffé progressivement à partir de 1999. Ce modèle d'encouragement vise à permettre aux sportifs d'élite qui ont des ambitions internationales de combiner au mieux leurs obligations militaires avec leur carrière sportive. Il s'articule autour de trois filières: école de recrues (ER) pour sportifs d'élite, cours de répétition (CR) pour sportifs d'élite et postes de militaires contractuels pour sportifs d'élite.

L'offre d'encouragement du sport d'élite proposée dans le cadre des obligations militaires a gagné de l'importance. 60 à 80 sportifs effectuent chaque année leur ER pour sportifs d'élite. De plus, 250 à 300 sportifs suivent chaque année les cours de répétition calés sur le calendrier des Jeux Olympiques. Dans le cadre de cette filière d'encouragement, les sportifs peuvent chaque année consacrer au plus 30 jours de service militaire imputés, auxquels s'ajoutent désormais, dans le cadre de l'art. 27 b de l'ordonnance concernant le sport militaire du 1^{er} octobre 2013, un maximum de 100 jours de service militaire qui leur permettent de se préparer dans des conditions professionnelles aux Jeux Olympiques et aux championnats internationaux. Ce soutien est également accordé aux entraîneurs et à certains dirigeants du sport. De plus, l'armée emploie actuellement à mi-temps 18 militaires contractuels sportifs d'élite jugés particulièrement dignes d'être encouragés. Ces sportifs reçoivent généralement des prestations de soutien complémentaires de leurs fédérations et sponsors privés.

Parallèlement, le corps des gardes-frontière de l'administration fédérale des douanes (AFD) a créé il y a de nombreuses années des emplois réservés aux sportifs d'élite spécialistes du ski

nordique et du ski alpin (12 emplois actuellement). Ce modèle d'encouragement du sport d'élite connaît un développement continu. Les sportifs recrutés pour pourvoir ces emplois doivent tout d'abord suivre la formation de base d'une année sanctionnée par le brevet fédéral de garde-frontière, puis deux années de perfectionnement pour devenir gardes-frontière à part entière.

Les subsides de l'armée et du corps des gardes-frontière sont déterminants pour le développement de la relève et du sport d'élite. Les programmes de formation qu'ils financent sont donc très réputés, dans le milieu sportif aussi. La comparaison internationale montre cependant que la Suisse a un retard à combler au vu des moyens nettement plus importants déployés par les pouvoirs publics dans des pays qui lui sont comparables. Il faut donc continuer à optimiser les modèles de service et de recrutement de l'armée et du corps des gardes-frontière au vu des besoins du sport d'élite.

Il faut également étendre l'encouragement du sport d'élite aux membres de la protection civile et du service civil dans le cadre de ce concept concernant la relève et le sport d'élite (arrêté du Conseil fédéral du 3 septembre 2014). Si les bases légales existent déjà pour la protection civile dans la loi de 2011 sur l'encouragement du sport (art. 16, al. 2), celles qui s'appliqueront au service civil doivent encore être créées.

6.2 Formation et encouragement des entraîneurs

6.2.1 Entraîneurs professionnels

Les entraîneurs sont un élément clé du succès de la relève et du sport d'élite. A l'heure actuelle, leur importance est sous-estimée, en particulier dans le secteur de la relève où les postes d'entraîneur sont souvent confiés à des professionnels en début de carrière, manquant d'expérience et mal payés. Parmi les différentes raisons expliquant cette situation, la principale est sans doute la précarité financière dans laquelle se trouvent la plupart des fédérations sportives. Les entraîneurs jouissent d'une situation nettement plus favorable dans des sports tels que le football ou le hockey sur glace qui bénéficient de la manne financière du sponsoring.

Quelque 2 000 entraîneurs, tous sports confondus, travaillent actuellement dans les secteurs de la relève et de l'élite dont, dans les fédérations sportives, 250 comme entraîneurs de l'élite, 250 comme entraîneurs de la relève au niveau national et 700 au niveau régional. Leurs conditions de travail sont très hétérogènes. Les entraîneurs bénévoles, ou qui exercent cette fonction parallèlement à leur activité principale, jouent un rôle majeur dans toutes les fédérations mais ne sont, le plus souvent, pas en mesure d'assurer le nombre d'heures que requerrait la mission. Les fédérations qui emploient des professionnels et ont élaboré des stratégies de recrutement et de développement des ressources humaines sont très minoritaires. Lorsque des recommandations de Swiss Olympic sont disponibles, les fédérations n'ont généralement pas les moyens de les mettre en œuvre. Le turnover élevé des entraîneurs (environ 35% en cinq ans) reflète cette situation. Les entraîneurs quittent souvent leur poste avant même d'avoir acquis les connaissances et l'expérience professionnelle nécessaires.

Parmi les quelque 2 000 entraîneurs de la relève et du sport d'élite, à peine 10% sont à temps plein. Actuellement, le revenu de ces entraîneurs à temps plein dépasse à peine les 65 000 francs en moyenne, un revenu bien inférieur à celui des professeurs de sport ou de gymnastique qui exercent des métiers comparables. Les indemnités d'entraîneur à temps partiel (inférieures à 10 000 francs en moyenne) sont faibles elles aussi. Une situation insatisfaisante au vu des exigences tant techniques que personnelles imposées aux entraîneurs.

6.2.2 Formation d'entraîneur

L'entité Formation des entraîneurs Suisse a été créée dans le cadre d'une coopération entre Swiss Olympic, les fédérations sportives et l'OFSP. L'une de ses fonctions, le service centralisé des questions relatives à la formation des entraîneurs, sis à Macolin, élabore des filières de formation, coordonne les questions qui préoccupent les différents interlocuteurs en Suisse et à l'étranger et s'efforce d'améliorer les conditions de travail et la situation professionnelle des entraîneurs. Les formations de moniteur spécialisé dans un sport qui s'inscrivent dans le programme d'encouragement «Jeunesse+Sport» servent de base et de point de départ pour les niveaux de formation les plus élevés sanctionnés par des qualifications professionnelles reconnues par le SEFRI. L'octroi de ces reconnaissances professionnelles en 2003 a marqué une étape importante pour la reconnaissance sociale de la profession d'entraîneur.

Au degré tertiaire a été créé, en 2008, le master sport d'élite de la Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM), une offre qui ouvre des perspectives de formation et de formation continue supplémentaires aux entraîneurs. Malgré cela, les perspectives d'évolution restent insatisfaisantes pour la plupart des entraîneurs, induisant un taux de fluctuation élevé et partant, une perte de savoir importante.

6.3 Infrastructures et manifestations sportives

6.3.1 Installations d'entraînement et de compétition

Comparativement aux autres pays, la Suisse dispose d'infrastructures de grande qualité en matière de sport scolaire et populaire. Dans la plupart des communes, des installations sportives dont la construction et l'exploitation sont financées par les communes et les cantons à l'aide de fonds publics, sont ouvertes au public et aux clubs. Ayant donné lieu à des compromis durant la phase de conception pour répondre aux besoins de différents sports et aux intérêts de différents groupes d'utilisateurs, elles couvrent généralement les attentes du sport populaire mais ne sont pas adaptées à celles de la relève et du sport d'élite.

La Confédération subventionne la construction d'installations sportives d'importance nationale conformément à la Conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN) qui prévoit la création d'infrastructures répondant aux besoins des fédérations sportives nationales en termes de formation, d'entraînement et de compétition. Elle les finance généralement à hauteur de 5 à 25% du montant des investissements donnant droit à subvention.

La planification et la mise en place d'infrastructures répondant aux besoins très spécialisés de la relève et du sport d'élite (piste de ski à roulettes, tremplins de ski, piscines, etc.) sont particulièrement difficiles. Pour les investisseurs privés, les installations sportives n'ont d'intérêt que si elles enregistrent un taux de fréquentation élevé (public et utilisateurs), ce qui suppose un usage mixte. La Confédération ne subventionne pas les frais d'exploitation, aussi les investisseurs privés n'ont-ils intérêt à s'engager qu'à certaines conditions.

Comme certaines installations d'importance nationale ou régionale, les installations sportives de l'OFSP à Macolin et à Tenero sont elles aussi à usage mixte, autrement dit utilisées par différents groupes cibles du sport populaire, de la relève et du sport d'élite. Cela crée régulièrement des conflits d'utilisation, d'autant qu'elles sont également à la disposition des clubs locaux et du public. Il est néanmoins important que la relève et le sport d'élite puissent accéder à des installations d'entraînement selon leurs besoins.

Dans la mesure où des manifestations sportives internationales sont régulièrement organisées en Suisse, les installations qui les accueillent doivent régulièrement être adaptées aux

exigences internationales. Cela a notamment été ou sera le cas lors de l'UEFA EURO 2008 ou des coupes du monde de ski alpin 2003 et 2017 à Saint-Moritz. La Confédération a soutenu financièrement de nombreux projets de construction ou d'extension d'installations sportives de compétition dans le cadre de la CISIN. Elle sera à nouveau mise à contribution à l'avenir.

6.3.2 Manifestations sportives de haut niveau organisées en Suisse

En Suisse ont lieu chaque année des manifestations sportives internationales suivies par des millions de personnes, qui offrent au pays une importante plate-forme de communication et une vitrine sur le monde. On pense notamment aux courses internationales du Lauberhorn, aux journées internationales de ski d'Adelboden, aux meetings d'athlétisme Weltklasse Zurich et Athletissima Lausanne, au tournoi de tennis Swiss Indoors à Bâle, et à des tournois internationaux tels que la Spengler Cup Davos (hockey sur glace) pour n'en citer que quelques-unes.

Par rapport aux autres pays, la Suisse organise plus de manifestations sportives que la moyenne. Celles-ci ont une importance cruciale pour l'encouragement du sport, compte tenu de l'impulsion qu'elles donnent au développement du sport populaire, de la relève et du sport d'élite. Simultanément, elles sont une source de motivation pour les quelque dizaines de milliers de volontaires et de personnes exerçant des fonctions honorifiques sans qui elles ne pourraient avoir lieu. Elles sont traditionnellement soutenues conjointement par la Confédération, les cantons et les communes.

L'organisation d'un championnat d'Europe ou d'une coupe du monde en Suisse est toujours une chance pour les sportifs locaux. Depuis quelques années, des mesures sont également prises pour les préparer de manière ciblée à ces grands rendez-vous avec, au premier plan, l'encouragement des sportifs de la relève.

Lors de manifestations de grande envergure, le soutien de l'armée et de la protection civile sont indispensables. Sa teneur et son ampleur sont fondées sur les bases légales fédérales pertinentes. En 2013, les militaires suisses ont effectué près de 24 000 jours de service pour encadrer les manifestations sportives (dans les domaines du sport populaire, de la relève et du sport d'élite).

6.4 Recherche et innovation

Dans le secteur de la relève et du sport d'élite comme dans tout environnement hautement compétitif, la recherche et l'innovation sont des facteurs clés de compétitivité. Si, dans le passé, l'expérience, l'observation et les essais réalisés ont été la source d'importantes innovations dans le sport, aujourd'hui, les avancées sont plutôt le fruit d'une approche systématique à caractère scientifique.

Les fédérations n'ont cependant pas les ressources et les compétences nécessaires pour pouvoir travailler avec les instituts de recherche sur des problématiques pertinentes. Compte tenu des exigences scientifiques élevées auxquelles doivent satisfaire les requêtes de projets de recherche, elles ne sont généralement même pas en mesure de déposer un dossier. Le problème est le même avec les filières d'encouragement de la recherche – comme la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) ou le Fonds national suisse (FNS) de la recherche scientifique – qui soutiennent très rarement des projets dans le domaine de la relève et du sport d'élite.

Une solution possible pourrait être à première vue l'envoi conjoint d'une demande de projet de recherche par une fédération sportive et un institut de recherche mais de tels partenariats reposeraient sur des intérêts divergents. Tandis que l'institut de recherche vise l'évaluation

scientifique des données sous forme de publication, la fédération entend se servir des connaissances axées sur la pratique pour en retirer, du moins à court terme, un avantage sur ses concurrents internationaux. Son intérêt pour une publication est donc plutôt limité.

Outre le manque de ressources et de compétences des fédérations, la multiplicité des facteurs qui influencent les performances dans un sport constituent un autre défi. Dans le secteur de la relève et du sport d'élite, la recherche et l'innovation doivent être appréhendées selon une approche multidisciplinaire. L'OFSPPO ne dispose pas de moyens suffisants, dans le cadre de la recherche sectorielle, pour aider significativement les fédérations à traiter les questions relatives à la relève et au sport d'élite. La Suisse n'accorde pas aux sciences du sport une importance aussi grande que d'autres pays habitués des podiums internationaux.

Partie III: Défis

7 Déficits et champs d'action: objectifs

7.1 Stagnation, signe d'une perte de compétitivité

L'internationalisation et la professionnalisation de la relève et du sport d'élite se sont doublées d'un net renforcement des exigences imposées aux organisations associatives, aux entraîneurs, aux sportifs, ainsi qu'aux infrastructures et aux équipes d'encadrement. Les sportifs ont besoin, pour leurs entraînements et leurs compétitions, d'une gestion efficace des prestations au sein des fédérations sportives, d'infrastructures adaptées, d'un bon encadrement et de prestations de services complètes et de bonne qualité.

Comparativement à celui du secteur privé, l'engagement de l'Etat dans la relève et le sport d'élite s'est nettement renforcé à l'échelle internationale, provoquant une perte de compétitivité flagrante de la Suisse. Malgré les mesures d'encouragement supplémentaires prises à tous les niveaux ces dernières années, il est évident que la relève et le sport d'élite ne se développent pas en Suisse aussi vite que dans les autres pays et que la Suisse continue de perdre de sa compétitivité.

Si l'on mesure sa compétitivité dans ce secteur à l'aune des résultats aux Jeux Olympiques et dans les championnats et coupes du monde, on obtient le tableau suivant:

- de nombreux sportifs ont le niveau des sportifs internationaux et remplissent les critères de qualification appliqués par les fédérations internationales mais ne parviennent pas à se hisser sur les podiums des compétitions internationales;
- au vu de l'augmentation du nombre de compétitions, le nombre de médailles et de diplômes de rang est en recul dans les sports d'été et en stagnation ou en recul dans les sports d'hiver;
- dans les sports en équipe – à part en unihockey, qui est un sport récent – la Suisse n'affiche régulièrement des résultats positifs dans les compétitions internationales qu'en football et en hockey sur glace, des sports particulièrement intéressants pour les sponsors et les publicitaires. Dans tous les autres sports collectifs, ses performances internationales sont en berne;
- la Suisse doit ses succès dans les championnats internationaux et aux Jeux Olympiques aux performances de sportifs d'exception qui ne dépendent généralement plus des structures d'encouragement de leur fédération mais qui avaient souvent été intégrés dans les structures de soutien des fédérations comme jeunes talents.
- Les fédérations ne sont pas toujours assez compétitives pour permettre aux sportifs de la relève formés dans leurs filières d'encouragement d'atteindre le niveau de l'élite internationale.

Ces faits reflètent une tendance qui conduit à s'interroger sur la place qu'occupent la relève et le sport d'élite dans la société en Suisse, et notamment sur le rôle de l'Etat dans ce secteur. En adoptant la nouvelle loi sur l'encouragement du sport en 2011, l'assemblée fédérale a donné un signal clair en faveur de l'encouragement de la relève et du sport d'élite en Suisse, indiquant aussi dans quel sens celui-ci devait continuer de se développer.

Aussi, le but est-il d'amener les jeunes qui le souhaitent au sport de compétition et de garantir la compétitivité du sport de compétition suisse sur la scène internationale, aussi bien dans le secteur de la relève que du sport d'élite. La Suisse doit être visible et bien classée au niveau international comme nation sportive. Cela suppose non seulement que les sportifs suisses

s'illustrent, mais aussi qu'ils fassent preuve de constance dans les compétitions internationales.

Sur la base de cet objectif, des stratégies et des axes d'action doivent être développés dans les trois domaines suivants: sportifs et entraîneurs, infrastructures et conditions-cadre.

7.2 Encouragement des sportifs et des entraîneurs

Dans la mesure où un vaste public fonde des espoirs en la relève et le sport d'élite suisses, les structures et les capacités de ce secteur doivent répondre aux standards internationaux. Les sportifs suisses de haut niveau doivent pouvoir bénéficier de conditions-cadre qui leur permettent de faire une longue et fructueuse carrière au sein des structures de la relève et du sport d'élite, ce qui suppose notamment une planification de leur reconversion après leur retraite sportive. Ceux qui réussissent dans les compétitions internationales doivent trouver dans le sport d'élite des conditions-cadre qui leur permettent de réaliser les meilleures performances, notamment la possibilité de concilier carrière sportive et formation scolaire ou professionnelle, ainsi qu'un revenu minimal (Postulat CSEC-CN 14.3381; Garantir le financement de la carrière des athlètes de haut niveau). Les possibilités d'amélioration de leur prévoyance professionnelle doivent également être examinées. Les fédérations sportives et le sponsoring privé sont les premiers sollicités à cet égard, et l'armée peut également renforcer sa contribution à la professionnalisation du milieu de l'entraînement en développant encore ses filières d'encouragement.

Des améliorations s'imposent en particulier dans le domaine de la formation professionnelle, de la reconnaissance professionnelle valant reconnaissance sociale de la relève et du sport d'élite, ainsi que de l'enseignement supérieur. Le modèle suisse qui veut qu'une carrière sportive soit conciliable avec des études ou une formation professionnelle est certes incontesté mais rarement mis en pratique. Il est donc important que les établissements d'enseignement et les centres d'entraînement ne soient pas trop éloignés géographiquement. Après la formation de base, il doit être possible de passer dans la catégorie élite. Il ne faut pas que l'absence de conditions-cadre adaptées oblige à y renoncer.

Les entraîneurs ont une grande responsabilité à l'égard des sportifs et des fédérations. Ils peuvent influencer de manière décisive l'évolution des performances et de la personnalité d'un sportif. La reconnaissance sociale dont ils jouissent et leurs revenus sont rarement à la hauteur d'une telle mission. Les mesures de formation et de professionnalisation des entraîneurs doivent là aussi, c'est important, suivre les standards internationaux.

Compte tenu du renforcement des exigences qui leur sont imposées au niveau de la relève, les entraîneurs peuvent désormais de plus en plus difficilement exercer à titre bénévole. Des mesures s'imposent manifestement aussi à ce niveau. Lorsque les fédérations sportives adaptent leurs stratégies d'encouragement, elles n'ont généralement pas les moyens de recourir à des entraîneurs de qualité dans le secteur de la relève. Il faut aussi que les sportifs d'élite soient enrôlés dans des filières de formation d'entraîneur pendant leur activité lorsqu'ils ont le profil pour devenir entraîneurs ou dirigeants sportifs après leur retraite de sportif.

7.3 Infrastructure

Les installations sportives de la relève et du sport d'élite doivent remplir trois conditions principales. D'abord, répondre aux exigences techniques du sport auquel elles sont destinées et être bien desservies par les transports. Ensuite, être disponibles – idéalement, réservées en priorité – pour la relève et le sport d'élite. Enfin, s'agissant d'installations de compétition, être conformes aux prescriptions concernant la zone des spectateurs.

La planification de ces infrastructures s'appuie sur les stratégies d'encouragement des fédérations sportives nationales. Il est capital, à cet égard, que les fédérations sportives inscrivent leurs centres d'entraînement locaux, régionaux et nationaux dans un plan directeur à long terme afin que leurs besoins en matière de développement puissent être identifiés à un stade précoce. Les cantons peuvent prendre d'importantes initiatives concernant la réalisation et l'exploitation des centres d'entraînement régionaux et contribuer de manière décisive à l'encouragement de la relève et du sport d'élite suisses.

Au quotidien, l'utilisation des installations est toujours problématique pour la relève et le sport d'élite, du fait des restrictions d'accès et de son coût élevé. De nombreuses fédérations sportives nationales ou régionales ont toujours beaucoup de mal à conclure des conventions d'utilisation des installations adaptées à leurs besoins et financièrement viables. Des mesures doivent impérativement être prises dans ce domaine.

7.4 Conditions-cadre: secteurs privé et public

Pour sécuriser la compétitivité de la relève et du sport d'élite suisses sur la scène internationale, des mesures supplémentaires doivent être prises à tous les niveaux. En matière de développement du sponsoring privé, les fédérations sportives sont les premières sollicitées. Leurs efforts atteindront toutefois leurs limites dans la mesure où le sponsoring traditionnel des fédérations stagne ou a tendance à diminuer. Les grandes entreprises sont des multinationales qui n'ont guère intérêt à sponsoriser une fédération sportive nationale.

La Confédération, les cantons et les communes se doivent aussi, dans le cadre de leurs compétences, de redoubler d'efforts en faveur de la relève et du sport d'élite, l'objectif étant d'améliorer les conditions-cadre de la relève et du sport d'élite suisses en adoptant une approche concertée – coordonnée entre secteur privé et secteur public. Les activités d'encouragement des mandataires respectivement publics et privés doivent être étendues, tout en étant efficacement coordonnées.

On conçoit aisément que pour atteindre ce but, tous les acteurs, les partenaires et les institutions du secteur de la relève et du sport d'élite élaborent leurs propres concepts et stratégies en la matière, en se basant sur celui de la Confédération. Les dispositions du présent concept n'ont pas force obligatoire à cet égard, elles s'entendent comme des recommandations. Dans la mesure où les orientations respectives des différents concepts et stratégies se complètent et où une cohérence est préservée, ceux-ci peuvent s'assembler comme les différentes pièces d'un concept global – un concept de la relève et du sport d'élite – pour la Suisse.

8 Mesures au niveau de la Confédération

La mise en œuvre des mesures présentées ci-après en faveur de la relève et du sport d'élite nécessite des moyens financiers supplémentaires. C'est la raison pour laquelle les tableaux financiers n'indiquent pas les dépenses totales à venir mais le besoin de financement supplémentaire par an.

8.1 Formation et activité professionnelle

8.1.1 Ecoles de sport

Les entreprises formatrices et les institutions de formation offrant un environnement propice au sport sont un instrument clé de l'encouragement de la relève dans le sport de compétition. Le soutien de la Confédération aux écoles de sport dotées de leur propre centre de formation

avec internat a porté ses fruits.

La Confédération

- continue d'octroyer un soutien financier aux écoles de sport ayant le label «Swiss Olympic Sport School» (contribution annuelle de 0,6 million de francs)).

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération: le maintien de cette mesure n'induit pas de dépenses supplémentaires.

8.1.2 Prévoyance professionnelle pour les sportifs d'élite

Renforcer durablement la capacité des sportifs de haut niveau à financer leur carrière post-sportive est essentiel pour réduire les risques financiers liés à la carrière de sportif d'élite.

La Confédération

- étudie des mesures en vue d'améliorer la capacité des sportifs d'élite à financer leur carrière post-sportive (Postulat CSEC 14.3381, Garantir le financement de la carrière des athlètes de haut niveau).

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération: ce besoin ne pourra être chiffré avec précision qu'une fois la mesure étudiée.

8.1.3 Offres de formation pour les sportifs d'élite et les entraîneurs

En Suisse, il n'y a pas de lien institutionnel entre le sport d'élite et l'enseignement supérieur. L'offre de formations et de formations continues adaptées au sport d'élite doit être améliorée.

La Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM) joue un rôle majeur à cet égard.

L'OFSP

- continue de développer la formation Entraîneur de la relève (passage de la formation de moniteur J+S à une formation véritablement professionnelle).
- assouplit l'organisation de ses filières de bachelor et de master.
- met en place un modèle d'enseignement à distance avec accompagnement dans le centre national d'entraînement qu'il héberge.
- propose des formations aux sportifs se destinant à une carrière d'entraîneur.
- soutient l'harmonisation des cursus menant à la reconnaissance d'entraîneur (filière professionnelle et voie universitaire).

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
Enveloppe budgétaire		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Subventions											

8.1.4 Modèles de service de l'armée et du corps des gardes-frontière

L'armée et le corps des gardes-frontière doivent continuer d'optimiser leurs modèles de service et de recrutement en fonction des besoins de la relève et du sport d'élite.

L'armée

- crée des postes supplémentaires.
- profite des possibilités offertes par l'ordonnance concernant le sport militaire pour apporter un soutien optimal aux soldats de sport, aux entraîneurs et aux accompagnateurs.
- propose une carrière de sous-officier et d'officier pour les sportifs ayant le profil (reconversion).

Le corps des gardes-frontière

- continue de développer son modèle d'encouragement du sport d'élite.

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération: le besoin de financement pour la mesure 8.1.4 est additionné à celui de la mesure 8.1.5 et apparaît dans le tableau au paragraphe 8.1.5.

8.1.5 Encouragement du sport d'élite dans la protection civile et le service civil

Actuellement, l'encouragement du sport d'élite concerne uniquement les membres de l'armée et du corps des gardes-frontière. Il convient d'étudier comment il pourrait être étendu aux membres de la protection civile et du service civil.

La Confédération

- étend l'encouragement du sport d'élite aux membres de la protection civile (loi sur l'encouragement du sport, art. 17, al. 2).
- crée les bases légales pour l'encouragement du sport d'élite dans le domaine du service civil (arrêté du Conseil fédéral du 3 septembre 2014).

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération pour les mesures 8.1.4 et 8.1.5:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
Enveloppe budgétaire	0,5	1,0	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Subventions											

8.2 Extension du centre national d'entraînement pour la relève et le sport d'élite de l'OFSP

8.2.1 Elargissement des prestations et de la recherche et du développement

Un centre d'entraînement national d'entraînement pour la relève et le sport d'élite doit être créé à l'OFSP pour renforcer les efforts en matière de prestations de services, de recherche et de développement.

L'OFSP

- étend les prestations de services qualitativement et quantitativement pour les sportifs, les entraîneurs et les fédérations, dans le domaine des sciences du sport.
- renforce la recherche appliquée et contribue à établir la relève et le sport d'élite comme domaine de recherche pour soutenir durablement la pratique de la relève et du sport d'élite.
- renforce l'encouragement de l'innovation afin de permettre des développements et des

technologies spécifiques en matière de relève et de sport d'élite.

- institutionnalise la coopération et le transfert de savoir entre les hautes écoles et les fédérations sportives et met en place un réseau pour le transfert de savoir et de technologie (projets CTI).

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
Enveloppe budgétaire	1,5	2,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,5	6,0	6,5	7,5	8,0
Subventions											

8.3 Soutien des fédérations

8.3.1 Renforcement de la compétence d'organisation et de gestion

D'un point de vue politico-sportif, les compétences d'organisation et de gestion des fédérations sportives et des clubs doivent impérativement être renforcées. Cela implique des évolutions et un relèvement des standards dont leurs stratégies doivent tenir compte.

La Confédération

- augmente ses subventions aux fédérations sportives afin de renforcer leur capacité de direction et d'organisation dans le domaine de la relève et du sport d'élite.
- s'assure, dans le cadre de sa convention de prestations avec Swiss Olympic, que les fédérations sportives mettent en œuvre leurs concepts et leurs stratégies dans les domaines de la relève et du sport d'élite, de la formation des entraîneurs et de la planification des installations.

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
Enveloppe budgétaire											
Subventions	0,8	1,8	3,0	3,0	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

8.3.2 Entraîneurs professionnels

L'évolution de la situation internationale place les fédérations sportives dans l'obligation de professionnaliser leur entraînement – en particulier dans le secteur de la relève – et de veiller à ce que leurs entraîneurs aient un niveau de qualification et des conditions de travail adéquats.

La Confédération

- soutient les fédérations dans l'embauche de sélectionneurs professionnels pour la relève et le sport d'élite.
- soutient les efforts déployés pour que la profession d'entraîneur soit mise sur le même pied que les autres professions pédagogiques.

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
Enveloppe budgétaire											
Subventions	0,5	1,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0

8.3.3 Centres d'entraînement décentralisés

Les cadres nationaux de toutes les fédérations sportives doivent avoir accès à des installations d'entraînement adaptées. Même dans l'hypothèse où les infrastructures de la Confédération et les services seraient développés, ils ne permettraient pas à l'OFSPPO de couvrir tous les besoins.

La Confédération

- octroie des subventions supplémentaires aux fédérations pour certains sports afin de couvrir les frais d'utilisation d'installations d'entraînement qui ne lui appartiennent pas.
- poursuit la mise en œuvre de la CISIN et le versement des aides financières qu'elle prévoit pour la construction et la rénovation d'installations sportives d'importance nationale.

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
Enveloppe budgétaire											
Subventions		0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,5	1,5	1,5

8.3.4 Lutte contre le dopage

Le dopage reste un problème majeur dans la relève et le sport d'élite. Pour préserver la crédibilité du sport, la lutte contre le dopage doit impérativement être renforcée.

La Confédération

- porte sa contribution annuelle à Antidoping Suisse, qui est actuellement de 2,7 millions de francs, à 3,7 millions de francs.

Besoin de financement supplémentaire de la part de la Confédération:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
Enveloppe budgétaire											
Subventions	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0

9 Recommandations aux fédérations sportives et à Swiss Olympic

9.1 Fédérations sportives

Pour les fédérations sportives, l'augmentation des subsides fédéraux est conditionnée à la professionnalisation de leurs structures d'encouragement en matière de relève et de sport d'élite. Concernant la promotion des sportifs, celles-ci s'alignent sur les standards internationaux et sur la Charte d'éthique du sport de Swiss Olympic. Elles fixent leurs objectifs concrets avec Swiss Olympic et sont tenues de justifier l'usage qu'elles font des subsides fédéraux.

Mesures recommandées:

Les fédérations sportives

- créent des structures et des programmes professionnels alignés sur les standards internationaux en matière de relève et de sport d'élite (y compris dans le domaine Relève et formation).
- embauchent des entraîneurs qualifiés en tenant compte des recommandations de l'association professionnelle des entraîneurs de sport d'élite Swiss Coach concernant le salaire minimum (Relève et Elite).
- soutiennent les sportifs par le biais de prestations de services, de contributions financières et en exploitant des centres d'entraînement avec accès à l'éducation.

9.2 Swiss Olympic

9.2.1 Promotion des fédérations

Swiss Olympic étudie des mesures visant à renforcer l'auto-initiative des fédérations dans tous les domaines de la relève et du sport d'élite, créant ainsi des conditions-cadre appropriées pour que leurs sportifs s'imposent dans les compétitions internationales.

Mesures recommandées:

Swiss Olympic

- conclut des conventions de prestations avec les fédérations et les soutient sur la base d'un classement différencié par sport.
- incite les fédérations à élaborer des stratégies d'encouragement, à respecter la Charte d'éthique du sport et à centraliser leur direction du secteur de la relève et du sport d'élite (finances, controlling).
- soutient les fédérations dans la mise en place d'un système de développement systématique des talents (filière pour sportifs).

9.2.2 Encouragement des sportifs

Les sportifs titulaires d'une Talents Card doivent avoir accès à un réseau de conseil de carrière efficace et pouvoir bénéficier, le cas échéant, d'un soutien financier.

Mesures recommandées:

Swiss Olympic

- élabore des instruments pour soutenir les parents des jeunes talents (accompagnement de carrière).
- soutient le transfert et la reconnaissance des compétences acquises par les sportifs d'élite au cours de leur carrière dans d'autres domaines professionnels, à travers des projets menés avec des partenaires appropriés.

La Fondation de l'Aide Sportive Suisse

- augmente les aides financières versées aux sportifs.
- conseille les sportifs au sujet de leur intégration dans le système de prévoyance suisse (AVS/AI, prévoyance professionnelle, 3^e pilier).

9.2.3 Talents Cards/cartes élite et labels

Swiss Olympic fixe les critères de promotion des sportifs et les critères d'un environnement propice au sport dans les écoles, les entreprises formatrices et chez les employeurs.

Mesures recommandées:

Swiss Olympic

- poursuit son système de Talents Cards/cartes élite (sportifs) et d'attribution des labels (écoles/entreprises formatrices/employeurs).
- constitue un réseau de hautes écoles et de services de coordination cantonaux pour la formation professionnelle (avec conseil en matière d'orientation professionnelle et de carrière).
- élabore un programme de transfert des talents et conclut les conventions correspondantes avec les fédérations sportives.

9.2.4 Promotion des entraîneurs

Les systèmes de promotion des entraîneurs nationaux et régionaux doivent permettre d'identifier les talents à un stade précoce et de les encourager de manière adéquate.

Mesures recommandées:

Swiss Olympic

- met en place des plates-formes d'échange et des programmes d'encouragement tous sports confondus pour les entraîneurs particulièrement dignes d'encouragement.

9.2.5 Manifestations sportives internationales en Suisse

Un concept d'organisation des manifestations sportives est élaboré pour soutenir l'organisation de manifestations sportives internationales en Suisse.

Mesures recommandées:

Swiss Olympic

- élabore un concept d'organisation des manifestations sportives avec la participation des autorités fédérales compétentes (OFSP) et autres milieux intéressés.

10 Recommandations aux cantons et aux communes

10.1 Mesures nécessitant une coordination intercantonale

10.1.1 Offres de formation pour la relève et le sport d'élite

Tout sportif doit pouvoir mener en parallèle son activité dans la relève ou le sport d'élite et sa formation scolaire ou professionnelle, indépendamment de l'endroit où il habite.

Mesures recommandées:

1. Ecole obligatoire et degré secondaire II – les cantons
 - participent au réseau Encouragement de la relève et du sport d'élite et Formation et reconnaissent le système de labels et de Talents Cards de Swiss Olympic.
 - coordonnent avec Swiss Olympic la répartition régionale des offres de formation propices à la relève et au sport d'élite.
2. Formation professionnelle – les cantons:
 - mettent en place un centre de coordination avec des entreprises offrant un environnement favorable à la relève et au sport d'élite.
 - soutiennent les efforts de leurs unités administratives pour obtenir le label «Swiss Olympic Sport School» de Swiss Olympic.
3. Degré tertiaire – les hautes écoles:
 - améliorent, en collaboration avec les cantons, les conditions-cadre pour la relève et les sportifs d'élite dans l'enseignement supérieur
 - o en prévoyant une organisation souple des études et des modules;
 - o en créant des filières d'études à distance.

10.1.2 Frais d'écologie

Pour qu'un jeune talent puisse entrer dans un centre d'entraînement régional ou national, le système d'harmonisation des frais d'écologie intercantonal et intercommunal doit fonctionner de manière satisfaisante.

Mesures recommandées:

Les cantons

- rendent le système plus contraignant dans le cadre d'une révision de l'«accord intercantonal sur les écoles offrant des formations spécifiques aux élèves surdoués».
- s'efforcent de tous signer ce concordat.

10.2 Mesures relevant de la compétence individuelle des cantons

10.2.1 Installations sportives

Parallèlement aux installations sportives de la Confédération, les installations sportives régionales, adaptées à la relève et au sport d'élite sont importantes pour la poursuite du

développement de la relève et du sport d'élite.

Mesures recommandées:

Les cantons et les communes

- élaborent leurs propres plans directeurs (CISIC, CICOM) en matière d'extension des installations sportives, en se basant sur la conception de la Confédération (CISIN).
- soutiennent la construction et l'exploitation d'installations sportives et prennent des mesures adaptées pour qu'elles puissent être utilisées par la relève et le sport d'élite selon leurs besoins.
- garantissent la compatibilité des installations sportives avec les normes internationales et avec les besoins du handisport de haut niveau.

10.2.2 Centre d'entraînement régionaux

Les centres d'entraînement régionaux encadrés par des professionnels sont des éléments importants pour une promotion de la relève coordonnée.

Mesures recommandées:

Les cantons et les communes

- soutiennent la construction et l'exploitation de centres d'entraînement régionaux en fonction de leurs capacités financières.
- étudient des modèles de péréquation des charges suprarégionale concernant la construction et l'exploitation de centres d'entraînement régionaux et nationaux.

10.2.3 Manifestations sportives

L'organisation de manifestations sportives régionales, nationales et internationales nécessite des efforts de coordination accrus non seulement des responsables du sport mais aussi des communes concernées.

Mesures recommandées:

Les cantons et les communes

- dans lesquels les manifestations sportives sont fréquentes élaborent des conceptions de l'organisation des manifestations sportives internationales en coordination avec la Confédération.
- soutiennent l'organisation de manifestations sportives internationales en Suisse selon le modèle habituel (un tiers par commune).

10.2.4 Fonds de loterie et Relève et sport d'élite

Les fonds de loterie des cantons sont d'importantes sources de financement de la promotion du sport, aussi bien concernant le sport populaire que la relève et le sport d'élite.

Mesures recommandées:

Les cantons

- recherchent une solution qui permette d'allouer au moins un quart des fonds de loterie au sport.
- font en sorte qu'au moins un tiers de ce quart des fonds de loterie alloués au sport soit à

son tour alloué à l'encouragement de la relève dans le sport de compétition.

10.2.5 Promotion des sportifs et des entraîneurs

Les cantons continuent de verser leurs prestations de soutien même lorsqu'un sportif est sélectionné pour entrer dans un centre d'entraînement national. Le recrutement d'entraîneurs qualifiés dans les centres d'entraînement régionaux doit être encouragé.

Mesures recommandées:

Les cantons

- tiennent compte des intérêts des fédérations sportives nationales dans leur pratique en matière d'encouragement et harmonisent celle-ci avec celles de la Confédération et de Swiss Olympic.
- soutiennent l'embauche d'entraîneurs de la relève qualifiés dans les centres d'entraînement régionaux en prenant des mesures appropriées.

11 Recommandations aux partenaires privés

11.1 Sponsoring et mécénat

Le sponsoring et le mécénat sont des composantes incontournables de la relève et du sport d'élite. On peut souhaiter

- qu'outre les sportifs et les manifestations sportives, le sponsoring privé prenne aussi en compte les fédérations sportives comme partenaires.
- que le mécénat privé continue de soutenir la relève et le sport d'élite, contribuant, ce faisant, au maintien de la diversité des sports.

11.2 Places d'apprentissage et emplois

La conciliation du sport et de la vie professionnelle est une grande spécificité du système d'encouragement du sport suisse. Il serait souhaitable que les entreprises privées

- offrent des places de formation supplémentaires aux jeunes talents.
- assument leur responsabilité sociale en offrant aux sportifs des conditions de travail souples après leur période d'apprentissage (employeurs offrant un environnement favorable à la relève et au sport d'élite).

12 Mise en œuvre

12.1 Conséquences financières pour la Confédération

Les ressources supplémentaires consolidées nécessaires pour mettre en œuvre les différentes mesures du présent concept sont indiquées dans le tableau ci-après:

en millions de francs	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028 ss. (par an)
8.1 Formation et activité professionnelle											
8.1.3 Offres de formation pour sportifs d'élite et entraîneurs											
Enveloppe budgétaire	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Subventions											
8.1.4/8.1.5 Modèles de service de l'armée, du Cgfr, de la protection civile et du service civil											
Enveloppe budgétaire	0,5	1,0	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Subventions											
8.2 Extension du centre national d'entraînement pour la relève et le sport d'élite de l'OFSP											
8.2.1 Elargissement des prestations, de la recherche et du développement											
Enveloppe budgétaire	1,5	2,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,5	6,0	6,5	7,5	8,0
Subventions											
8.3 Soutien des fédérations											
8.3.1 Renforcement de la compétence d'organisation et de gestion											
Enveloppe budgétaire											
Subventions	0,8	1,8	3,0	3,0	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
8.3.2 Entraîneurs professionnels (cofinancement de postes d'entraîneurs nationaux dans les fédérations)											
Enveloppe budgétaire											
Subventions	0,5	1,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0
8.3.3 Centres d'entraînement décentralisés											
Enveloppe budgétaire											
Subventions		0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,5	1,5	1,5
8.3.4 Lutte contre le dopage: augmentation des subventions pour Antidoping Suisse											
Enveloppe budgétaire											
Subventions	0,3	0,3	0,3	0,5	0,5	0,5	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0
Total stratégique pour la relève et le sport d'élite											
Enveloppe budgétaire	2,0	3,5	5,3	6,5	6,5	7,5	8,0	8,5	9,0	10,0	10,5
Subventions	1,5	4,0	6,3	6,5	7,5	8,0	9,3	9,5	10,5	10,5	10,5

Par ailleurs, dans les centres nationaux de sport de Macolin et de Tenero, des investissements supplémentaires sont planifiés pour financer des constructions et des rénovations. Ces investissements sont prévus en deux étapes: une première étape de 2018 à 2023, avec un montant total d'investissements de 157 millions de francs; et une seconde étape de 2024 à 2029, avec un montant total d'investissements de 160 millions environ. Le Centre national de sports de neige (CNSN) sera réalisé à partir de 2019. Ces investissements serviront à la fois au sport d'élite et au sport populaire. Ils permettront de réaliser les projets immobiliers qui sont les plus urgents pour assurer, dans les installations fédérales, un encouragement du sport adapté aux exigences actuelles.

12.2 Facteurs de succès de la mise en œuvre

12.2.1 Coordination et mise en réseau des partenaires

Pour garantir la compétitivité de la relève et du sport d'élite suisses sur la scène internationale, les partenaires respectivement privés et publics doivent impérativement coordonner leurs activités d'encouragement et les mettre en œuvre au sein de réseaux de coopération tout à la fois souples et contraignants. Selon les principes de base du fédéralisme, ces réseaux devraient s'appuyer en première ligne, non pas sur des normes juridiques mais sur la volonté de coopération politique des différents partenaires.

Pour mettre en réseau les responsables politiques de la Confédération et des cantons, il convient de créer une plate-forme informelle sur le sport et d'inviter les membres de l'exécutif de la Confédération et des cantons responsables du sport à y participer en fonction de l'intérêt qu'ils portent aux différents sujets. Cette plate-forme doit permettre d'étudier les grandes orientations du sport suisse du point de vue de l'exécutif et d'élaborer des propositions de solution à l'attention des organes compétents de la Confédération et des cantons. Il s'agira aussi de coordonner ses activités avec le programme politique de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) et de développer des formes de coopération durable entre la plate-forme sur le sport et la conférence.

Pour être fructueux, le présent concept doit être porté par les cantons et les responsables du sport et complété par des mesures supplémentaires. Swiss Olympic et les fédérations sportives peuvent, à cet égard, élaborer leurs propres concepts et stratégies en la matière ou retravailler des modèles existants. L'harmonisation de leur contenu avec celui du présent concept est non seulement souhaitable d'un point de vue de politique sportive mais aussi indispensable en vue d'une mise en œuvre efficace des moyens à tous les niveaux.

Comme au niveau fédéral, il serait bon que ces concepts en matière de relève et de sport d'élite – et leurs mesures d'accompagnement – soient établis par les instances compétentes des cantons, de Swiss Olympic et des fédérations sportives. Tous les partenaires désignent un organe responsable pour les questions de la relève et du sport d'élite. Ces mesures organisationnelles facilitent la coordination des mesures d'encouragement supplémentaires. Il convient de souligner à cet égard que le régime d'encouragement existant n'est pas intégré dans le projet mais mis en œuvre dans le cadre des compétences ordinaires et des processus établis des différentes institutions.

12.2.2 Coordination de la réalisation dans le cadre d'une organisation de projet

Les mesures prises dans le cadre du concept de la Confédération concernant la relève et le sport d'élite doivent être mises en œuvre selon un organigramme intégrant tous les principaux acteurs. La direction du projet est confiée à un comité de pilotage. Celui-ci est composé de représentants de Swiss Olympic (présidence), de la Confédération, des cantons, des

communes et des fédérations sportives. A l'heure actuelle, il semble souhaitable de subdiviser le projet en quatre sous-projets: environnement des athlètes, entraîneurs, infrastructure, recherche et innovation.

Il serait logique de confier la coordination de ces sous-projets à un représentant de l'institution la plus directement concernée, à savoir Swiss Olympic pour les sous-projets environnement des athlètes et entraîneurs et la Confédération (OFSP) pour les sous-projets infrastructure et recherche et innovation.

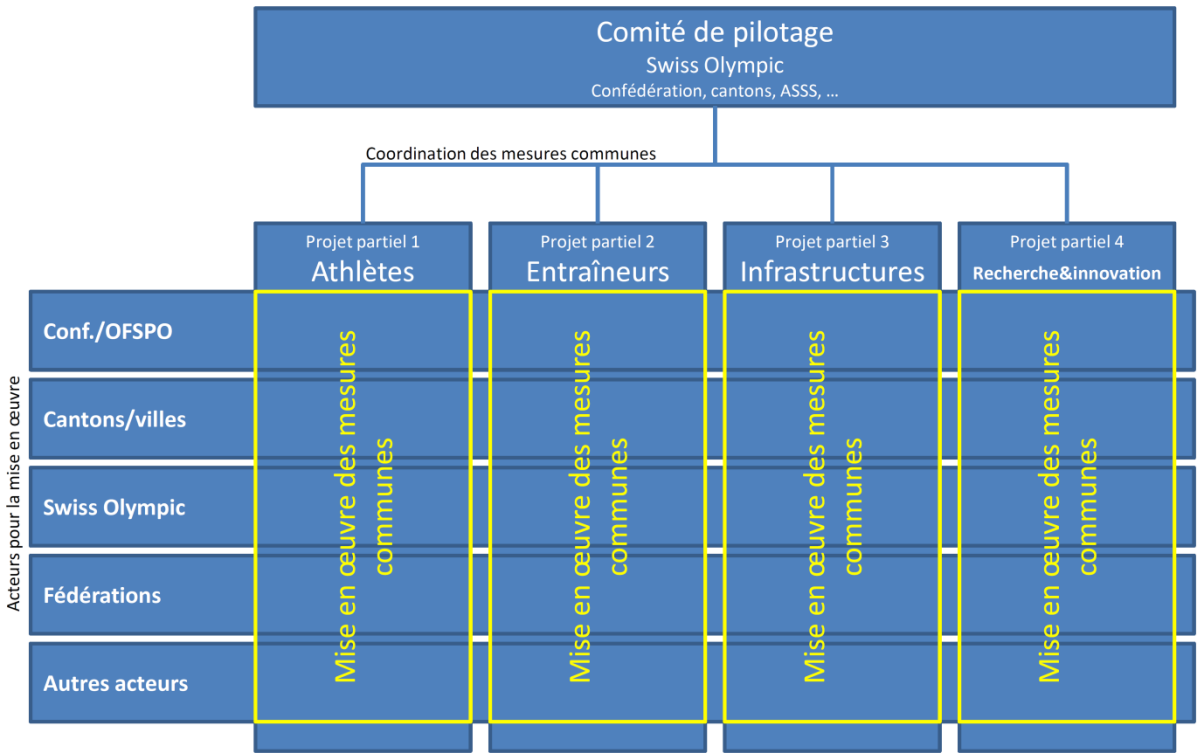


Fig. 1: Modèle de pilotage de la relève et du sport d'élite en Suisse

12.2.3 Evaluation de l'encouragement de la relève et du sport d'élite

Dans le cadre de sa convention de prestations avec Swiss Olympic, l'OFSP subventionne diverses activités de l'association faîtière. La réalisation des objectifs et des mesures décrits dans la convention de prestations est régulièrement évaluée. Pour se faire une image globale de l'efficacité des mesures d'encouragement de la relève et du sport d'élite, il convient de mesurer régulièrement les indicateurs pertinents en la matière, en collaboration avec l'Observatoire du sport.