

Sport d'élite Suisse –

Etat des lieux SPLISS-CH 2019



HEFSM

Haute école
fédérale
de sport
Macolin



Sport d'élite Suisse 2019

Etat des lieux SPLISS-CH 2019

(SPLISS = Sports Policy factors Leading to International Sporting Success)

Macolin, juin 2021

Hippolyt Kempf
Andreas Ch. Weber
Corinne Zurmühle
Bruno Bosshard
Michaël Mrkonjic
Ariane Weber
Florence Pillet
Sophie Sutter

Table des matières

6	I. Liste des abréviations
<hr/>	
8	II. L'essentiel en bref
<hr/>	
9	1. Introduction
<hr/>	
10	2. Le marché des médailles olympiques
<hr/>	
14	3. Le sport suisse: vue d'ensemble
<hr/>	
20	4. Le financement du succès olympique
<hr/>	
27	5. Détection et promotion des talents
<hr/>	
31	6. Les athlètes et le sport d'élite
<hr/>	
37	7. Entraîneurs
<hr/>	
44	8. Installations sportives et centres d'entraînement
<hr/>	
51	9. Compétitions internationales
<hr/>	
58	10. Recherche et développement
<hr/>	
65	11. Évolution depuis 2011
<hr/>	
84	12. Perspectives pour la nation sportive suisse
<hr/>	
91	13. Design de recherche et méthode
<hr/>	
94	III. Annexes
<hr/>	
100	IV. Bibliographie
<hr/>	
107	V. Remerciements

I. Liste des abréviations

ADEC	Association pour le développement de l'élevage et des courses
AFD	Administration fédérale des douanes
AFF	Administration fédérale des finances
ASF	Association suisse de football
BMX	Bicycle Moto Cross
BSU	Base sportive de l'Ursern
CED	Cursus d'entraîneur diplômé
CEP	Cursus d'entraîneur professionnel
CIO	Comité International Olympique
CISIN	Conception des installations sportives d'importance nationale
CNO	Comité National Olympique
CNP	Centre national de performance
CR	Cours de répétition
CRCS	Conférence des répondants cantonaux du sport
CSM	Centre national de sport de Macolin
CST	Centre sportif national de la jeunesse Tenero
DFF	Département fédéral des finances
DFI	Département fédéral de l'intérieur
DDPS	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
EPFZ	Ecole polytechnique fédérale de Zurich
ER	Ecole de recrues
esi	elitesportinsights
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIS	Fédération Internationale de Ski
FNS	Fonds national suisse
FTEM Suisse	Concept cadre pour le développement du sport et des athlètes en Suisse (Foundation, Talent, Elite & Mastery)
HEFSM	Haute école fédérale de sport de Macolin
J+S	Jeunesse+Sport
JO	Jeux Olympiques
JOJ	Jeux Olympiques de la Jeunesse
LESp	Loi fédérale sur l'encouragement du sport et de l'activité physique
NL	National League
OAM	Ordonnance concernant l'appui d'activités civiles et d'activités hors du service impliquant des moyens militaires
OEMC	Ordonnance réglant l'engagement de moyens militaires dans le cadre d'activités civiles et d'activités hors du service

OESp	Ordonnance sur l'encouragement du sport et de l'activité physique
OFS	Office fédéral de la statistique
OFSP0	Office fédéral du sport
PISTE	Pronostic intégratif et systématique par l'estimation de l'entraîneur
PR	Promotion de la relève
R&D	Recherche et développement
R&I	Recherche et innovation
SE-CH 2019	Sport d'élite Suisse 2019 – Etat des lieux SPLISS-CH 2019
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
SFL	Swiss Football League
SIHF	Swiss Ice Hockey Federation
SJA	Sport des jeunes et des adultes
SLF	Institut pour l'étude de la neige et des avalanches
SPLISS	Sports Policy factors Leading to International Sporting Success
SRG SSR	Société suisse de radiodiffusion et télévision
SST	Société du Sport-Toto
STS	SwissTopSport
Trad.	Traditionnel
UEFA	Union of European Football Associations
VMI	Verbandsmanagementinstitut
VTT	Vélo tout terrain

II. L'essentiel en bref

L'évolution que connaissent les Jeux Olympiques a aussi une influence sur le sport en Suisse. Le nombre croissant d'épreuves et donc de médailles, et la concurrence internationale qui ne cesse de s'intensifier en font un défi toujours plus grand à relever pour les nations qui y participent. Les victoires aux Jeux Olympiques viennent couronner la carrière de sportifs et peuvent jouer un rôle considérable dans le développement d'une discipline à l'échelle d'un pays. La Suisse en tant que nation sportive soutient ses athlètes et ses fédérations. Même si les championnats d'Europe et du monde continuent parallèlement à gagner en importance, le nombre de médailles visé aux Jeux Olympiques constitue un indicateur central pour le versement des subventions. Sans un soutien efficace et une vision stratégique, il est en effet impossible pour une nation de s'assurer un succès à long terme aux Jeux Olympiques.

Le rapport «Sport d'élite Suisse – Etat des lieux SPLISS-CH 2019» présente de manière documentée le système du sport d'élite suisse et l'analyse de façon critique à la lumière des objectifs de médailles. Pour l'établir, les auteurs ont interrogé pas moins de 1151 athlètes, 542 entraîneurs et 102 chefs du sport de performance, chefs de la relève et responsables de la formation, et ont confronté les réponses obtenues à des sources bibliographiques, à des analyses de documents et à des avis d'experts recueillis au cours de 87 entretiens. Le rapport reprend également des argumentations présentées lors de divers ateliers ainsi que dans des travaux de recherche internationaux. Enfin, il s'attache à comparer sur certains thèmes choisis les résultats de l'enquête 2019 à ceux obtenus en 2011.

Dans de nombreux domaines du système du sport, la Suisse apparaît comme une nation capable de soutenir la concurrence et d'encourager efficacement le sport d'élite dans une perspective olympique. A cet égard, il convient de souligner le nombre de mesures mises en œuvre dans le champ de la politique du sport depuis 2011, dont les effets constatés de manière empirique chez les athlètes et les entraîneurs ont de quoi réjouir. Afin de pérenniser le développement du système suisse du sport d'élite, le rapport met en lumière six champs d'action dans lesquels des actions pourraient encore être entreprises et formule les recommandations suivantes:

– Améliorer le pilotage stratégique du système

Dans l'environnement concurrentiel dynamique dans lequel évolue le sport d'élite, il est nécessaire de renforcer la position des instances décisionnelles au sein des fédérations. Conduite stratégique et conduite opérationnelle doivent être

séparées de manière cohérente. Il convient également de préciser les objectifs sportifs et économiques, de mettre en œuvre des mesures stratégiques et d'accroître l'efficacité du management.

– Optimiser encore le parcours des athlètes

Une nation sportive se doit d'encourager ses athlètes sur le long terme. Optimiser le parcours des athlètes passe par une réflexion transversale commune et par une coordination accrue entre les athlètes, leurs parents et les différents acteurs du système du sport d'élite. La Suisse s'est déjà engagée sur cette voie et doit poursuivre ses efforts de manière conséquente.

– Accroître les possibilités de carrière des entraîneurs

La planification de carrière doit devenir un passage obligé pour les entraîneurs. Développer des passerelles au sein de la profession mais aussi en dehors pourrait améliorer les possibilités de carrière des entraîneurs.

– Améliorer à long terme la promotion des structures multidisciplinaires

Les coopérations mises en place au niveau des centres de performance, des compétitions et de la recherche et du développement constituent autant d'avantages concurrentiels à long terme pour le système suisse du sport d'élite. Parallèlement, une situation de saine concurrence garantit des structures d'encouragement efficaces et efficaces.

– S'associer à des organisations de premier plan

Le système du sport d'élite doit entretenir davantage de coopérations avec des entreprises et des hautes écoles suisses de premier plan ainsi qu'avec des organisations sportives internationales. Les innovations appelées à naître de ces partenariats pourraient en effet fournir à la Suisse des avantages concurrentiels à long terme. Le système suisse du sport nécessite d'être mieux intégré au système mondial. Il est donc essentiel de travailler activement à son développement sur le plan international.

– Renforcer le sport d'élite en tant qu'élément du patrimoine culturel suisse

Les performances deviennent toujours plus complexes à décrypter. C'est pourquoi il est nécessaire de cultiver la transparence dans le sport d'élite, de promouvoir sa crédibilité et de le rendre intelligible au plus grand nombre de sorte à entretenir la proximité qui le lie à ses amateurs et à la population suisse. Le sport d'élite doit continuer à générer des émotions pour le grand public et rester un élément du patrimoine culturel de la Suisse.

1. Introduction

La population suisse est sportive et elle s'intéresse au sport d'élite. Les victoires passionnent, tant et si bien que les compétitions importantes et les succès remportés par les sportifs suisses sont traditionnellement suivis par une large frange de la population.

La commercialisation du sport d'élite à l'échelle mondiale a une influence sur la considération dont il bénéficie à l'échelle nationale et sur le fonctionnement des circuits du sport nationaux. Les exigences grandissantes et les nouveaux défis posés au système suisse du sport d'élite entraînent sans cesse des adaptations et dictent les évolutions. La professionnalisation du sport progresse à tous les niveaux – national, régional, cantonal et communal – ce qui engendre une sectorisation du système du sport suisse.

Ne pas avancer, c'est déjà reculer: les acteurs du sport d'élite, en premier lieu les athlètes, les entraîneurs, les responsables au sein des fédérations et les managers sportifs, subissent une pression permanente. Ils doivent mettre en place des stratégies et employer leurs ressources de manière ciblée et efficiente. Depuis 2011, Swiss Olympic et la Confédération ont engagé diverses mesures à l'échelle du pays afin de maintenir la compétitivité de la Suisse sur la scène internationale. Et les résultats sont nombreux. Vous trouverez à l'annexe 2 une liste des principales avancées en matière de politique du sport.

Le présent rapport constitue un instantané du système suisse du sport d'élite tel qu'il fonctionnait en 2019. Le terme «sport d'élite» est employé dans le sens du concept de la Confédération concernant la relève et le sport d'élite (DDPS, 2016b), et représente ici un sous-ensemble du sport. Il se caractérise par une compétitivité marquée, par la recherche de performances maximales et par une émulation internationale. Le présent rapport a été élaboré sur la base du modèle et de la méthodologie développés par De Bosscher, De Knop, van Bottenburg, & Shibli (2006). Les descriptions et analyses proposées sont par conséquent axées sur l'objectif de médailles olympiques et la politique nationale du sport d'élite, qui constituent les éléments de référence du modèle. Le sport paralympique ne fait pas l'objet de la présente étude.

Le présent rapport repose sur un inventaire de la politique nationale du sport d'élite ainsi que sur une enquête menée auprès des acteurs des sports soutenus. Grâce aux informations et appréciations fournies par les athlètes encouragés sur le plan national, par leurs entraîneurs ainsi que par les chefs du sport de performance, chefs de la relève et responsables de la formation, il offre une plongée dans le monde

du sport d'élite en Suisse en 2019. Des analyses et des comparaisons internationales permettent par ailleurs de mettre en perspective ces éléments. Le sport d'élite étant fortement dépendant des cycles olympiques (olympiades), les auteurs ont choisi de distinguer sports olympiques d'été et sports olympiques d'hiver dans ce travail.

Le rapport s'intéresse pour commencer à l'évolution du marché des médailles olympiques et aux acteurs importants du sport en Suisse. Les chapitres 2 à 4 présentent ainsi l'environnement concurrentiel qui prévaut à l'échelle internationale ainsi que le système de financement et d'encouragement du sport qui s'est imposé en Suisse, avec ses objectifs et les ressources dont il dispose. Le rapport poursuit sur les facteurs essentiels du succès du sport d'élite suisse, qui sont encouragés à titre subsidiaire par la politique nationale du sport. C'est ainsi que les chapitres 5 à 7 se concentrent sur les jeunes talents du sport, les athlètes et les entraîneurs tandis que les chapitres 8 à 10 abordent des éléments du système du sport d'élite qui concourent à une réussite durable de la Suisse, parmi lesquels figurent les infrastructures, les compétitions ainsi que la recherche et le développement. Le chapitre 11 retrace quant à lui de manière comparative certaines des évolutions qu'a connues le sport d'élite depuis 2011. Enfin, le chapitre 12 dresse un tableau des perspectives qui s'offrent à la Suisse en tant que nation sportive, engageant par ailleurs une discussion sur l'importance des différents domaines d'encouragement du système du sport pour le succès de la Suisse et sur les liens qui les caractérisent. Quelques pistes d'action en vue d'optimiser le système du sport d'élite complètent ce chapitre. Le rapport ne fait en revanche qu'effleurer la question de la finalité du sport d'élite et de son influence sur la société, afin de replacer l'objectif de médailles dans un contexte culturel et social.

Le présent rapport fournit un état des lieux détaillé du système suisse du sport d'élite en 2019, offrant ainsi une base de discussion sur les moyens de favoriser sa pérennité.

2. Le marché des médailles olympiques

Si les victoires olympiques constituent des jalons importants dans la carrière des sportifs, elles sont également essentielles pour les nations. C'est en effet à l'aune du nombre de médailles remportées que les nations comparent les performances de leur système d'encouragement du sport d'élite. Pour tirer leur épingle du jeu, elles cherchent toutes à se doter d'un avantage durable. Le Comité International Olympique (CIO) régleme cette concurrence en collaborant avec les fédérations internationales et la nation hôte des Jeux Olympiques.

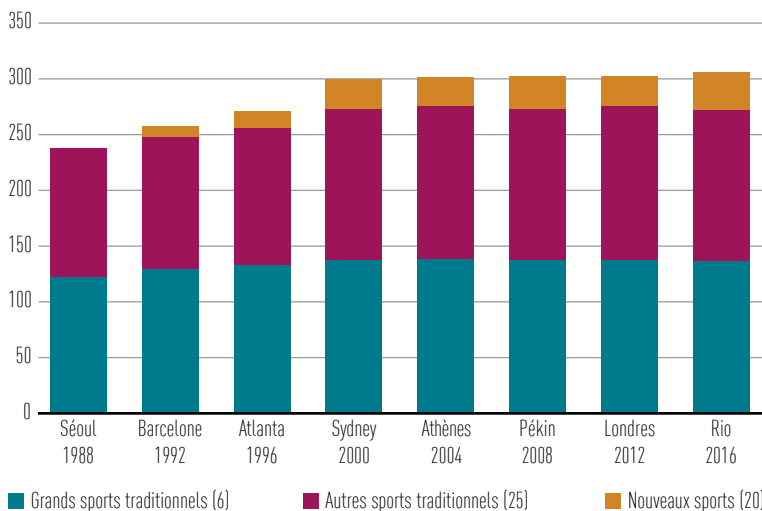
Hausse du nombre d'épreuves olympiques

Le nombre de médailles décernées aux Jeux Olympiques n'est pas fixe. Il a ainsi évolué de façon très nette au cours des 30 dernières années. Depuis 1988, le nombre d'épreuves d'été comme d'hiver a sensiblement augmenté. De nouveaux sports ont été intégrés au programme olympique; d'autres, relevant de la plus pure tradition olympique, se sont enrichis de nouvelles disciplines. Très peu d'épreuves ont été supprimées. Le nombre d'épreuves étant trois fois plus élevé aux Jeux d'été qu'aux Jeux d'hiver, ces derniers connaissent une augmentation proportionnellement plus marquée. Vous trouverez une vue d'ensemble exhaustive des épreuves olympiques à l'annexe 2.

Pour illustrer cette hausse, les sports ont été répartis en trois catégories: les grands sports traditionnels, les autres sports traditionnels et les nouveaux sports. On considère comme traditionnels les sports et disciplines qui figuraient déjà au programme olympique en 1988. La distinction entre grands sports traditionnels et autres sports traditionnels est opérée sur la base du nombre global d'épreuves qu'ils rassemblent (voir annexe 2). Quant aux nouveaux sports, ce sont ceux qui ont été ajoutés au programme olympique après 1988.

La figure 2.1 montre que le nombre d'épreuves disputées aux Jeux Olympiques d'été a augmenté de 29% entre 1988 et 2016, passant de 237 à 306. Un peu plus de la moitié de ces 69 nouvelles épreuves résultent de l'intégration de nouveaux sports et de nouvelles disciplines (badminton, beachvolley, canoë: slalom, cyclisme: BMX et VTT, taekwondo, trampoline et triathlon). Parmi les grands sports traditionnels, c'est l'athlétisme qui a vu son nombre d'épreuves olympiques progresser le plus. Dans le même temps, certains sports, à l'image de la lutte gréco-romaine, ont vu le nombre de leurs épreuves diminuer (voir annexe 1). D'autres encore ont connu des variations au cours de cette période, le nombre d'épreuves ayant un temps été augmenté puis réduit. On pense ici au tir sportif et à la voile.

Fig. 2.1: Evolution du nombre d'épreuves disputées aux Jeux Olympiques d'été 1988-2016

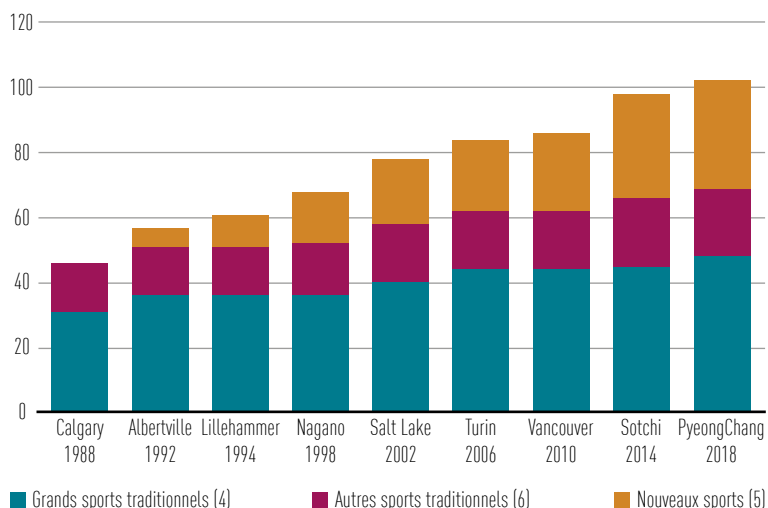


Source: graphique établi par les auteurs d'après les données du CIO (2020a).

La figure 2.2 met en évidence l'évolution rapide du programme des Jeux Olympiques d'hiver. Le nombre d'épreuves disputées est passé de 46 à 102 entre 1988 et 2018, soit une augmentation de 122%. Cette croissance phénoménale s'explique principalement par l'inscription de nouveaux sports et de nouvelles disciplines au programme des Jeux (patinage de vitesse sur piste courte, ski acrobatique, snowboard, curling et skeleton). Un tiers des épreuves des Jeux Olympiques de PyeongChang 2018 se sont disputées dans des sports n'ayant été intégrés au programme olympique qu'après les Jeux de Calgary, en 1988. Certains sports profitent toutefois plus que d'autres de cet élargissement du programme. Parmi les quatre grands sports traditionnels, c'est le biathlon qui a connu la plus forte expansion et le ski alpin la plus faible. Ce dernier a par conséquent perdu en importance dans le programme olympique. Tous sports confondus, ce sont les nouveaux sports (ski acrobatique, snowboard et patinage de vitesse sur piste courte) qui ont enregistré la plus forte progression en termes de nombre d'épreuves.

L'étoffement du programme olympique tant pour les Jeux d'été que pour les Jeux d'hiver est le résultat de l'interaction des forces des milieux politiques et des milieux économiques. Le CIO statue sur l'admission de nouveaux sports et disciplines dans le programme olympique en collaboration avec les fédérations internationales et la nation hôte des Jeux. Les processus visant à déterminer le programme olympique préalablement à chaque édition sont fixés dans la Charte olympique (CIO, 2020b). Ils contiennent des valeurs indicatives sur le nombre d'épreuves disputées, qui sont actuellement de 310 pour les Jeux d'été et de 100 pour les Jeux d'hiver. Le nombre exact d'épreuves est arrêté d'entente avec la nation hôte. Des recommandations relatives au développement du mouvement olympique ont été formulées dans l'Agenda 2020 du CIO, notamment concernant le programme olympique: hommes et femmes doivent pouvoir se mesurer dans un nombre d'épreuves équivalent (CIO, s. d.). Le CIO entend mettre sur pied un programme attractif pour les marchés cibles et les sponsors du mouvement olympique tandis qu'en toile de fond se poursuit la lutte des sports pour leur présence aux Jeux. De nouveaux sports et disciplines sont admis dans le programme olympique notamment sous la pression des télédifuseurs, qui disposent d'un poids économique certain. N'oublions pas en effet que l'attractivité des épreuves dans les médias et l'audience mondiale des Jeux Olympiques assurent l'assise financière du mouvement olympique. Dans le cadre de l'Agenda 2020, le rôle de la nation hôte a été renforcé par le CIO: elle est désormais en droit de proposer des sports de son choix en vue des Jeux qu'elle accueille. Certains d'entre eux ne seront toutefois pas conservés dans le programme à l'issue de l'édition visée.

Fig. 2.2: Evolution du nombre d'épreuves disputées aux Jeux Olympiques d'hiver 1988-2018



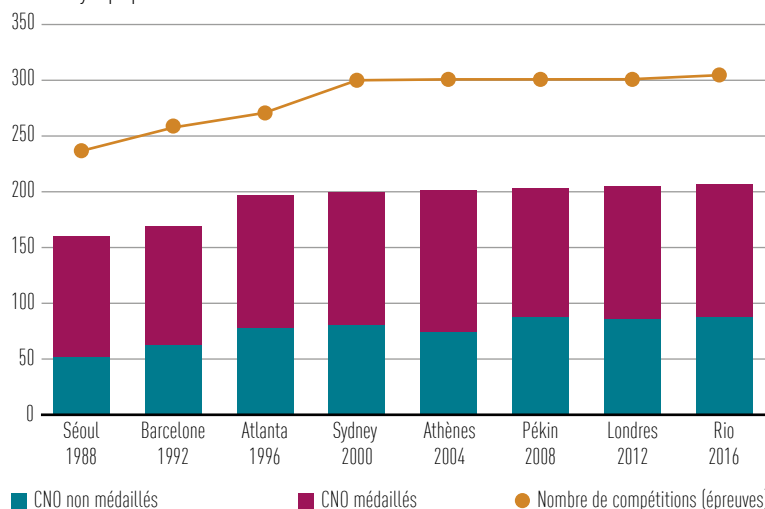
Source: graphique établi par les auteurs d'après les données du CIO (2017b)

Lors des Jeux Olympiques de Tokyo 2020 qui se dérouleront à l'été 2021, 339 épreuves se disputeront dans 33 sports et 51 disciplines. Le programme comportera quatre nouveaux sports: l'escalade sportive, le karaté, le skateboard et le surf (Swiss Olympic Team, s. d.). Le baseball/softball réintègrera par ailleurs le programme. Ces Jeux d'été comprendront également des épreuves mixtes en athlétisme et en natation, des épreuves d'équipe en judo, tir sportif et tir à l'arc, un relais mixte en triathlon et un double mixte en tennis de table. Les organisateurs des Jeux Olympiques de Paris 2024 ont souhaité retirer le baseball/softball et le karaté du programme et les remplacer par la breakdance (Comité d'organisation des Jeux de Paris 2024, s. d.). Lors des Jeux d'hiver de 2022 à Pékin, le programme comprendra aussi de nouvelles épreuves: relais par équipes mixtes en patinage de vitesse sur piste courte, épreuves par équipes mixtes en saut à ski et en snowboard cross, monobob femmes et saut par équipes mixtes et big air en ski acrobatique (CIO, 29 janvier 2020).

Une concurrence internationale accrue

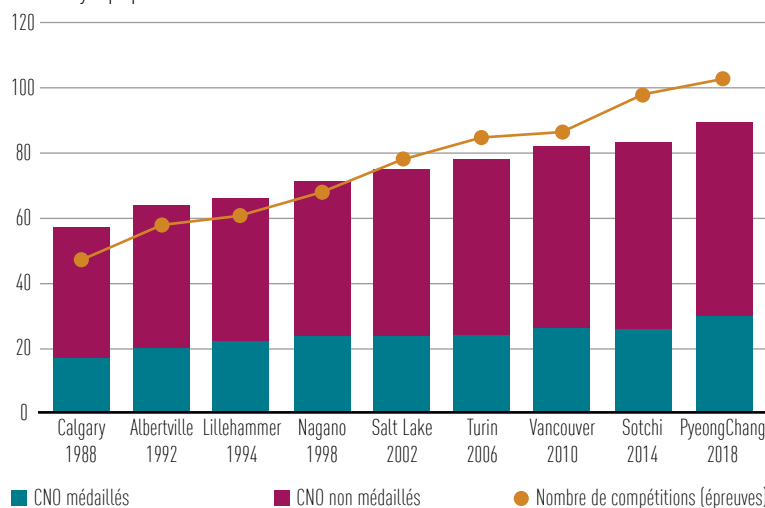
Le nombre de médailles distribuées n'a cessé de progresser. On pourrait penser que cette multiplication des épreuves va de pair avec une dévalorisation des titres. Or le monde du sport ne montre pratiquement aucune tendance inflationniste de ce type. Il reste en effet très difficile de remporter une médaille, car au moment où celles-ci se sont multipliées, le nombre de nations participantes a lui aussi considérablement augmenté.

Fig. 2.3: Evolution du nombre de CNO participant et du nombre d'épreuves aux Jeux Olympiques d'été 1988-2016



Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de Gracnote (2020b) et du CIO (2017a).

Fig. 2.4: Evolution du nombre de CNO participant et du nombre d'épreuves aux Jeux Olympiques d'hiver 1988-2018



Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de Gracnote (2020b) et du CIO (2018).

Ainsi, lors des Jeux d'été de 1988, on comptait 159 nations, chacune représentée par son Comité National Olympique (CNO), dont 52 ont remporté des médailles (33%). En 2016, on dénombrait 204 nations dont 87, soit 28%, ont décroché au moins une médaille (voir fig. 2.3). Il apparaît dès lors que les nations sont toujours plus nombreuses à se partager les médailles. La concurrence internationale s'accroît de manière légère mais continue.

La figure 2.4 présente l'évolution du nombre de nations participantes aux Jeux d'hiver. Parmi les 57 CNO présents aux Jeux Olympiques de 1988, 17 ont obtenu des médailles, soit 30% des participants. En 2018, ils étaient 89 à prendre part aux Jeux et 30 à remporter une médaille (34%). Ces chiffres montrent que le nombre d'épreuves comme le nombre de nations participantes et de nations victorieuses ont augmenté au cours des 30 dernières années. Comparativement aux Jeux d'été, les Jeux d'hiver comptent toujours nettement moins de nations participantes et donc de nations remportant des médailles. Ils concernent en effet des sports et des disciplines qui se pratiquent sur la neige ou la glace, ce qui restreint la participation aux nations qui bénéficient chez elles des conditions météorologiques adaptées.

Le CIO et les fédérations internationales parviennent à inciter toujours plus de nations à participer aux Jeux Olympiques pour remporter des médailles. Ils se félicitent de cette évolution car elle concourt à une diffusion du mouvement olympique et des sports à travers le monde tout en accroissant la renommée des Jeux. Cette croissance ne concerne pas uniquement le nombre de nations sur les lignes de départ mais aussi les moyens financiers qu'elles déploient pour remporter des médailles. Il sera intéressant d'observer comment se comportent les nations à l'égard de sports qui n'apparaissent qu'une seule fois au programme des Jeux, aussi bien en été qu'en hiver.

Positionnement stratégique des nations

Les médailles olympiques constituent des distinctions sportives de premier plan. Les nations et les représentants de différents sports présentent aux Jeux leurs athlètes les mieux préparés car c'est l'honneur des pays tout entiers qui est en jeu. Le nombre croissant d'épreuves et la concurrence grandissante autour des Jeux Olympiques poussent les nations à axer leur système d'encouragement du sport sur leurs objectifs en termes de médailles. Avant de se lancer dans la course aux médailles, bon nombre des nations performantes analysent en premier lieu le programme olympique, le nombre de médailles mises au concours, la concurrence internationale ainsi que leurs chances de médailles dans les sports qui font habituellement leur force. Sur cette base, elles tentent, à l'image des entreprises dans la concurrence commerciale, d'identifier les potentiels existants et de s'assurer des parts de marché voire de les étendre. Cette démarche stratégique s'observe en particulier chez les grandes nations de sports d'hiver qui concourent sur le marché dynamique des médailles des Jeux Olympiques d'hiver (Weber, De Bosscher & Kempf, 2019a).

Dans le contexte d'un programme des Jeux d'hiver en forte expansion, chaque pays devrait analyser dans quelle mesure il est pertinent pour lui de renforcer l'encouragement des sports traditionnels et si de nouveaux sports qui comptent un grand nombre d'épreuves (et donc de médailles) ne devraient pas bénéficier d'un soutien ciblé. Du fait de l'admission de nouvelles disciplines et de nouveaux sports au programme olympique, les sports traditionnels perdent de leur importance sur le marché des médailles. C'est le cas du ski alpin dont la part dans l'ensemble des épreuves disputées est passée de 22 % en 1988 à 11 % en 2018. Le constat est identique pour le patinage de vitesse, dont la part dans les épreuves est passée de 22 à 13 % sur la même période. Ce sont les deux nouveaux venus aux Jeux d'hiver, à savoir le ski acrobatique et le snowboard, qui ont en revanche le plus progressé dans ce domaine. La part du ski acrobatique dans l'ensemble des épreuves disputées est ainsi passée de 4 à 10 % entre 1992 et 2018 tandis que celle du snowboard a progressé de 6 à 10 % entre 1998 et 2018. De manière générale, le potentiel de marché est plus élevé dans les nouveaux sports et disciplines ainsi que dans les disciplines qui connaissent une hausse du nombre d'épreuves (Weber, De Bosscher, Shibli & Kempf, 2019b). Analyser ce potentiel permet d'exploiter au mieux les chances de médailles.

S'agissant des Jeux Olympiques d'été, les nations se concentrent davantage sur les forces de leur système d'encouragement du sport et sur l'ancrage des différents sports dans la société, le programme des différentes éditions estivales ayant connu moins de nouveautés que celui des éditions hivernales sur la période étudiée (1988-2016). En application de l'Agenda 2020, la conception du programme des Jeux d'été est aussi devenue plus souple, comme le montrent les programmes des éditions de Tokyo 2020 et de Paris 2024. Mettre sur pied un système d'encouragement dans un nouveau sport ou une nouvelle discipline olympique peut toutefois prendre beaucoup de temps, souvent plus qu'un cycle olympique.

Des études ont mis en lumière une véritable «course à l'armement» entre les nations dans le contexte des Jeux Olympiques (De Bosscher, Shibli, Westerbeek & Van Bottenburg, 2015). Les nations sportives performantes et établies ont ainsi augmenté de façon impressionnante leurs dépenses dans le domaine du sport d'élite entre 2001 et 2011: Australie + 58 %, France + 101 %, Canada + 67 %, Japon + 57 % et Pays-Bas + 36 %. Les nations émergentes telles que le Brésil (+ 210 %) ou la Corée du Sud (+ 143 %) consacrent également toujours plus de moyens au sport d'élite. Conséquence de cette évolution: le rêve de médailles olympiques coûte toujours plus cher. Pour avoir des chances de remporter des médailles et rester concurrentielle, une nation est aujourd'hui contrainte d'investir toujours plus dans le sport d'élite, même si, comme pour la Finlande (+ 86 % de dépenses), le succès à l'international n'est pas toujours au rendez-vous.

3. Le sport suisse: vue d'ensemble

La Suisse participe à la course aux médailles et se fixe des objectifs dans ce domaine. Ce sont la Swiss Olympic Association (ci-après dénommée Swiss Olympic) et les fédérations qui la composent qui définissent les objectifs à atteindre en termes de médailles ou de diplômes olympiques. Elles bénéficient du soutien subsidiaire de l'Office fédéral du sport (OFSP), de Swiss Olympic, des loteries intercantionales et d'autres partenaires publics et privés. Les acteurs du système sportif orientent leurs stratégies de manière à s'approcher au maximum des buts recherchés.

Performances du sport suisse

La Suisse est traditionnellement un pays de sports d'hiver, comme le démontre le nombre de médailles obtenues entre 1988 et 2018.

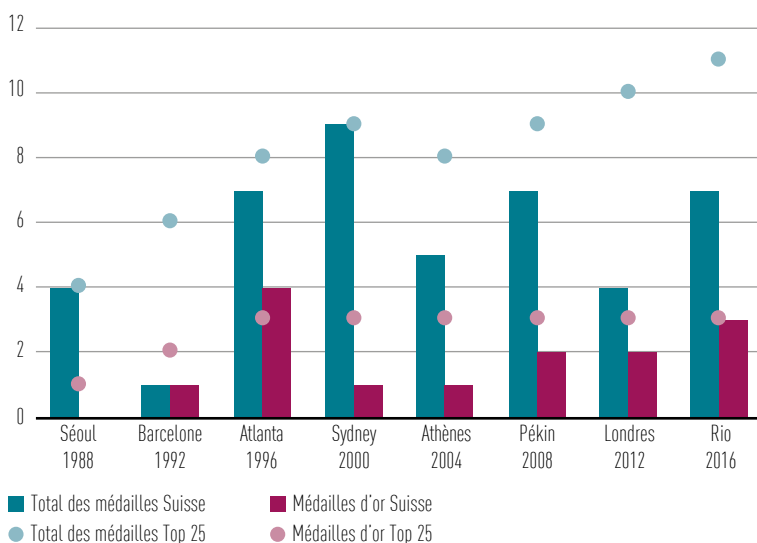
Les performances de la Suisse sont analysées à l'aune des médailles remportées. De 1988 à 2016, l'objectif était de se classer parmi les 25 premières nations aux Jeux Olympiques d'été («Top 25»). En ce qui concerne les Jeux Olympiques d'hiver, l'objectif d'appartenir au «Top 8» a prévalu jusqu'en 2018. Ces classements sont calculés à partir du nombre de médailles d'or (classement pondéré) ou du nombre total de médailles (classement non pondéré). Lorsque le

classement est pondéré, l'or vaut bien plus que les autres médailles. Une médaille d'or a ainsi plus de poids que plusieurs médailles d'argent. Ces classements servent souvent de critères de comparaison. Les médias, notamment, s'y réfèrent largement. Toutefois, il est également possible d'analyser les résultats à l'aune du nombre total de récompenses obtenues. Dans un tel classement – non pondéré –, toutes les médailles ont la même valeur. Les objectifs fixés par le Concept du sport d'élite suisse (Swiss Olympic, 2010) ne précisent pas si la Suisse doit atteindre le «Top 25» ou le «Top 8» selon un classement pondéré ou non pondéré. Cela signifie que le nombre de médailles d'or comme le nombre total de médailles sont pertinents pour l'évaluation des performances.

La figure 3.1 compare les résultats de la Suisse avec les objectifs établis pour les Jeux Olympiques d'été sur la période 1988-2016. Le nombre de médailles d'or à gagner pour faire partie du «Top 25» est constant depuis 1996 (trois). Il en va autrement pour le total visé, qui a eu tendance à augmenter depuis 1988, passant de quatre à onze. Les performances de la Suisse ont connu un pic lors des Jeux Olympiques d'Atlanta, en 1996, année où l'objectif du «Top 25» a été largement dépassé pour les médailles d'or et quasiment atteint pour le nombre total de médailles. Quatre ans plus tard, à Sydney, seul le total des médailles a permis à la Suisse de se classer parmi les 25 premières nations. Elle n'a plus retrouvé cette place depuis, arrivant même parfois loin derrière.

Il est intéressant de noter que les médailles féminines contribuent de plus en plus au succès de la délégation suisse aux Jeux Olympiques d'été. C'est en 2000 à Sydney que les femmes ont gagné pour la première fois plus de médailles que les hommes (Stamm & Lamprecht, 2016).

Fig. 3.1: Objectifs et résultats de la Suisse aux Jeux Olympiques d'été 1988-2016



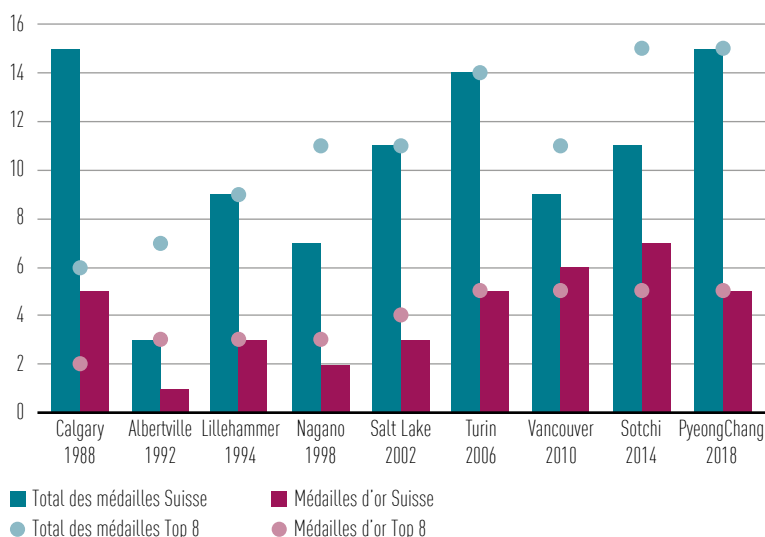
Commentaire: Le classement des médailles tient compte du nombre total de médailles remportées sans distinction entre les médailles d'or, d'argent et de bronze.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de Gracnote (2020a, 2020e).

La figure 3.2 compare les résultats des athlètes suisses aux objectifs fixés pour les Jeux Olympiques d'hiver («Top 8») sur la période 1988-2018. Ici, le nombre de médailles à remporter pour atteindre les objectifs a eu tendance à augmenter, aussi bien pour l'or (passant de deux à cinq médailles) que pour les trois métaux confondus (passant de six à onze, puis à quinze médailles). Lors des Jeux de Calgary, en 1988, la Suisse a remporté 15 médailles, se classant ainsi parmi les trois premières nations, derrière l'URSS et la RDA. L'objectif du «Top 8» était largement réalisé. Si ce niveau n'a plus jamais été atteint par la suite, la Suisse s'est toutefois imposée dans le milieu olympique. Hormis lors des JO d'Albertville en 1992 et de Nagano en 1998, les sportifs ont toujours atteint l'un des deux objectifs, remportant le nombre soit de médailles d'or, soit de médailles en général qui leur était imposé, voire les deux lors des JO de Lillehammer en 1994 et de ceux de Turin en 2006. Quant aux Jeux de Sotchi, en 2014, ils resteront à jamais une «page dorée» de l'histoire du sport helvétique. Ils constituent le point culminant d'une progression du nombre de victoires olympiques suisses entamée à Nagano en 1998. Lors des JO de PyeongChang en 2018, le nombre total de médailles remportées en 1988 a été égalé.

C'est un succès qui doit cependant être relativisé. Comme indiqué au chapitre 2, le nombre d'épreuves disputées aux Jeux Olympiques a été relevé par le CIO, en particulier pour les JO d'hiver, ce qui a fait croître le nombre de médailles décernées. Durant les Jeux Olympiques d'hiver de Calgary en 1988, le CIO avait remis 138 médailles au terme de 46 épreuves. Une nation ne pouvait gagner au maximum que 126 médailles (Weber, 2019). Le nombre de jeux de médailles pouvant être remportés est plus bas car dans certains sports, disciplines et épreuves, seul un athlète (p. ex. départ groupé en patinage de vitesse) ou seule une équipe (p. ex. en curling masculin, féminin et mixte ou en hockey sur glace masculin et féminin) peut participer. À PyeongChang en 2018, 306 médailles ont été décernées à l'issue de 102 épreuves pour 259 jeux de médailles disputés. C'est plus du double: la hausse s'élève à 122% pour les médailles décernées et 106% pour les jeux de médailles disputés. La délégation suisse a ainsi remporté 11,9% des jeux de médailles disputés à Calgary contre seulement 5,8% à PyeongChang (établi par les auteurs d'après les données de Weber, 2019).

Fig. 3.2: Objectifs et résultats de la Suisse aux Jeux Olympiques d'hiver 1988-2018



Commentaire: Le classement des médailles tient compte du nombre total de médailles remportées sans distinction entre les médailles d'or, d'argent et de bronze.
Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de Gracenote (2020a, 2020f).

Sports-clés pour le succès international

Certains sports jouent un rôle décisif dans la réalisation des objectifs. Le tableau 3.1 présente les sports olympiques dans lesquels la Suisse a remporté ses victoires au cours des années passées. Lors des Jeux Olympiques d'été organisés entre 1988 et 2016, les athlètes des quatre disciplines sportives les plus performantes (cyclisme sur route, VTT, aviron et triathlon) ont gagné à eux seuls 50% des médailles, le cyclisme se taillant toutefois la part du lion dans ces succès (28% de toutes les médailles). De même, lors des Jeux Olympiques d'hiver organisés entre 1988 et 2018, les athlètes des quatre disciplines les plus performantes (ski alpin, snowboard, bobsleigh et ski acrobatique) ont remporté 72% des médailles suisses, dont une majeure partie grâce au ski alpin (37%).

Tab. 3.1: Médailles suisses par sport lors des Jeux Olympiques de 1988 à 2018

Jeux Olympiques d'été 1988-2016		
Sport	Nombre	Répartition
Cyclisme sur route	6	14 %
Cyclisme: VTT	6	14 %
Aviron	5	11 %
Triathlon	5	11 %
Tennis	4	9 %
Sports équestres: saut d'obstacles	4	9 %
Autres	14	32 %
Total	44	100 %

Jeux Olympiques d'hiver 1988-2018		
Sport	Nombre	Répartition
Ski alpin	35	37 %
Snowboard	13	14 %
Bob	12	13 %
Ski acrobatique	8	9 %
Curling	7	7 %
Ski de fond	6	6 %
Autre	13	14 %
Total	94	100 %

Source: graphiques établis par les auteurs d'après les données de Gracenote (2020c, 2020d).

En été mais encore plus en hiver, une grande partie des médailles sont décrochées par les athlètes de seulement quelques sports, qui sont pour la plupart des disciplines individuelles. Les disciplines collectives sont peu représentées dans le tableau 3.1 puisqu'il n'y a qu'une seule médaille à gagner. Toutefois, un succès en équipe peut être intéressant pour une nation car tous les joueurs reçoivent une médaille. Leur victoire rayonne ainsi dans de nombreux clubs et localités suisses qui peuvent s'identifier aux gagnants et se réjouir avec eux.

Il ressort par ailleurs que les athlètes suisses sont performants dans les nouveaux sports. Cinq sports ayant été intégrés au programme olympique durant la période étudiée contribuent largement à la réussite suisse: le VTT, le triathlon (intégré en 2000), le snowboard, le ski acrobatique (intégré en 1992) et le curling (intégré en 1998). La Suisse semble posséder un avantage compétitif. Elle s'adapte en effet très vite lorsqu'il s'agit d'exploiter de nouveaux potentiels de médailles. Dans les quatre sports d'été où le pays a obtenu les meilleurs résultats, 15 des 22 médailles remportées (68 %) l'ont été au cours d'épreuves qui ont pris place dans le programme olympique après 1988. Dans les quatre sports d'hiver où la Suisse s'est

distinguée, ce sont 26 médailles sur 68 (38 %). Des victoires ont ainsi pu être célébrées dans de nouvelles disciplines telles que la courte distance (distance olympique) au triathlon féminin (intégré en 2000), le slalom géant parallèle en snowboard masculin et féminin (intégré en 2002) ou encore le curling en double mixte (intégré en 2018). La Suisse ne remporte pas seulement des épreuves dans des nouveaux sports: dans les disciplines traditionnelles comme le ski alpin, qui font partie du programme olympique depuis de nombreuses années, elle a aussi brillé dans de nouvelles épreuves à l'instar du slalom parallèle par équipes mixtes (intégré en 2018).

Le sport suisse a ainsi réussi à s'adapter relativement rapidement et avec brio aux évolutions de la compétition internationale, entre autres grâce à la collaboration entre les différents acteurs du système d'encouragement du sport.

Champs d'action des acteurs de la réussite sportive

La coopération entre les différents acteurs de l'encouragement du sport n'est pas anodine. Pour le comprendre, il est bon de rappeler les systèmes de référence économiques fondamentaux. Dans le sport, une multitude d'acteurs à but non lucratif (tiers secteur), à but lucratif (secteur du marché) et de droit public (secteur de l'Etat) jouent un rôle important. Ceux-ci se distinguent entre eux par leur statut juridique et leurs objectifs sportifs et/ou commerciaux (Kempf & Lichtsteiner, s. d.).

Dans le secteur à but non lucratif, les acteurs sont majoritairement organisés en associations ou en fondations. Outre leur structure – de droit privé –, ils diffèrent également des acteurs du secteur du marché dans leur financement et dans les buts qu'ils poursuivent. Pour les acteurs à but non lucratif de droit privé, les réussites d'ordre sportif revêtent une importance particulière, notamment l'atteinte des objectifs de médailles. Dans le domaine sportif, le tiers secteur est principalement composé d'associations telles que Swiss Olympic, de fédérations, de fondations nationales et de clubs comme l'Aide sportive suisse et Antidoping Suisse.

Les acteurs du secteur du marché sont majoritairement des entrepreneurs et sont donc souvent organisés en SA et en Sàrl. Ils proposent des biens ou des services contre de l'argent, ont des objectifs financiers d'optimisation des profits et sont en concurrence sur le plan économique avec d'autres acteurs. Il s'agit généralement de sponsors, de médias sportifs, de prestataires de services sportifs ainsi que de fabricants et de magasins d'équipements sportifs. Sans ces partenaires, le sport professionnel ne peut exister. Le plus important d'entre eux est la Télévision Suisse.

Swisslos et la Loterie Romande réalisent des bénéfices avec des jeux d'argent comme des loteries et les paris sportifs. Ces bénéfices sont réinjectés dans le sport, dans des projets d'intérêt général et des institutions. Swisslos et la Loterie Romande n'ont pas d'objectifs sportifs et constituent à ce titre une exception. Ce sont des sociétés d'utilité publique qui assurent l'organisation et l'exploitation des jeux de loterie et ont une licence pour l'organisation de paris. Elles jouissent de fait d'un monopole sur l'organisation des loteries, qui est garanti par la loi fédérale sur les jeux d'argent.

Enfin, le secteur de l'Etat est représenté dans le sport par la Confédération, les cantons et les communes. Le mandat légal des institutions publiques leur impose la réalisation d'objectifs politiques. La figure 3.3 donne une vue d'ensemble schématique de certains acteurs des systèmes de référence du sport suisse.

Les paragraphes suivants présentent les acteurs du tiers secteur et du secteur de l'Etat qui jouent un rôle clé dans l'encouragement du sport d'élite en Suisse. Les acteurs du secteur du marché seront traités au chapitre 4. Les couleurs choisies dans la figure 3.3 renvoient au modèle des flux financiers.

Swiss Olympic, fédérations et clubs

Swiss Olympic est l'association faîtière du sport de droit privé, et regroupe 80 fédérations et 23 organisations partenaires (état: 2019). Le Parlement du sport en est l'organe suprême. Le Conseil exécutif est son entité directrice et le Comité de direction est chargé des missions opérationnelles, administratives et organisationnelles. Swiss Olympic assure une coordination nationale de l'encouragement du sport d'élite et de la relève et en garantit la qualité. Pour ce faire, elle édicte des règles pour l'octroi de subventions aux fédérations qui la composent, et, par ce biais, aux entraîneurs et aux athlètes. Elle décerne en outre divers labels et, en collaboration avec les fédérations, attribue la Swiss Olympic Card aux athlètes. A cela s'ajoute la Swiss Olympic Card décernée aux entraîneurs, techniciens et responsables sportifs. En sa qualité d'association faîtière, Swiss Olympic fait valoir les intérêts du sport d'élite de droit privé auprès du grand public, des autorités, ainsi que des organisations nationales et internationales. Le CIO est son principal interlocuteur au niveau international.

Fig. 3.3: Vue d'ensemble schématique de certains acteurs du sport suisse

Tiers secteur (secteur à but non-lucratif)	Secteur du marché (secteur à but lucratif)	Secteur de l'Etat (secteur de droit public)
Swiss Olympic	Sponsors	Confédération
Fédérations sportives nationales	Médias	Cantons
Clubs	Loteries nationales	Communes

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de Kempf & Lichtsteiner (s. d.), p. 83.

Les fédérations sportives nationales façonnent la politique nationale relative au sport d'élite dans le sport qu'elles chapeautent. Leur autonomie repose sur la conviction qu'elles sont les mieux à même de répondre aux exigences spécifiques de leur sport. Elles ont la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre des concepts d'encouragement pour le sport d'élite et le sport populaire dans leur domaine. Cela comprend également l'encouragement de la relève, la coordination des calendriers des compétitions, l'organisation et l'attribution des tournois et de championnats nationaux, la règlementation du sport concerné au niveau national, le soutien à leurs membres, la formation des entraîneurs, la levée de fonds et la défense d'intérêts auprès des fédérations internationales dont elles relèvent et avec qui elles font le lien.

Les clubs sont à la base du sport en Suisse et donc du système d'encouragement du sport d'élite. En 2016, 19 487 clubs étaient affiliés à Swiss Olympic par le biais de leur fédération (remarque: sans double comptage des clubs qui appartiennent à plusieurs fédérations, ce chiffre s'élève à 18 824). Les fédérations comptant le plus de clubs sont la Fédération suisse de gymnastique (2957 clubs), la Fédération sportive suisse de tir (2943 clubs) et l'Association suisse de football (1440 clubs). En 2016, les clubs suisses regroupaient environ 1,99 million de membres actifs, dont la moitié environ dépendent de l'Association suisse de football de la Fédération suisse de gymnastique, de Swiss University Sports, de Swiss Tennis et du Club alpin suisse (Lamprecht, Bürgi, Gebert, & Stamm, 2017).

La Fondation de l'Aide Sportive Suisse a été créée en 1970 par l'Association suisse du sport et le Comité national olympique suisse. Entre 1997 et 2016, le soutien de la relève dans le sport de compétition était au premier plan. Aujourd'hui, elle a pour objectif d'accompagner dans leur carrière sportive la relève et les athlètes de très haut niveau qui ont la volonté et le potentiel d'obtenir d'excellents résultats lors de grands événements internationaux par le biais de subventions déterminées en fonction des besoins. Les athlètes titulaires d'une Swiss Olympic Card Bronze, Argent ou Or peuvent déposer une demande de contribution d'encouragement auprès de l'Aide sportive. Celle-ci entretient des liens étroits avec Swiss Olympic, qui désigne son conseil de fondation. L'Aide sportive finance ses aides aux athlètes grâce à la Société du Sport-Toto (SST), à ses partenaires économiques, à des fondations et à des donateurs privés.

Confédération, cantons et communes

L'OFSPPO représente le sport de droit public à l'échelle nationale. Il a été créé en 1998 au sein du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS). En tant que structure faîtière, il regroupe non seulement un office fédéral mais aussi la Haute École fédérale de sport de Macolin (HEFSM), les centres de sport et de formation de Macolin (Centre national de sport de Macolin [CSM]) et de Tenero (Centre sportif national de la jeunesse Tenero [CST]) et l'unité Sport des jeunes et des adultes.

Son outil premier d'encouragement du sport est le programme Jeunesse+Sport (J+S). Grâce à ses subventions et à son offre de formations, l'OFSPPO assure une fonction de pilotage et de garantie de la qualité. La HEFSM est un lieu de recherche et de formation et propose également des services d'appui stratégique et en matière de sciences de l'entraînement aux fédérations sportives nationales. L'OFSPPO soutient ces dernières par des prestations subventionnées, notamment en fournissant des possibilités d'entraînement et de test dans les centres de performance nationaux de Macolin, de Tenero et d'Andermatt. La loi sur l'encouragement du sport de 2012 (LESp) constitue la base juridique de l'aide accordée par la Confédération et donc par l'OFSPPO aux fédérations sportives.

L'armée suisse (y c. la protection de la population) est un soutien important du sport d'élite. Elle aide les meilleurs athlètes à atteindre le plus haut niveau, notamment par le biais de trois dispositifs: l'école de recrues pour sportifs d'élite, les cours de répétition et les postes pour militaires contractuels sportifs d'élite. La promotion du sport d'élite dans l'armée est intégrée au centre de Macolin. De plus, de nombreux événements sportifs, que ce soit dans le sport d'élite ou le sport populaire, ne pourraient avoir lieu sans le soutien de l'armée.

Les cantons et les communes sont les premiers promoteurs publics du sport en Suisse. Les 26 cantons sont dotés d'un service des sports (2019: 23 cantons) ou d'un organe spécialisé dans le sport (2019: 3 cantons; Glaris, Lucerne, Schaffhouse). Ils déterminent de quelle manière le sport et donc aussi le sport d'élite doivent être encouragés par les pouvoirs publics au niveau cantonal (par l'éducation, les infrastructures, etc.). Les cantons décident par ailleurs en toute indépendance de la répartition des fonds de loterie attribués au sport. Ils allouent aussi d'importants moyens financiers aux hautes écoles et autres instituts de recherche grâce à leurs recettes fiscales. Les 2212 communes suisses (état: 2019) financent par l'impôt des infrastructures et des manifestations sportives et, en aidant les clubs, apportent un soutien considérable au sport et aux athlètes du sport d'élite et de la relève.

Coordination nationale entre Swiss Olympic et l'OFSPPO

Les efforts nécessaires pour remporter des médailles aux Jeux Olympiques se sont considérablement accrus: le développement et la «construction» d'un athlète de pointe représentent plus souvent non pas quatre, mais huit, voire douze ans de travail systématique. L'idéal est d'avoir une coordination renforcée au niveau national. La Suisse essaie de s'adapter à cette évolution. Pour ce faire, la Confédération et Swiss Olympic élaborent des bases de travail stratégiques et conceptuelles à l'instar du Concept de la Confédération concernant la relève et le sport d'élite (2016) et du Document stratégique Swiss Olympic 2017–2021. Ce sont Swiss Olympic et l'OFSPPO qui sont chargés de la coordination du sport au niveau national. Une convention de prestations entre ces deux entités régit les tâches d'encouragement du sport et la collaboration des domaines de droit public et privé.

Swiss Olympic établit des conventions de prestations spécifiques à chaque discipline avec ses organisations partenaires et avec les fédérations sportives nationales, et propose différents services à ces dernières. L'élection du Conseil exécutif par les fédérations et leur représentation au sein du Parlement du sport leur confèrent un pouvoir certain. La Swiss Olympic Athletes Commission défend les intérêts des athlètes vis-à-vis de divers acteurs du sport (Swiss Olympic, CIO, etc.) et assure en outre l'organisation du Parlement des Athlètes (Swiss Olympic, 2016c). Une des caractéristiques du système d'encouragement du sport d'élite suisse est l'émergence des initiatives de pilotage dans le secteur privé à but non lucratif selon le principe fédéral de subsidiarité «bottom-up».

Les acteurs de droit public que sont la Confédération, les cantons et les communes soutiennent le sport de droit privé conformément au principe de subsidiarité en s'appuyant sur la Constitution, la loi et les ordonnances en matière de sport. La volonté politique et

donc la culture du sport et de la performance d'un pays peuvent influencer fortement ces bases légales. L'OFSPPO aide les fédérations sportives principalement par des subventions dont les modalités sont établies dans la convention de prestations conclue avec Swiss Olympic. Les clubs bénéficient également d'un appui subsidiaire par le biais du programme d'encouragement J+S, de la Conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN) et de manifestations sportives.

Depuis le 1^{er} juillet 2008, la fondation Antidoping Suisse est le centre de compétences indépendant de la lutte contre le dopage en Suisse. Elle est financée de manière substantielle par la Confédération et par Swiss Olympic sur la base d'accords-cadres qui lui imposent des objectifs contraignants. La mission de cette fondation est d'apporter une contribution majeure à la lutte contre le dopage dans les sports au moyen de contrôles antidopage, d'enquêtes, de prévention antidopage, de recherche appliquée, ainsi que par des coopérations au niveau national et international. Elle protège les droits des sportifs à bénéficier d'une égalité des chances, d'un sport loyal et sans dopage, et contribue ainsi à promouvoir la crédibilité du sport souhaitée par la population.

La Suisse face au défi de la coopération et du pilotage

La politique du sport helvétique s'accommoderait mal d'un pilotage fort de la part de Swiss Olympic ou de l'OFSPPO. En Suisse, les décisions sont prises selon des principes fédéralistes et le soutien accordé par la Confédération et par Swiss Olympic est de nature subsidiaire. Les interventions centralistes de l'État sont le plus souvent accueillies avec scepticisme. Les solutions privées doivent avoir toute latitude pour s'épanouir. La Confédération et Swiss Olympic doivent mener un long travail de persuasion auprès des cantons et des communes ainsi que des fédérations et des clubs, les décisions prises à l'échelon national devant pouvoir emporter une adhésion aussi large que possible. C'est de ces particularités que le système tire sa grande stabilité et le fort consensus sur lequel il repose.

Dans le monde sportif, la très grande capacité d'initiative des athlètes, des organisateurs de manifestations et des fédérations n'est plus à démontrer. Par ailleurs, le succès qu'a connu la Suisse aux Jeux Olympiques d'hiver de 1988 a prouvé qu'avec son système sportif basé quasi exclusivement sur l'initiative privée, elle pouvait tout à fait rivaliser avec les grandes nations qui confient la gestion de leur système sportif à l'État. Les fédérations portent la responsabilité de la réussite et du développement des sports qu'elles représentent.

Les fédérations sportives doivent du reste s'aligner sur les intérêts économiques de leurs partenaires. Le sport d'élite porté par les médias vit dans l'instant, il exige une réactivité constante. Outre leurs objectifs sportifs, les acteurs du tiers secteur doivent donc remplir des objectifs d'ordre économique, alors que sport de droit public, au contraire, mise sur le long terme et le consensus. Le spectre des objectifs sportifs qu'il poursuit s'étend de la pratique sportive tout au long de la vie (OFSPPO) à l'obtention de médailles olympiques en passant par la qualification aux JO (Swiss Olympic).

L'intérêt croissant des entreprises est un moteur pour le sport. Il n'est pas aisé d'intégrer les initiatives privées en matière de sport professionnel au sein du système national d'encouragement du sport d'élite. Le sport suisse est encore mal adapté à la mise en œuvre de collaborations étroites avec des partenaires économiques supervisées de près par Swiss Olympic et la Confédération. De ce fait, l'encouragement du sport d'élite à l'échelle nationale oscille entre direction imposée, volonté d'encourager et propositions passives d'organisation.

Mais cette situation difficile ne doit pas faire sous-estimer les capacités de la Suisse en matière de capacité de performance. Si l'on compare la taille de sa délégation à celle de sa population, la Suisse est l'un des pays les plus performants au monde aux Jeux Olympiques d'été et d'hiver. La concurrence internationale contraint les acteurs à un encouragement du sport efficace. La coordination verticale relativement peu dynamique entre Swiss Olympic, les fédérations et les clubs permet d'éviter des changements de cap trop radicaux dans le système d'encouragement. La coordination horizontale, par exemple entre les fédérations ou entre les cantons, assure une certaine émulation entre les différents acteurs. Bien qu'il soit souvent critiqué, notre système peut tout à fait s'avérer durable et efficace à moyen et à long terme.

4. Le financement du succès olympique

La course à la gloire et aux honneurs est coûteuse. Les nations investissent beaucoup pour briller aux Jeux olympiques. Les loteries nationales participent de plus en plus au financement du sport d'élite tandis que les médias et les sponsors poursuivent leurs intérêts économiques. Tous ces partenaires, qui entretiennent des relations à différents niveaux, contribuent au succès de la Suisse en tant que nation sportive dans la concurrence internationale. Le financement du système du sport suisse est hautement complexe et assuré par diverses institutions.

Les loteries nationales, sources de financement pour l'encouragement du sport

Les deux grandes loteries nationales, Swisslos (Suisse alémanique et Tessin) et la Loterie Romande (Suisse romande), occupent une place centrale dans le sport suisse. En 2018, elles ont enregistré un bénéfice cumulé de 593,4 millions de francs, dont elles ont redistribué la plus grande partie (588,4 mio CHF) à des organisations et des projets d'utilité publique

dans les domaines du sport, de la culture, du social, de la formation et de l'environnement. En 2018, elles ont reversé environ 29% de ce bénéfice au sport suisse. Depuis 2016, Swisslos accorde chaque année exactement 10,74% du bénéfice à répartir à la Société du Sport-Toto (SST) (Swisslos, communication personnelle, 20 novembre 2020). Après déduction d'un montant de 3,4 millions de francs destiné au sport équestre (Association pour le développement de l'élevage et des courses [ADEC]), la Loterie Romande soutient pour sa part le sport à hauteur de 16,67% du bénéfice à répartir, via la SST et les commissions cantonales du sport des cantons romands (Loterie Romande, 2019). L'association SwissTopSport (STS) a quant à elle perçu 1,2 million de francs directement de la part des loteries nationales en 2018 (Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019c).

La SST redistribue les fonds qu'elle reçoit à Swiss Olympic, à la Fondation de l'Aide Sportive Suisse ainsi qu'au football suisse (Association suisse de football [ASF]/Swiss Football League [SFL]) et au hockey sur glace suisse (Swiss Ice Hockey Federation [SIHF]/National League [NL]). Ces derniers doivent ensuite investir les sommes perçues à des fins de formation et d'encouragement de la relève. Le sport est donc soutenu directement par la SST et indirectement via les fonds de loterie et fonds pour le sport cantonaux. Les capitaux sont chaque fois transférés l'année suivante aux fédérations et aux institutions.

Le tableau 4.1 montre la répartition des bénéfices des deux sociétés de loterie nationales en 2018 entre, d'une part, les fédérations sportives et institutions et, d'autre part, les fonds cantonaux pour le sport. Au total, les loteries nationales ont soutenu le sport à hauteur de 169,7 millions de francs en 2018, la majeure partie de ces moyens (114,5 mio CHF) ayant été distribués par l'intermédiaire des fonds cantonaux pour le sport.

En 2018, les cantons ont redistribué au total 116,7 millions de francs prélevés sur les fonds cantonaux pour le sport (calcul réalisé par les auteurs), soit 2,2 millions de francs de plus que ce qu'ils ont reçu des loteries nationales. Sur ce total, 92,1 millions de francs concernaient les fonds pour le sport des cantons situés dans la zone économique de Swisslos et 24,6 millions les fonds pour le sport des cantons situés dans la zone économique de la Loterie Romande. La figure 4.1 montre que les fonds cantonaux n'emploient pas tous de la même manière les

Tab. 4.1: Répartition des bénéfices des loteries nationales en faveur du sport en 2018

Fédérations sportives/Institutions	en millions de CHF
Swiss Olympic	42.5
Football suisse (ASF, SFL)	4.7
Hockey sur glace suisse (SIHF, NL)	2.4
Aide Sportive Suisse	1.0
SwissTopSport – STS	1.2
Sports hippiques (ADEC)	3.4
Sous-total 1	55.2
Fonds du sport cantonaux	en millions de CHF
Zone économique de Swisslos (sans la Principauté de Liechtenstein)	89.6
Zone économique de la Loterie Romande	24.9
Sous-total 2	114.5
Total	169.7

Commentaire: ASF = Association suisse de football SFL = Swiss Football League; SIHF = Swiss Ice Hockey Federation; NL = National League (hockey sur glace); ADEC = Association pour le développement de l'élevage et des courses (sport équestre).

Source: tableau établi par les auteurs d'après les données de Swisslos (2019c).

moyens dont ils disposent. Les cantons alémaniques et le Tessin investissent en premier lieu dans les infrastructures (49 % des moyens) puis dans le sport populaire (36 %) et enfin dans le sport d'élite et la relève (14 %). En Suisse romande, le sport populaire est clairement priorisé puisque 51 % des moyens lui sont consacrés. Le sport d'élite et sa relève et les infrastructures sportives sont soutenus à part quasi égale, obtenant 25 et 24 % des moyens distribués via les fonds cantonaux pour le sport.

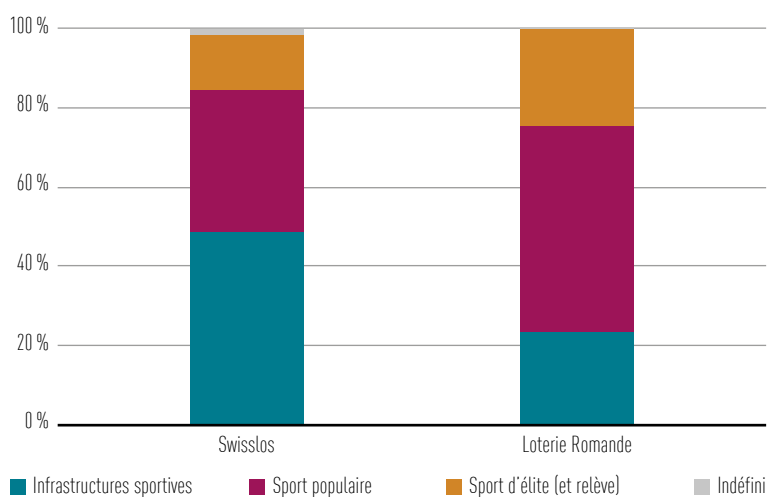
Les médias et les sponsors, partenaires essentiels du sport

Les médias sont des partenaires incontournables du sport d'élite. Plus un sport ou un sportif sera médiatisé, plus il en deviendra un «produit» attractif pour les sponsors. Pour les médias, l'attractivité d'un sport ou d'un sportif se mesure aux audiences réalisées, aux temps d'antenne qui lui sont consacrés et au format des compétitions. Les données disponibles concernant les médias et le sponsorat dans le sport d'élite sont toutefois très peu nombreuses car les différents partenaires n'ont pas d'intérêt à communiquer leurs chiffres. Les contrats conclus ne sont pas eux non plus rendus publics.

La télévision suisse demeure une source importante de financement du sport d'élite. En 2018, la Société suisse de radiodiffusion (SSR) et MySports ont ainsi versé au total 88 millions de francs de droits d'auteur et de retransmission aux manifestations sportives (SSR = 48 mio CHF; MySports = 40 mio CHF). MySports a en outre affiché des dépenses de 30 millions de francs pour des manifestations sportives suisses. Les coûts de production et de programmation de manifestations sportives se sont élevés au total à 192,4 millions de francs en 2018 (SSR = 176 mio CHF; MySports = 16 mio CHF) (SSR, communication personnelle, 20 avril 2020; MySports, communication personnelle, 18 mai 2020). Force est donc de constater que la télévision suisse reste un acteur de premier ordre dans la diffusion du sport suisse sur le plan médiatique. Or, seule une présence dans les médias est à même de susciter l'intérêt des sponsors et des annonceurs et donc l'octroi de financements.

La Fondation statistique suisse en publicité estimait le volume global du sponsorat en Suisse à quelque 900 millions de francs en 2016-2017 (Felten & Compagnie, 2019). On considère que, sur cette somme, quelque 600 millions de francs concernaient le sport (y c. le sport d'élite) en 2018. Des sponsors tels que PostFinance, Swisscom ou BKW deviennent de véritables partenaires industriels: ils soutiennent le sport suisse également grâce à leur savoir-faire technique.

Fig. 4.1: Répartition cantonale des fonds de loterie pour le sport en 2018



Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de la Loterie Romande (2019) et de Swisslos (2019c).

Au-delà des médias classiques, les athlètes se tournent vers les réseaux sociaux pour se promouvoir eux-mêmes. Instagram, Twitter et TikTok ne cessent de gagner en importance. Tout un chacun peut y publier des posts simplement et à tout moment, accroissant aussi la présence des sponsors dans le paysage médiatique. Les organisations du monde du sport d'élite surfent bien évidemment aussi sur cette tendance. Elles intègrent ces dynamiques de manière adroite dans la recherche de partenaires. Et plus encore, les plateformes de financement participatif renforcent le marketing direct via ces canaux, à l'image de I Believe in You qui, en 2018, a permis de réunir un total de 4,2 millions de francs autour de 499 projets en 2018, dont environ 2,2 millions ont profité au sport d'élite et à la relève au travers de 273 projets menés à bien (I Believe in You, communication personnelle, 29 avril 2020).

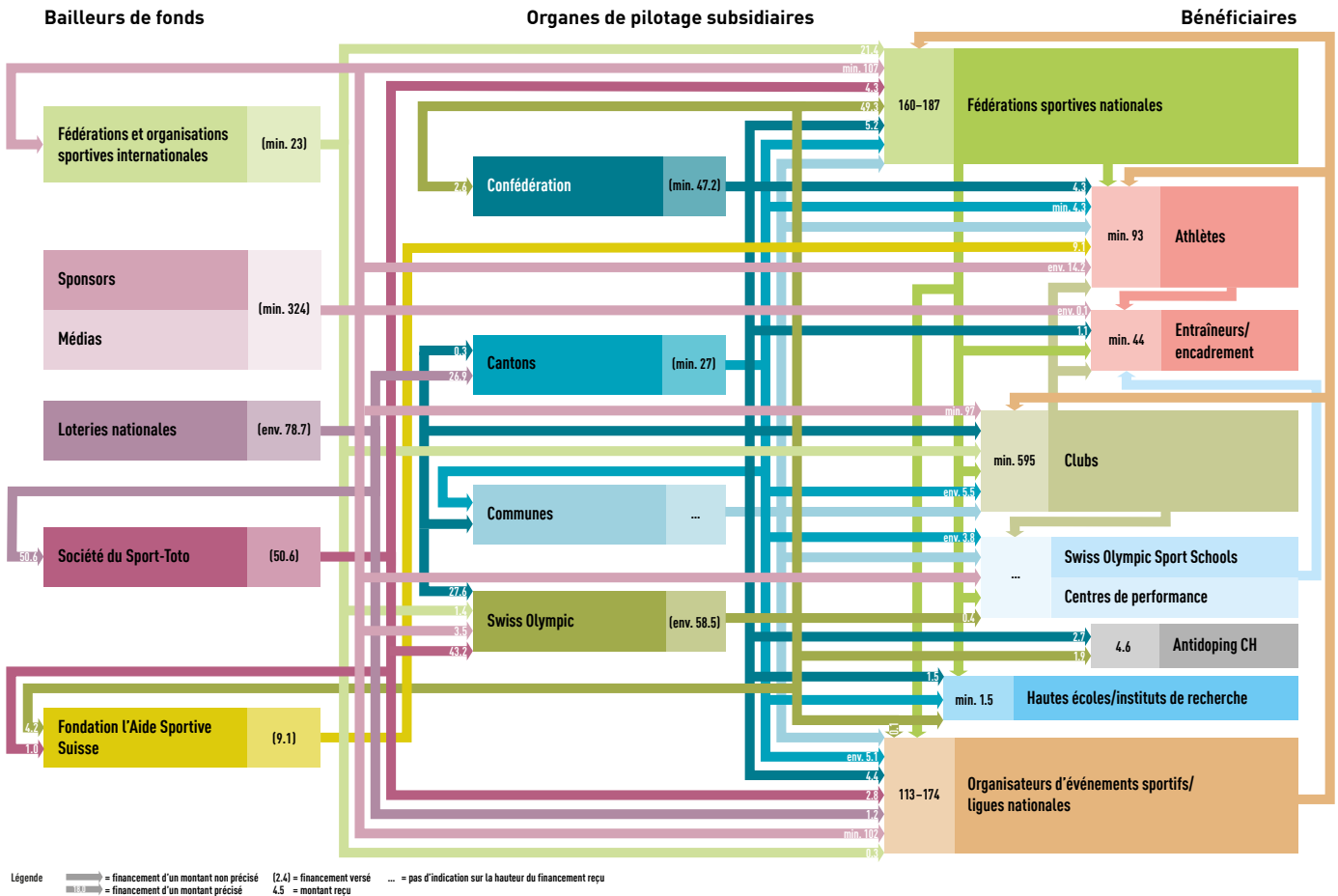
Le financement du sport d'élite suisse

Le financement du sport d'élite suisse est très complexe. La diversité des sources de données et le manque d'uniformité des procédures comptables (date de clôture du bilan, imputations, etc.) compliquent l'analyse des flux financiers. Cela étant, les données disponibles en Suisse sont beaucoup plus détaillées que celles qui existent dans d'autres pays. Le droit suisse oblige les organisations du monde du sport à présenter leurs comptes annuels. La Confédération collecte quant à elle de manière uniforme les données financières des cantons et des communes. Le schéma ci-après illustre les flux financiers alimentant le sport d'élite en Suisse selon la logique employée dans la présente étude. Les chiffres indiqués se fondent sur des données de 2018.

Voici quelques clés de lecture de la figure 4.2:

- On trouve tout d'abord les acteurs, répartis en trois catégories: les bailleurs de fonds, les organes de pilotage subsidiaires et les bénéficiaires proprement dits des moyens financiers versés au sport.
- En principe, les flux circulent de la gauche vers la droite.
- Les bailleurs de fonds injectent des moyens privés dans le système du sport d'élite suisse.
- Les organes de pilotage subsidiaires: Swiss Olympic et les pouvoirs publics pilotent le système au moyen de subventions et de programmes d'encouragement.
- Les bénéficiaires sont les destinataires des moyens financiers à l'échelle nationale.
- Le graphique montre en règle générale les dépenses et les recettes brutes par poste. Les coûts de production, par exemple les coûts engagés pour générer des recettes de sponsoring, ne sont pas pris en compte et n'apparaissent donc pas dans ce schéma.
- Ne figurent pas non plus dans ce schéma les moyens versés par des ménages privés notamment par des parents, des donateurs ou des fondations. Les ménages privés jouent un rôle essentiel dans le soutien direct aux athlètes et le financement des clubs via les cotisations.
- N'apparaissent pas non plus les revenus des clubs professionnels de football et de hockey sur glace (chiffre d'affaires annuel > 3 mio CHF).
- Il n'est pas pertinent de représenter les flux financiers destinés à la construction d'infrastructures sportives car les investissements s'étalent généralement sur plusieurs années.
- Le schéma ne contient que les contributions versées en argent. Les contributions en nature comme les vêtements, le matériel d'entraînement et de compétition ou les véhicules ne sont pas inclus dans les montants indiqués.
- Les données de moindre qualité sont signalées par des précisions comme «environ» ou «minimum».
- Certains chiffres ont été arrondis et peuvent donc différer des sommes effectives.

Fig. 4.2: Flux financiers dans le sport d'élite suisse (chiffres 2018 en millions CHF)



Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de l'inventaire SE-CH 2019.

Les bailleurs de fonds du sport d'élite suisse

En 2018, les sociétés de loterie nationales ont versé 78,7 millions de francs au sport d'élite, dont 50,6 millions distribués via la SST et 1,2 million via STS. Fondée en 2000, cette association réunit aujourd'hui sous un même toit 20 des plus grandes manifestations sportives récurrentes en Suisse.

La Fondation de l'Aide Sportive Suisse a consacré 9,6 millions de francs à l'encouragement d'athlètes en 2018. Déduction faite des coûts liés à la gestion de projet, cela représente un soutien direct aux athlètes de 9,1 millions de francs. La fondation a elle-même reçu 5,2 millions de francs en 2018 de la part de la SST, dont 4,2 millions lui ont été versés via Swiss Olympic.

Les médias et les sponsors sont présentés ensemble sur le schéma car les données ne permettent pas toujours d'attribuer clairement les flux. Sur la base de calculs réalisés par les auteurs, on estime à au moins 324 millions de francs le montant que les médias et les sponsors ont injecté dans le sport d'élite suisse en 2018. Ce montant a été enregistré au titre de recettes chez les principaux destinataires des versements, à savoir les fédérations sportives nationales, les clubs, les manifestations sportives, les ligues nationales, les athlètes et les entraîneurs. Les fédérations nationales ont ainsi perçu au moins 107 millions de francs et les clubs axés sur le sport d'élite au moins 97 millions. Dans le même temps, 102 millions au minimum ont été versés aux manifestations sportives et aux ligues nationales (calcul des auteurs) par des médias et sponsors. Cette année-là, Swiss Olympic a affiché des recettes de sponsorat de 3,5 millions de francs, tandis que les recettes de sponsorat des athlètes s'élevaient, selon les estimations des auteurs, à environ 14,2 millions de francs. L'estimation du volume global de dépenses de sponsorat se fonde sur 809 informations fournies à propos des contributions perçues de la part de sponsors, informations qui ont été extrapolées pour l'ensemble de l'échantillon d'athlètes (n = 1463) ayant participé à l'enquête «Sport d'élite Suisse 2019» (SE-CH 2019). Vous trouverez de plus amples informations sur l'enquête et les groupes étudiés (échantillons d'athlètes, d'entraîneurs et de responsables sportifs) au chapitre 13. Le volume global de dépenses de sponsorat réalisées en faveur d'entraîneurs est quant à lui estimé à 0,1 million de francs au minimum (calcul des auteurs). Cette estimation se fonde sur 156 informations fournies à propos des contributions perçues de la part de sponsors, informations qui ont été extrapolées pour l'ensemble de l'échantillon d'entraîneurs ayant participé à l'enquête (n = 786). Le sponsorat ne représente donc qu'une part minime du revenu global des entraîneurs alors qu'il constitue une part substantielle de celui des athlètes.

En 2018, les fédérations internationales ont versé au moins 23 millions de francs aux fédérations nationales (calcul des auteurs), les critères d'octroi des contributions variant fortement d'une fédération à l'autre. En général, le soutien de la fédération internationale est soumis à la participation aux championnats du monde et d'Europe ou aux Coupes du monde ainsi qu'à l'organisation de compétitions. Les compétitions internationales n'ayant pas lieu chaque année, les contributions fluctuent sensiblement d'une année sur l'autre.

Le financement via des organes de pilotage subsidiaires

La Confédération a accordé au minimum 47,2 millions de francs de subventions au sport d'élite en 2018, dont environ 33,7 millions par l'intermédiaire de l'OFSPPO (calcul des auteurs), ce qui fait de ce dernier le plus important bailleur de fonds public du sport suisse. Sur ces 33,7 millions, 24,9 millions ont été versés à Swiss Olympic, 5,2 millions (estimation) aux fédérations (et aux clubs) dans le cadre du programme J+S (Jeunesse+Sport, 2020a), 2,7 millions à Antidoping Suisse et 0,9 million aux organisateurs d'événements. Le schéma des flux financiers alimentant le sport d'élite en Suisse n'intègre pas les charges de transfert de 10 millions pour la CISIN 3 et la CISIN 4 (Office fédéral du sport OFSPPO, 2019a). Le Département de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS a en outre accordé 4,7 millions de francs au bénéfice d'événements sportifs (3,6 millions) et du sport d'élite dans l'armée. Outre le DDPS, trois des sept départements fédéraux ont octroyé des fonds au sport. Le Département fédéral de l'intérieur (DFI) a ainsi soutenu les athlètes, les entraîneurs et le personnel d'encadrement à hauteur de 2,8 millions et de 1 million de francs sous forme d'allocations pour perte de gain (DFI, communication personnelle, 14 février 2020) et il a versé 2,2 millions de francs à Swiss Olympic en faveur du programme de prévention des addictions «cool and clean» (Swiss Olympic, 2019e). Le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) a quant à lui accordé des subventions à la recherche en sport (1,5 million de francs) et financé les examens d'entraîneur pour un montant global d'environ 2 millions de francs. Enfin, les athlètes et entraîneurs engagés par l'Administration des douanes ont généré des coûts salariaux de 0,8 million de francs pour le Département fédéral des finances (DFF) (DFF, communication personnelle, 15 avril 2020).

Les cantons ont quant à eux versé au moins 27 millions de francs en faveur du sport d'élite via les fonds cantonaux pour le sport (calcul réalisé par les auteurs d'après les données de Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b). Ce montant comprend le soutien direct aux athlètes ainsi que des subventions aux clubs, fédérations, centres de performance, filières sport-études, événements et projets dans le

domaine du sport d'élite (19,2 millions). Sur la base de calculs réalisés par les auteurs, une part des dépenses consacrées aux infrastructures sportives a été imputée au sport d'élite: on part du principe que les infrastructures spécifiques au sport d'élite sont soutenues dans une même mesure que le sport d'élite et sa relève, soit à hauteur de 23% environ de l'ensemble des sommes versées (environ 7,8 millions). C'est donc ce pourcentage qui a été appliqué sur les dépenses globales engagées pour les installations sportives. Quant au montant des dépenses consacrées par les communes au sport d'élite, il n'est pas possible de le déterminer faute de données disponibles. On connaît seulement les dépenses globales des cantons et des communes en faveur du sport, qui s'établissaient respectivement à 290 et 1260 millions de francs en 2018. Ces dépenses comprennent la promotion et le soutien aux activités, manifestations et installations sportives (hormis celles qui sont liées aux institutions de formation) (Administration fédérale des finances AFF, 2020a, 2020b). Les dépenses des cantons et des communes ne peuvent toutefois pas être simplement additionnées au risque de générer des doubles comptages.

La figure 4.2 montre aussi que Swiss Olympic a injecté environ 58,5 millions de francs dans le sport d'élite en 2018 (calcul des auteurs), dont 49,3 millions ont concerné les fédérations sportives nationales et les organisations partenaires, 4,2 millions la Fondation de l'Aide Sportive Suisse, 2,6 millions l'OFSPPO (pour la formation des entraîneurs, la relève et l'utilisation du Centre national de sport de Macolin et du Centre sportif national de la jeunesse de Tenero). 1,9 million ont été versés à Antidoping Suisse tandis que 0,1 million a bénéficié aux événements sportifs et aux ligues et 0,35 million aux Swiss Olympic Sport Schools. Le schéma n'inclut pas les dépenses destinées à des missions (4,1 mio CHF) ni au fonctionnement de la Chambre disciplinaire pour les cas de dopage de (0,1 mio CHF). Côté revenus, la SST avec 43,2 millions de francs et la Confédération avec 27,6 millions (DDPS, DFI) constituent les principaux bailleurs de fonds de Swiss Olympic (Swiss Olympic, 2019e).

Les bénéficiaires des moyens financiers

Les fédérations sportives nationales des sports représentés dans l'échantillon de l'enquête SE-CH 2019 (voir annexe 3) ont enregistré des revenus cumulés de quelque 343 millions de francs en 2018, dont entre 160 et 187 millions au bénéfice du sport d'élite et de la relève (calcul réalisé par les auteurs sur la base d'un relevé des données financières des fédérations). Les fédérations soutiennent le sport d'élite, la relève et le sport populaire. C'est pourquoi il est difficile de déterminer exactement les sommes effectivement consacrées au sport d'élite. Les budgets annuels varient énormément d'une fédération à l'autre: alors que l'ASF disposait d'un budget de 74 millions de francs en 2018, le plus élevé de tous, Swiss Taekwondo se contentait de 0,3 million. Les fédérations se financent en premier

lieu de trois manières: via la publicité, le sponsorat et le marketing, via les membres et les donateurs et via les compétitions et les événements. Les fédérations sportives dans leur ensemble ont tiré quelque 83 millions de francs de la publicité, des sponsors et du marketing en 2018 (calcul réalisé par les auteurs sur la base d'un relevé des données financières des fédérations), dont 80% (66 mio CHF) uniquement pour les trois grandes fédérations que sont l'ASF, la SIHF et Swiss-Ski. L'ASF et la SIHF ont notamment perçu des revenus substantiels des droits de diffusion TV et médias au travers de leurs ligues professionnelles, la Swiss Football League (SFL) et la National League (NL).

Les clubs dont les activités sont axées sur le sport d'élite et sa relève (environ 37,3% des clubs) ont enregistré des revenus de 595 millions de francs au moins en 2016 (calcul réalisé par les auteurs d'après les données de Lamprecht et al., 2017). En 2016, l'ensemble des clubs sportifs suisses ont généré un bénéfice global d'environ 1,1 milliard de francs. A cela s'ajoutent les bénéfices des clubs professionnels de la SFL et de la NL. Ces derniers n'ont pas été pris en compte dans ce calcul car leur chiffre d'affaires annuel de plus de 3 millions de francs fausse notablement le calcul (Lamprecht et al., 2017). L'exploitation des données des fonds cantonaux pour le sport a montré que les clubs et les fédérations régionales bénéficiaient d'un soutien direct, de l'ordre de 5,5 millions de francs en 2018 (calcul réalisé par les auteurs d'après les données de Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b).

La masse salariale perçue par les sportifs d'élite en 2018 est estimée à au moins 93 millions de francs (estimation des auteurs). Cette somme comprend notamment les salaires proprement dits mais aussi les revenus du sponsorat ainsi que les subventions versées par des fondations, les cantons ou des personnes privées. Elle a été extrapolée à partir de 961 données de salaire (y c. salaires nuls) fournies par une partie des 1463 sportifs interrogés dans le cadre de l'enquête SE-CH 2019. Le calcul a été réalisé sur la base de moyennes extrapolées par catégories, ces catégories ayant été formées en fonction du classement des sports par Swiss Olympic (1 à 5) et de leur présence aux Jeux Olympiques (sports d'été, sports d'hiver, sports non olympiques). Certains athlètes bénéficient d'un soutien direct des cantons: en 2018, ils ont perçu au total au moins 4,3 millions de francs des fonds cantonaux pour le sport (calcul réalisé par les auteurs d'après les données de Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b).

La masse salariale perçue par les entraîneurs du sport d'élite en 2018 est estimée à au moins 44 millions de francs (estimation des auteurs). Le revenu brut issu de leur activité d'entraînement se fonde les 392 informations fournies à propos des salaires perçus (y c. salaires nuls) qui ont été extrapolées pour l'ensemble de l'échantillon d'entraîneurs (n = 786) ayant participé à l'enquête SE-CH 2019. Le calcul a été réalisé sur la

base de moyennes extrapolées par catégories, selon la même méthode que pour les athlètes. 10% des entraîneurs actifs dans les sports olympiques d'été ont reçu leur salaire directement des athlètes qu'ils encadrent contre seulement 3% des entraîneurs actifs dans les sports olympiques d'hiver.

Les manifestations sportives et les ligues nationales offrent aux athlètes des compétitions dans leur propre pays. Le budget de l'ensemble des manifestations de STS s'élevait à 109 millions de francs en 2018. Les recettes de l'ensemble des manifestations de STS issues du sponsorat et des médias pouvant être affectées au sport d'élite représentent environ 30,6 millions (calcul des auteurs). En 2018, environ 5,1 millions de francs ont été versés aux organisateurs de manifestations sportives via les fonds cantonaux pour le sport (calcul établi par les auteurs sur la base des données de Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b).

Il est difficile d'évaluer spécifiquement le montant des flux financiers qui concernent les ligues en raison de la complexité de leur situation juridique. Certaines ligues sont en effet clairement séparées de leur fédération sur le plan juridique tandis que d'autres y sont entièrement intégrées. Prenons l'exemple de la SFL et de la SIHF: personne morale indépendante, la SFL est la plus importante ligue de Suisse, enregistrant des recettes de 42 millions de francs dont 40 millions sont constitués de droits de diffusion et de marketing (SFL, 2019). A l'opposé, la SIHF gère elle-même l'ensemble des ligues, y compris les ligues professionnelles telles que la NL. Elle octroie 31,7 millions de francs aux clubs professionnels (SIHF, 2019).

Les quatre Swiss Olympic Sport Schools sont quant à elles essentiellement financées par les directions cantonales de l'instruction publique. En 2018, quelque 3,8 millions de francs ont été transférés des fonds cantonaux pour le sport aux filières sport-étude ou aux centres de performance (calcul réalisé par les auteurs d'après les données de Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b). Dans certains cas, les parents des athlètes paient une contribution aux frais de scolarisation, en particulier lorsque l'école propose des prestations complémentaires à l'enseignement comme l'hébergement, les repas, des cours d'appui, etc. La Confédération soutient les Swiss Olympic Sport Schools chaque année à hauteur de 0,35 millions de francs, versés par l'intermédiaire de Swiss Olympic. Les centres de performance sont toujours installés par les fédérations. Lorsqu'ils sont rattachés à une filière sport-études, ils permettent d'assurer une formation complète des athlètes. Toutefois, compte tenu de la diversité des structures organisationnelles et des concepts d'exploitation régissant les centres de performance, il n'est pas possible de fournir des informations générales quant à leur situation financière. Il arrive que les salaires des entraîneurs soient pris en charge par les organes responsables des centres de performance.

Il est également très difficile de chiffrer le montant des flux financiers destinés aux hautes écoles et aux institutions de recherche ayant un lien avec le sport d'élite. Ces entités encouragent la recherche et le développement dans le domaine du sport d'élite et fournissent des prestations aux fédérations, aux entraîneurs ainsi qu'aux athlètes. Les projets de recherche ne peuvent pas toujours être clairement attribués au sport d'élite. Néanmoins, on estime à 1,5 million de francs au minimum les moyens consacrés à la recherche au profit du sport d'élite. Cette somme provient du Laboratoire fédéral d'essai des matériaux et de recherche (Empa), du Fond national suisse (FNS) et d'Innosuisse au travers de programmes de recherche et, de manière plus marginale, de l'Institut pour l'étude de la neige et des avalanches et du Bureau de prévention des accidents.

Swiss Olympic priorise les sports olympiques

Accroître les moyens financiers destinés au sport en général est une manière d'accroître les chances de médailles. Concentrer ces moyens sur quelques sports en est une autre. Via sa faïtière du sport, Swiss Olympic, la Suisse a la possibilité de prioriser certains sports et donc certaines médailles. Dans le cadre de son positionnement stratégique, Swiss Olympic définit un ordre de priorité dans les moyens accordés aux fédérations nationales en établissant, sur la base de critères, une classification des sports représentés par ses fédérations membres. Cette classification, qui va de 1 à 5, est fonction notamment de l'importance du sport concerné dans la société et de la catégorie à laquelle il appartient («sports individuels/sports d'équipe» et «sports collectifs»).

Pour classer les sports, Swiss Olympic analyse également de quelle manière une fédération donnée promeut le sport de compétition en lui attribuant un maximum de 25 points. L'importance du sport dans la société est quant à elle évaluée sur 12 points. Sont pris en compte les victoires aux Jeux Olympiques (5 points max.) et aux CM/CE (5 points max.), le potentiel pour le cycle olympique à venir (5 points max.), le succès de la relève en comparaison internationale (4 points max.) ou encore le concept de promotion du sport de compétition dans le sport en question (6 points max.) (Swiss Olympic, 2017).

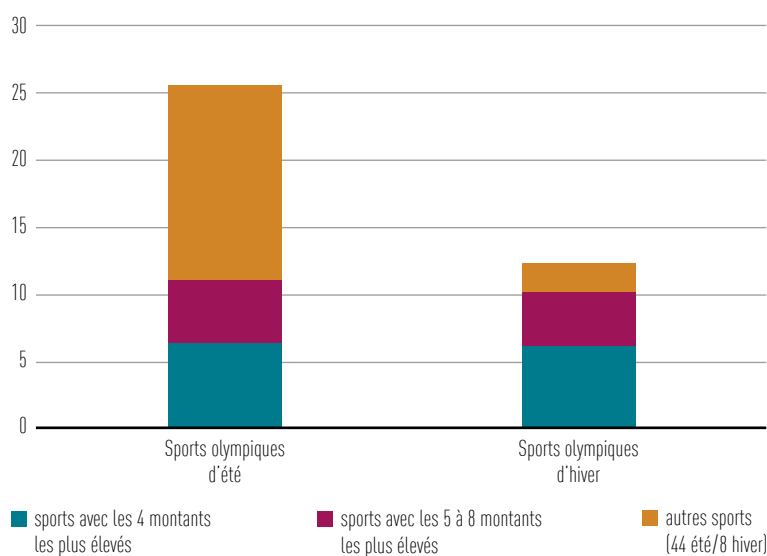
En 2018, Swiss Olympic a versé 49,5 millions de francs au total à ses organisations membres (y c. la contribution de base). Le montant des contributions est déterminé en fonction de la classification du sport (1 à 5) et des montants maximaux prévus dans les cinq catégories d'encouragement. Chaque fédération membre perçoit une «contribution de base» en fonction du nombre de membres qu'elle rassemble. Les fédérations qui s'engagent dans le domaine du sport de compétition peuvent également bénéficier de contributions dans les quatre catégories «contribution pour la relève et l'élite», «contribution pour

les Jeux Olympiques», «contribution pour les manifestations sportives de grande envergure» et «primes au succès». S'agissant du montant de ces contributions, Swiss Olympic privilégie les sports olympiques par rapport aux sports non olympiques, les premiers pouvant bénéficier de contributions plus élevées pour la relève et l'élite ainsi que d'une contribution supplémentaire pour les Jeux Olympiques.

En 2018, Swiss Olympic a encouragé les sports axés sur la compétition à hauteur de 42,3 millions de francs (hors contributions de base aux fédérations et subventions aux fondations et aux sports paralympiques), parmi lesquels 25,5 millions (60%) ont bénéficié aux 52 sports olympiques d'été et 12,2 millions (29%) aux 16 sports olympiques d'hiver. Les 4,7 millions restants (11%) ont été répartis entre les 71 sports non olympiques.

La figure 4.3 illustre la concentration sur les sports olympiques d'été et d'hiver des moyens octroyés par Swiss Olympic dans les domaines du sport d'élite et de la relève. Ces moyens sont presque équitablement répartis entre les sports olympiques d'été et les sports olympiques d'hiver pour les quatre sports qui bénéficient des contributions les plus élevées («Sports avec les 4 montants les plus élevés»): les quatre sports olympiques d'été (gymnastique artistique, tennis, aviron, natation) et les quatre sports olympiques d'hiver (ski alpin, hockey sur glace masculin, snowboard, ski de fond) qui perçoivent les montants les plus élevés obtiennent respectivement au total 6,3 millions et 6,2 millions de francs.

Fig. 4.3: Concentration du soutien accordé par Swiss Olympic aux différents sports dans les domaines du sport d'élite et de la relève en 2018, en millions de francs



Commentaire: les fonds supplémentaires octroyés par la SST au football (4,7 mio CHF) et au hockey sur glace (2,4 mio CHF) ne sont pas pris en compte. n (sports olympiques d'été) = 52; n (sports olympiques d'hiver) = 16

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de Swiss Olympic (2020c).

Dans la catégorie des «Sports avec les 5 à 8 montants les plus élevés», on constate un écart de 0,9 million de francs entre les contributions accordées aux sports olympiques d'été et celles accordées aux sports olympiques d'hiver, les premiers ayant reçu au total 4,8 millions de francs contre 3,9 millions pour les seconds, soit 1,2 million en moyenne par sport contre 1. Dans la catégorie «Autres sports», les sports olympiques d'été ont bénéficié en moyenne de 0,32 million de francs tandis que les sports olympiques d'hiver se sont vu attribuer 0,26 million. Les fonds supplémentaires octroyés par la SST au football (4,7 mio CHF) et au hockey sur glace (2,4 mio CHF) n'apparaissent pas dans la figure 4.3 car ils ont été versés directement par la SST.

Il est important de noter que le montant des contributions versées par Swiss Olympic est arrêté dans une convention de prestations conclue entre Swiss Olympic et chacune de ses fédérations pour le prochain cycle olympique. Cela signifie que les fédérations perçoivent les contributions pour chacun des sports dont elles assurent la promotion selon le classement de celui-ci. Swiss Athletics par exemple encadre seulement un sport olympique (athlétisme) et un sport non olympique (course de montagne) classés tandis que Swiss-Ski encadre sept sports olympiques (ski de fond, ski alpin, ski acrobatique, snowboard, biathlon, saut à ski, combiné nordique) et deux sports non olympiques (télémark et ski sur herbe) classés.

Dans le cadre des Jeux Olympiques d'hiver, les nations parient financièrement sur des sports différents: les disciplines du ski (p. ex. Canada, Finlande et Suisse), les disciplines du patinage (p. ex. Japon et Pays-Bas), les disciplines du ski et du patinage (p. ex. Corée du Sud) ou le bobsleigh/skeleton (p. ex. Royaume-Uni) (Weber, De Bosscher & Kempf, 2018). Les données empiriques montrent que les nations concurrentielles dans le domaine des sports d'hiver combinent une analyse interne des ressources et des capacités des disciplines qu'elles soutiennent (Resource-Based View) et une analyse externe de leur environnement concurrentiel aux Jeux Olympiques d'hiver axée sur le marché (Market-Based View). En 2018, c'est dans la discipline du patinage de vitesse que le plus fort accroissement du potentiel de marché a été relevé. En effet, les compétitions en départs groupés messieurs et dames qui ont fait leur apparition dans le programme olympique ont permis à six nouvelles nations d'entrer sur le marché des médailles dans cette discipline (Belgique, Etats-Unis, Italie, Japon, Norvège et athlètes olympiques russes) (Weber, De Bosscher, Shibli & Kempf, 2019b).

5. Détection et promotion des talents

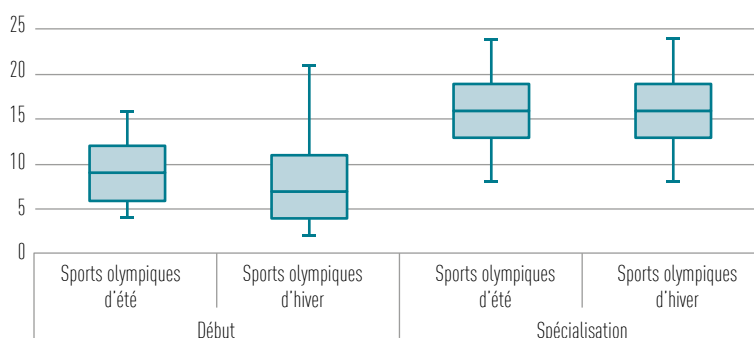
Les médailles olympiques sont un objectif ambitieux et un rêve pour de nombreux jeunes talents. Pour y parvenir, les athlètes doivent emprunter le chemin du sport d'élite suffisamment tôt et travailler durement. En général, il leur faut des années d'entraînement structuré à haut niveau avant d'atteindre l'excellence. La Suisse disposant de moins de talents potentiels que les grandes nations, il est crucial de traiter ceux-ci avec précaution et de se doter de processus de détection et de sélection de grande qualité.

Entrée dans le sport d'élite

Les athlètes sont au centre du système d'encouragement du sport. Celui-ci doit répondre à leurs besoins afin qu'ils puissent parvenir au plus haut niveau. Pour cela, il est très important de connaître leur avis sur l'environnement qui les a orientés vers le sport d'élite. Tel était l'objectif de l'enquête SE-CH 2019, qui a interrogé sur ce sujet les actuels cadres d'élite suisses. Leurs avis sont présentés dans leur globalité dans ce chapitre, puis de manière plus complète dans les suivants. De plus amples détails sur l'échantillon étudié (athlètes, entraîneurs et responsables sportifs) sont fournis au chapitre 13.

L'enquête SE-CH 2019 a permis de collecter des informations sur l'âge auquel les athlètes ont débuté leur sport et celui auquel ils se sont spécialisés (fig. 5.1). Il en ressort que les athlètes pratiquant un sport olympique d'hiver commencent en moyenne (7 ans) deux ans plus tôt que ceux pratiquant des sports olympiques d'été. Toutefois, il y a de bien plus grandes disparités au sein même des sports d'hiver (9 ans). De nombreux athlètes ne commencent en effet la pratique leur sport qu'à l'adolescence. La spécialisation dans un seul sport s'opère en revanche au même moment pour les sports d'hiver et les sports d'été (médiane: 16 ans). L'âge du début de la pratique et de la spécialisation dépendent ainsi plus des particularités de la discipline en question que de la saison.

Fig. 5.1: Age du début de la pratique et de la concentration sur un sport, selon les réponses de l'échantillon d'athlètes



Commentaire: ligne au milieu des rectangles = médiane (50 % des valeurs se situent au-dessus, 50 % en dessous), rectangle = 1^{er} et 3^e quartiles (50 % des valeurs sont comprises dans le rectangle, 25 % se situent au-dessus et 25 % en dessous), point le plus haut = 95^e percentile (5 % des valeurs se situent au-dessus), point le plus bas = 5^e percentile (5 % des valeurs se situent en dessous).

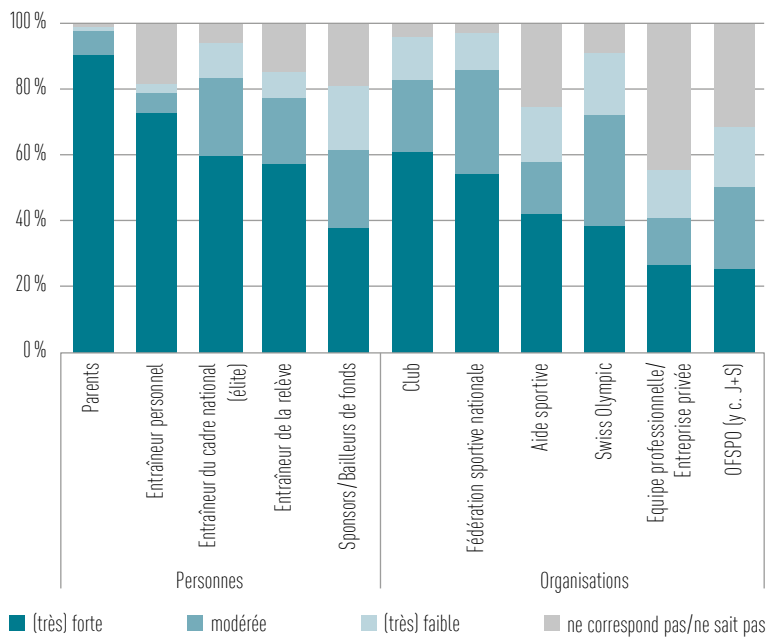
Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 600/310/582/303.

L'étape qui suit la spécialisation dans un seul sport est la décision de se lancer dans le sport d'élite. La question est ici de savoir ce qui motive les jeunes talents sportifs à poursuivre un tel but. Pour cela, les athlètes ont été interrogés sur l'influence qu'ont eu les stars du sport sur leur carrière. Environ deux tiers d'entre eux indiquent avoir été inspirés par des sportifs de premier plan durant leur jeunesse. Parmi eux, seuls 19 % ont choisi leur discipline de cette manière, 41 % ont été incités à s'entraîner plus et 57 % ont été encouragés à se soumettre à un entraînement intensif et à intégrer l'élite sportive. On peut donc en conclure que l'exemple des grands champions incite moins à commencer à pratiquer une discipline qu'à s'entraîner intensément et de manière complète et à se lancer dans le sport d'élite.

Personnes de référence et organisations de soutien

Les athlètes ont été interrogés plus en détail sur ce qui les a poussés à choisir leur sport. On constate que les parents sont les personnes qui jouent le plus grand rôle dans cette décision: 58 % des sportifs indiquent en effet avoir été influencés par leurs parents. Pour 32 % des athlètes, ce sont des amis qui les ont incités à choisir leur sport. Les grands champions n'ont motivé que 9 % des personnes interrogées à commencer la pratique de leur sport. Ces résultats montrent que l'entourage proche a bien plus d'influence sur le choix du sport que les modèles sportifs.

Fig. 5.2: Influence positive exercée par certaines personnes et organisations sur les sportifs de la relève et de l'élite, selon les réponses de l'échantillon d'athlètes



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 1028-1040 athlètes selon les questions.

Un environnement favorable au sport d'élite et qui soutient les sportifs joue un rôle décisif sur le fait que le talent reste dans le système du sport d'élite ou le quitte. La figure 5.2 montre l'influence que certaines personnes et organisations exercent sur les sportifs de la relève et de l'élite. Les individus ayant l'influence la plus forte et la plus positive sur les athlètes sont issus de leur entourage direct: parents (90%), entraîneurs personnels (73%), entraîneurs de cadres nationaux (60%) et entraîneurs de la relève (57%). Par ailleurs, 38% des athlètes déclarent être fortement et positivement influencés par les sponsors et les bailleurs de fonds. Les parents et les entraîneurs personnels constituent ainsi les personnes de référence les plus importantes pour les sportifs de la relève et de l'élite suisse.

Du côté des organisations, le club (61%) et la fédération nationale (55%) sont les structures les plus citées. La Fondation de l'Aide Sportive Suisse (43%) et Swiss Olympic (39%) ont fortement gagné en influence au cours des dernières années. L'Aide sportive en particulier joue un rôle bien plus important, ce qui s'explique probablement par le triplement de ses ressources financières entre 2013 et 2018.

Qualité et début du soutien apporté aux jeunes talents

Il a été demandé aux athlètes d'évaluer le soutien qu'ils ont reçu en tant que jeunes talents afin de développer tout leur potentiel. Le soutien des fédérations nationales a été jugé moins bon que celui apporté par les clubs. Ainsi, 61% de l'échantillon d'athlètes estiment que le soutien des clubs était «suffisant» voire

«bon» (19% médiocre; 12% insuffisant/mauvais; 8% absent), contre 52% pour les fédérations (25% médiocre; 17% insuffisant/mauvais; 6% absent). La proportion de «suffisant» et de «bon» s'élève à 53% pour les autres organisations nationales (filiales sport-études, centres nationaux de performance, p.ex.), même s'il faut noter que près d'un quart des athlètes d'élite actuels n'a reçu aucun soutien de la part de ces structures.

Outre la qualité du soutien apporté, le moment auquel les athlètes bénéficient pour la première fois d'un soutien et d'un encadrement spécifiques doit être optimal. Lorsque celui-ci intervient trop tôt, les jeunes sportifs peuvent se retrouver surmenés, mais s'il intervient trop tard, un retard irrattrapable peut s'accumuler. Les questions posées aux entraîneurs dans le cadre de l'enquête SE-CH 2019 fournissent un certain nombre d'informations sur l'âge auquel les athlètes de la relève reçoivent pour la première fois ce soutien et cet encadrement spécifiques de la part de leur club, de la fédération ou d'autres organisations nationales. La figure 5.3 montre que cet âge dépend fortement des différentes organisations. Les fédérations nationales interviennent plus tard que les clubs dans la vie des athlètes. S'il n'y a pas de différences entre sports olympiques d'hiver et d'été au niveau des clubs, les fédérations nationales s'impliquent en moyenne deux ans plus tôt dans la carrière des jeunes dans les disciplines d'été. Il convient de souligner qu'en dehors des structures nationales, des organisations régionales (fédérations régionales, centres régionaux de performance, p.ex.) proposant également un encadrement et des services interviennent également à cette étape du parcours des sportifs.

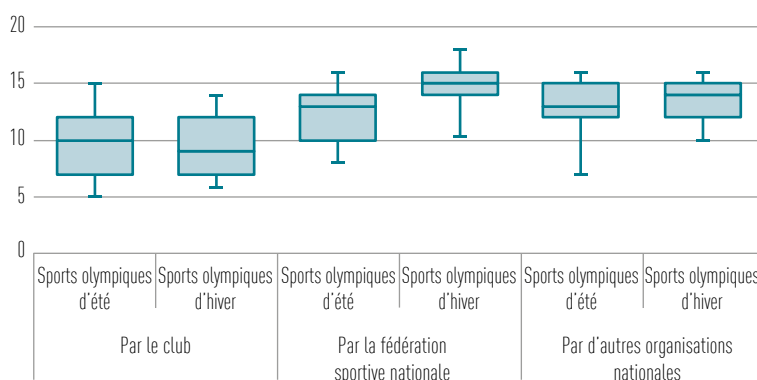
Pour examiner ce point, il a été demandé aux athlètes et aux entraîneurs de l'enquête SE-CH 2019 de se prononcer sur la pertinence du moment auquel les jeunes talents bénéficient pour la première fois d'une prise en charge spécifique de la part de leur fédération nationale. L'âge de la sélection a également été évalué par les chefs du sport d'élite, de la relève et les responsables de la formation (échantillon de responsables sportifs). La figure 5.4 présente ces deux données. Alors que 76% des responsables sportifs pensent que la sélection des talents intervient au bon moment, seule environ la moitié des athlètes interrogés partagent cet avis. Dans la figure 5.3, on peut voir que l'encadrement spécifique est mis en place plus tardivement par les fédérations que par les clubs. Cela explique peut-être pourquoi 30% des athlètes considèrent que la première intervention arrive trop tardivement.

Détection, sélection et promotion des talents

Diverses organisations œuvrent en partenariat pour soutenir les jeunes talents: les clubs, les centres de performance, les filières sport-études ainsi que les cadres des fédérations ont une influence sur leur développement. Avec le Concept cadre pour le développement du sport et des athlètes en Suisse («FTEM Suisse»), Swiss Olympic a pris des mesures pour optimiser le parcours des athlètes. Le modèle FTEM montre le déroulement idéal d'une carrière de sportif de ses débuts à aux podiums les plus prestigieux. Les quatre lettres qui composent cet acronyme résumant les quatre stades de développement d'un sportif: Foundation, Talent, Elite et Mastery. Les contenus de l'encouragement du sport proposés par les différents acteurs doivent pouvoir être mieux coordonnés et la formation des entraîneurs tenir compte des échelons du concept et être davantage ciblée. Pour cela, il faut que les mesures d'encouragement soient présentées de manière plus transparente et que des comparaisons entre les sports puissent être réalisées (Swiss Olympic, 2015). «FTEM Suisse» a été élaboré en collaboration avec l'OFSP. Les fédérations sont responsables de son application et établissent un parcours pour les athlètes spécifique à chaque sport. Dans leurs concepts d'encouragement fondés sur «FTEM Suisse», les fédérations décrivent entre autres les objectifs et les contenus de formation de chaque phase, la structure de leur cadre, l'attribution des Cards, les compétitions cibles et la répartition des responsabilités. Swiss Olympic épaula les fédérations dans cette tâche depuis 2016.

Dans le sport d'élite suisse, l'encouragement des talents repose sur le système des Swiss Olympic Cards. En 2018, 19 017 talents répartis en trois catégories ont ainsi bénéficié d'un soutien: 2 964 d'entre eux se sont vu remettre une Talent Card National, 7 481 une Talent Card Régional et 8 572 une Talent Card Local (Swiss Olympic, 2020a). Depuis 2008, Swiss Olympic met à disposition le Manuel pour la détection et la sélection des talents (modèle PISTE) afin de permettre l'identification des athlètes prometteurs et l'attribution des Cards en fonction de leur potentiel (Swiss Olympic, 2008). La version de 2016 du manuel présente la détection et la sélection comme un processus faisant partie intégrante du développement des talents, c'est pourquoi elles sont incluses dans le FTEM Suisse (Swiss Olympic, 2016b). Le manuel fournit des recommandations sur les critères d'évaluation à appliquer lors de la sélection des talents, qui sont axés sur les performances actuelles, mais aussi sur l'évolution des performances, la psychologie, la résistance, les variables anthropométriques, l'environnement et la biographie de l'athlète. Cette approche doit permettre de garantir qu'un accompagnement complet des talents ait lieu et que les talents ayant par exemple du retard dans leur développement physique au moment de la sélection ne soient pas désavantagés.

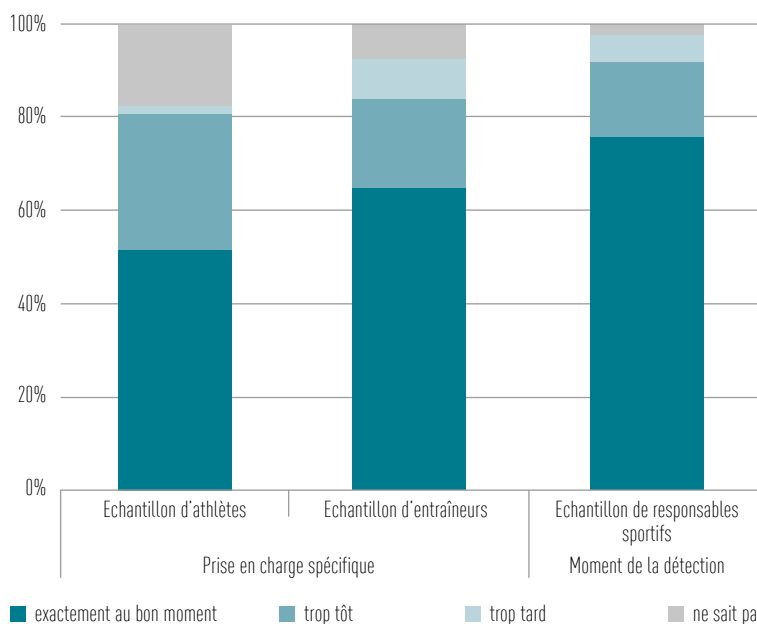
Fig. 5.3: Age du premier encouragement/de la première prise en charge spécifique des sportifs de la relève, selon les réponses de l'échantillon d'entraîneurs



Commentaire: ligne au milieu des rectangles = médiane (50% des valeurs se situent au-dessus, 50% en dessous), rectangle = 1^{er} et 3^e quartiles (50% des valeurs sont comprises dans le rectangle, 25% se situent au-dessus et 25% en dessous), point le plus haut = 95^e percentile (5% des valeurs se situent au-dessus), point le plus bas = 5^e percentile (5% des valeurs se situent en dessous).

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'entraîneurs) = 25/11/521/124/213/106.

Fig. 5.4: Evaluation du premier encouragement/de la première prise en charge spécifique des sportifs de la relève par la fédération nationale et du moment de la détection des talents



Commentaire: Les échantillons d'athlètes et d'entraîneurs ont évalué le moment de la première Prise en charge spécifique, celui des responsables sportifs le moment de la sélection des jeunes talents.

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 1064, n (échantillon d'entraîneurs) = 469, n (échantillon de responsables sportifs) = 96.

En 2018, l'OFSPPO a délégué l'encouragement de la relève (anciennement groupe d'utilisateurs 7 J+S) à Swiss Olympic. Pour mener à bien cette mission, Swiss Olympic reverse depuis cette même année 9 millions de francs de subventions de la Confédération aux fédérations sportives (Swiss Olympic, 2020b). Avec ces fonds, Swiss Olympic soutient toutes ses fédérations membres dotées de concepts d'encouragement de la relève afin de pallier la suppression des subventions versées à l'ancien groupe d'utilisateurs 7.

Une base polysportive

En comparaison avec les autres pays, la Suisse amène de très nombreux athlètes de disciplines extrêmement variées aux Jeux Olympiques. Les clubs jouent un rôle clé à cet égard: ils sont très importants dans la carrière des sportifs. Ce sont eux qui créent le cadre permettant aux enfants et aux adolescents de faire du sport. Dans le système sportif suisse, les clubs sont à la base de l'encouragement des talents. En 2016, quelque 335 000 bénévoles ont effectué gracieusement 11 heures de travail en moyenne dans les clubs, ce qui équivaudrait à environ 2 milliards de francs (Lamprecht et al., 2017; Observatoire suisse du sport, 2020). Une grande partie des enfants et des adolescents suisses apprennent leur sport en club. Ceux-ci leur ouvrent la voie vers les sommets internationaux.

À PyeongChang en 2018, la Norvège a gagné plus de médailles qu'aucune autre nation dans l'histoire des Jeux Olympiques d'hiver. Toute la question est de savoir comment elle a pu réaliser cet exploit avec seulement 5,3 millions d'habitants. Une des explications possibles réside dans la politique sportive du pays, qui repose sur l'écoute et la participation des jeunes. Ceux-ci peuvent en effet s'impliquer dans la planification et la mise en œuvre de leurs propres activités sportives et décider eux-mêmes de l'intensité de leur entraînement. Les droits des enfants dans le sport, reconnus par les fédérations, fixent un âge seuil pour la participation à des compétitions: il faut être âgé d'au moins 13 ans pour pouvoir prendre part à des compétitions nationales et d'au moins 11 ans pour des compétitions régionales. En cas de violation de cette règle, les fédérations et les clubs risquent de perdre les subventions publiques qu'ils reçoivent (Farrey, 28 avril 2019). Il convient également de souligner l'harmonisation des horaires de travail et du temps scolaire: l'école se termine dès 16 h, et les Norvégiens travaillent beaucoup moins que les Suisses. En effet, en 2018, les personnes ayant un poste à temps complet travaillaient en moyenne 42,5 heures en Suisse, contre 37,7 heures en Norvège, un chiffre qui est d'ailleurs l'un des plus bas d'Europe (Wiget, 23 mai 2019). Ces horaires relativement légers permettent aux enfants et aux parents de dégager du temps pour pratiquer des activités sportives. De plus, les parents sont impliqués au sein des clubs: il est attendu des parents qui inscrivent leur enfant dans un club qu'ils assurent des missions bénévoles.

Dans le cadre du programme J+S d'encouragement du sport (pour les jeunes entre 10 et 20 ans) et du programme Sport des enfants J+S (pour les enfants entre 5 et 10 ans), la Confédération aide les clubs par le biais de subventions, de formations de base et continues et de matériel de prêt à destination des cours et des camps sportifs. L'organisation des clubs étant largement fondée sur le bénévolat, tout cela serait difficilement concevable sans le soutien de l'État. En 2019, environ 640 000 enfants et jeunes ont profité des plus de 80 000 offres J+S (cours et camps). Plus de 70 sports sont proposés (Jeunesse+Sport, 2020b). En 2019 également, les formations de base ont mobilisé au total 3478 experts J+S et 82 841 moniteurs J+S. Le programme additionnel Sport des enfants J+S permet aux enfants dès 5 ans de bénéficier d'offres sportives variées et adaptées à leur âge au sein de clubs et d'écoles. L'objectif de J+S est de concevoir et de promouvoir un sport adapté aux enfants et aux jeunes, de permettre qu'il soit vécu dans toutes ses dimensions et de soutenir le développement et l'épanouissement des jeunes sur le plan pédagogique, social et de la santé. Avec l'aide subsidiaire de la Confédération, des cantons et des communes, les clubs instaurent des conditions qui permettent une formation polysportive des enfants et fournissent le socle de la promotion les jeunes talents.

La nécessité de trouver un équilibre entre encouragement du sport populaire et encouragement du sport d'élite est un trait caractéristique du système sportif suisse. La promotion du sport de droit public vise en premier lieu le sport populaire. Le programme J+S et les trois heures de sport obligatoires à l'école ont pour but d'encourager la pratique du sport tout au long de la vie au sein de la population suisse. L'intégration de J+S dans la loi fédérale de 1972 encourageant la gymnastique et les sports et des trois heures de sport obligatoires dans la Constitution garantit la réalisation de cet objectif. Depuis quelques années, l'activité sportive de la population suisse n'a cessé de croître. Le «combiné helvétique», qui regroupe les sports les plus pratiqués, comprend la randonnée pédestre, le cyclisme, la natation, le ski et le jogging (Lamprecht, Bürgi & Stamm, 2020). Les Suisses pratiquent le sport populaire pour leur santé, leur bien-être et pour le plaisir de bouger. La compétition classique revêt un aspect plutôt secondaire. Pour le sport d'élite, les structures fédérales qui interviennent dans la formation scolaire et professionnelle des jeunes talents constituent un défi, notamment les différences d'horaires entre les écoles publiques qui compliquent l'organisation des offres des clubs ou encore la compensation intercantonale des frais de scolarité aux degrés secondaires I et II.

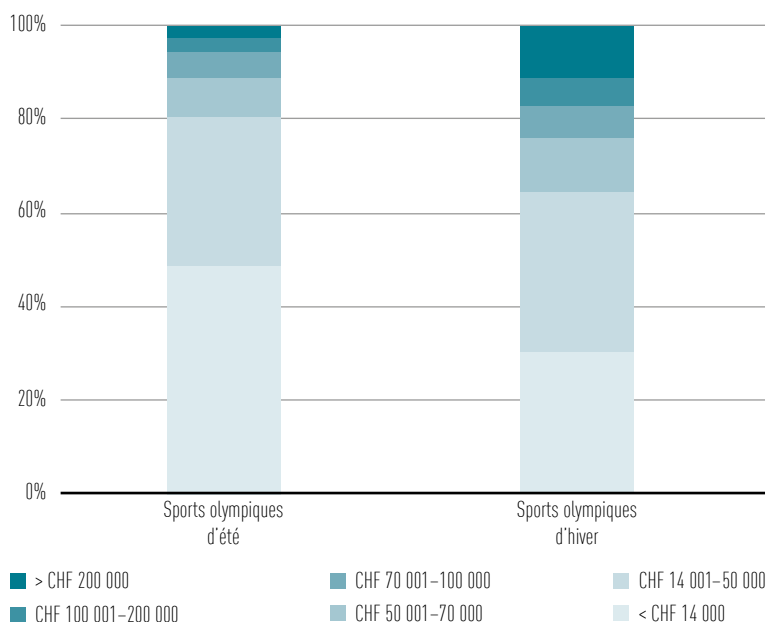
6. Les athlètes et le sport d'élite

Lors des Jeux Olympiques, le monde entier a les yeux rivés sur les meilleurs. Les espoirs de médailles des nations reposent sur les épaules de quelques champions et championnes. Garantir un soutien durable pour s'assurer le succès est un véritable défi pour les nations car cela suppose de prendre soin de leurs athlètes. Les plus jeunes doivent pouvoir tracer leur voie jusqu'au sommet. L'encouragement du sport va bien au-delà de l'entraînement en soi: il s'agit d'offrir aux athlètes un accompagnement durant les compétitions, des prestations médicales et paramédicales ou encore un soutien adapté qui leur permette de concilier carrière sportive et études.

Degré de professionnalisation des athlètes

L'enquête SE-CH 2019 portait sur 1450 sportifs concourant dans le système du sport d'élite suisse. Sur les 1062 athlètes qui ont fourni des données sur leur taux d'occupation dans le domaine du sport, 459 ont indiqué être des sportifs professionnels (sportifs à temps plein: 43%), 361 des sportifs à temps partiel (étudiants, salariés ou indépendants à temps partiel: 34%) et 242 des sportifs amateurs (étudiants, salariés ou indépendants à temps plein: 23%), ces derniers pratiquant leur sport durant leur temps libre. Cette structure est la même pour les athlètes pratiquant des sports olympiques d'été que pour l'ensemble des athlètes interrogés. Dans les sports olympiques d'hiver, la part de sportifs professionnels est en revanche d'environ 15 points plus élevée (60%) que dans les sports olympiques d'été, ce qui est compensé par une plus faible proportion de sportifs amateurs. Le tableau est totalement différent s'agissant des sports non olympiques: plus de la moitié des sportifs sont des amateurs et seulement 6% des professionnels.

Fig. 6.1: Revenu total des athlètes en 2018

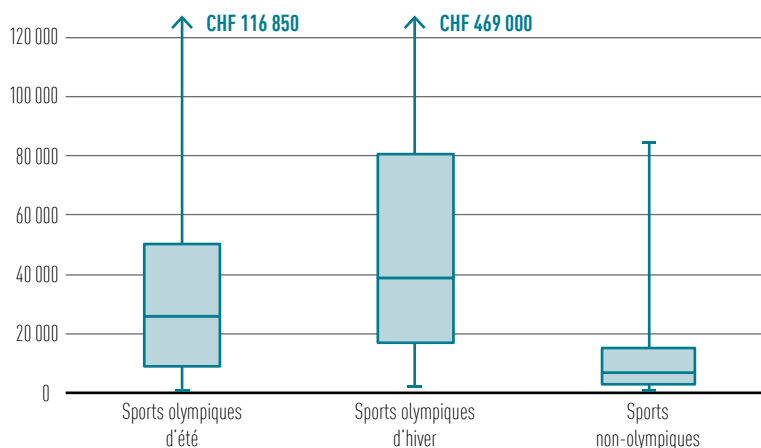


Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 545/279.

Revenu annuel global

Le revenu global des athlètes se compose du revenu qu'ils tirent de leur activité sportive et du revenu qu'ils perçoivent dans le cadre d'une éventuelle activité professionnelle accessoire. Seulement 17% de l'ensemble des sportifs d'élite suisses interrogés révèlent avoir touché en 2018 un revenu global supérieur à 70 000 francs tandis que 41% disent avoir perçu moins de 14 000 francs. La figure 6.1, qui distingue Sports olympiques d'été et Sports olympiques d'hiver (les Sports non olympiques ne sont pas représentés), montre que les athlètes des sports d'hiver sont tendanciellement mieux lotis que leurs confrères des sports estivaux. Cela s'explique dans une certaine mesure par le fait que les athlètes des sports d'hiver parviennent à générer plus de revenus de leur activité sportive. Cela dit, même dans les sports d'hiver, environ 76% des athlètes doivent vivre avec moins de 70 000 francs par an et 30% avec moins de 14 000 francs. Parmi les athlètes pratiquant des sports d'été, ce sont au total 48% qui gagnent moins de 14 000 francs.

Fig. 6.2: Revenu tiré du sport par les athlètes en 2018 en CHF



Commentaire: ligne au milieu des rectangles = médiane (50% des valeurs se situent au-dessus, 50% en dessous), rectangle = 1^{er} et 3^e quartiles (50% des valeurs sont comprises dans le rectangle, 25% se situent au-dessus et 25% en dessous), point le plus haut = 95^e percentile (5% des valeurs se situent au-dessus), point le plus bas = 5^e percentile (5% des valeurs se situent en dessous).

Point le plus haut dans la catégorie des sports olympiques d'été = 116 850 francs; dans la catégorie des sports olympiques d'hiver = 469 000 francs.

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 540/280/142.

Revenus tirés du sport

Outre leur revenu global, les sportifs interrogés dans le cadre de l'enquête SE-CH 2019 ont indiqué le revenu qu'ils percevaient de leur activité sportive. Ce dernier inclut toutes les recettes générées par leur pratique sportive dans le contexte du sport d'élite. Il ressort des données collectées que les athlètes des sports olympiques d'hiver perçoivent un revenu en moyenne plus élevé que les athlètes des sports olympiques d'été (fig. 6.2). La médiane des revenus s'établit à 38 625 francs pour les premiers et à 25 750 francs pour les seconds. Au sein même du groupe des athlètes de sports d'hiver, on relève de grandes disparités de revenus, même si la moyenne est plus élevée que parmi les athlètes pratiquant les sports d'été. Ces disparités, qui touchent les deux groupes, s'expliquent d'une part par les écarts existant entre les sports et d'autre part par les taux d'occupation des athlètes. Les différences de salaires entre sports d'hiver et sports d'été subsistent même si l'on considère de manière isolée les salaires des sportifs professionnels. Alors que la médiane des salaires pour les athlètes professionnels des sports d'hiver s'élève à 65 750 francs, elle se chiffre à 40 000 francs seulement pour leurs confrères des sports d'été. A cela s'ajoute le fait que la proportion d'athlètes professionnels est nettement plus forte s'agissant des sports d'hiver (59%) que des sports d'été (45%). Cela a pour conséquence que la masse salariale cumulée de l'ensemble des athlètes olympiques de sports d'hiver interrogés est plus élevée que celle des athlètes olympiques de sports d'été alors même que ces derniers sont beaucoup plus

nombreux. Au sein du groupe des sportifs à temps partiel, les disparités de salaires sont gommées: la médiane est de 24 000 francs tant pour les sports d'hiver que pour les sports d'été.

Une analyse approfondie des données concernant les revenus montre que, quel que soit leur taux d'occupation dans le domaine du sport, certains athlètes parviennent à tirer plus de 100 000 francs par an de leur activité sportive. Cela dit, 75% des sportifs professionnels gagnent moins de 85 000 francs par an grâce au sport et 75% des sportifs à temps partiel même moins de 40 000 francs. Fait incontesté, le cercle des sportifs millionnaires compte peu de membres: seulement 0,3% des sportifs interrogés indiquent avoir tiré plus d'un million de francs de revenus annuels de leur activité sportive.

Parmi les athlètes interrogés, 26% disent recevoir un salaire mensuel dans le cadre de leur activité sportive. Le pourcentage d'athlètes percevant régulièrement un salaire diffère fortement selon le sport pratiqué et le taux d'occupation. Si l'on effectue une comparaison selon la saisonnalité des sports, ce sont 25% des athlètes pratiquant un sport olympique d'hiver et 29% de ceux pratiquant un sport olympique d'été qui bénéficient d'un salaire mensuel. Pourtant, les premiers restent globalement favorisés du point de vue salarial. Cela tient possiblement au fait que les salaires mensuels issus de l'activité sportive sont en moyenne plus élevés chez les athlètes de sports d'hiver que chez les athlètes de sports d'été. On note aussi que quelque 80% des sportifs professionnels pratiquant un sport olympique d'hiver indiquent que le salaire mensuel qu'ils tirent de leur activité sportive leur permet de vivre, ce qui n'est le cas que de 60% environ de leurs confrères pratiquant un sport olympique d'été.

Composition du revenu des athlètes issu de l'activité sportive

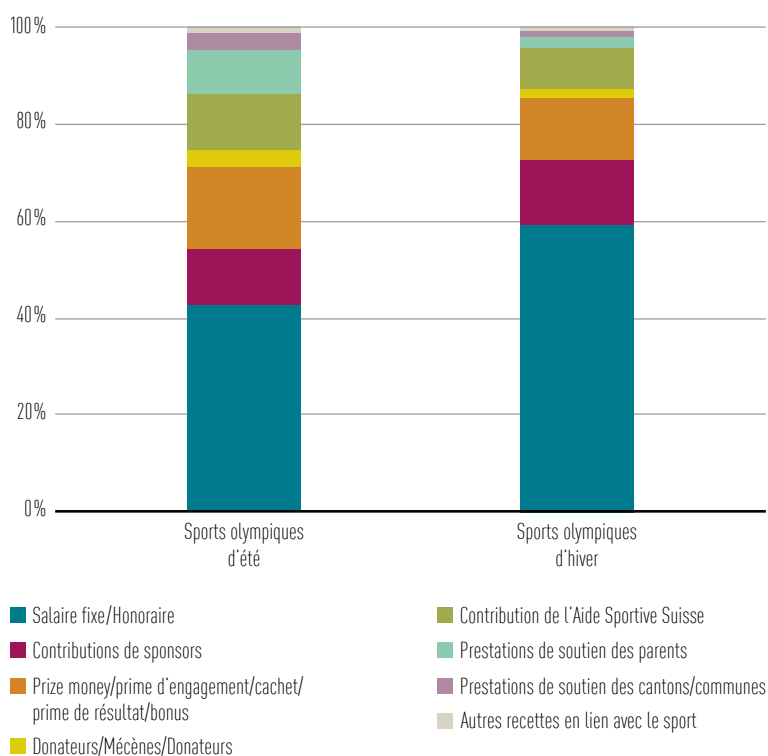
Le revenu que les athlètes retirent de leur activité sportive relève de plusieurs catégories, présentées sur la figure 6.3. Les montants indiqués par les athlètes ont été additionnés de manière séparée selon qu'ils concernaient les athlètes pratiquant un sport olympique d'été ou ceux pratiquant un sport olympique d'hiver, ce qui a révélé certaines disparités. On constate que la part du salaire fixe est plus élevée pour les seconds que pour les premiers. Cela est toutefois compensé par les composantes variables, p. ex. des prize money/primés d'engagement ou des prestations de soutien des parents, proportionnellement plus élevées chez les athlètes de sports d'été que de sports d'hiver. Il apparaît donc que les pratiquants de sports d'hiver bénéficient d'une plus grande sécurité financière que les pratiquants de sports d'été.

Profession: sportif ou sportive

Les données de l'enquête SE-CH 2019 montrent que le club constitue le principal employeur dans les sports d'équipe et les sports collectifs, le second étant la fédération nationale pour les sports collectifs. Les sponsors représentent quant à eux la troisième source de revenus la plus importante pour les athlètes des sports collectifs et même la deuxième pour ceux des sports d'équipe suivie par diverses autres sources (p. ex. équipe privée, armée suisse, Administration fédérale des douanes, etc.). Dans les sports individuels, les recettes issues des sponsors sont majoritaires tandis que diverses autres sources et la fédération nationale occupent respectivement les deuxième et troisième places.

L'entraînement détermine le degré d'occupation des athlètes. Les données fournies dans le cadre de l'enquête indiquent que les athlètes interrogés s'entraînent en moyenne 18,75 heures par semaine. La durée moyenne d'entraînement est d'une heure plus élevée chez les athlètes pratiquant un sport olympique d'été que chez ceux pratiquant un sport olympique d'hiver (20,25 contre 19,25 h). Sans surprise, les sportifs professionnels s'entraînent plus que les sportifs à temps partiel et les sportifs amateurs. En moyenne, dans les sports olympiques d'été, les athlètes professionnels s'entraînent ainsi 22,5 heures contre 17,25 heures pour les athlètes amateurs. Dans les sports olympiques d'hiver, la moyenne s'établit à 21 heures pour les athlètes professionnels et à 15 heures pour les athlètes amateurs. A la charge d'entraînement s'ajoutent en moyenne 4,5 heures de transport par semaine, ce chiffre atteignant environ 6 heures pour ceux qui consacrent le plus de temps aux déplacements, à savoir les athlètes à temps partiel pratiquant un Sports olympique d'hiver. Le temps de déplacement est plus élevé pour les sportifs professionnels pratiquant une discipline non olympique (5,25 h) que pour ceux pratiquant un sport olympique d'été (5 h) ou un sport olympique d'hiver (4,25 h).

Fig. 6.3: Composition du revenu touché par les athlètes grâce au sport en 2018



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 540/280.

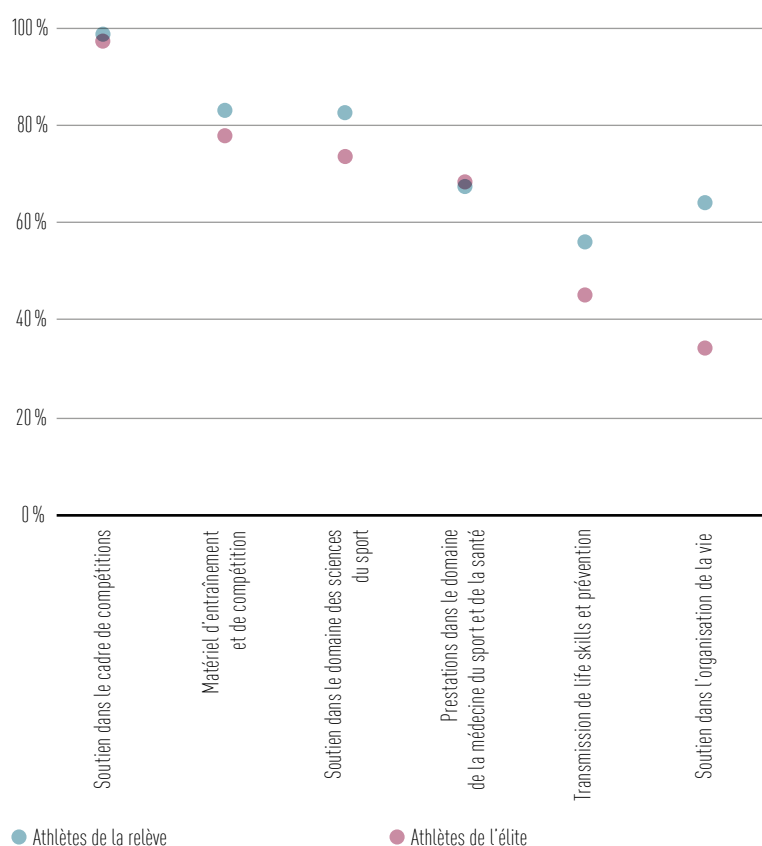
Se pose la question de savoir si mener de front une carrière sportive et des études constitue plutôt un avantage ou un frein dans le sport d'élite. Une étude allemande a montré que les universitaires (étudiants et diplômés) avaient proportionnellement obtenu de meilleurs résultats aux Jeux Olympiques que les autres participants: aux Jeux de Rio en 2016, les universitaires de l'équipe olympique allemande avaient remporté 59 % des médailles d'or et 52 % de l'ensemble des médailles (or, argent et bronze) alors même qu'ils représentaient 44 % de la délégation (Schneider & Fischer, 2019). Dans l'équipe danoise, les athlètes étudiants avaient même remporté 58 % des médailles de la délégation alors qu'ils ne comptaient que pour 38 % de ses membres (Bundgaard, 2 mai 2018). Il n'est certes pas possible d'établir un lien de causalité entre formation tertiaire et victoire aux Jeux Olympiques. Toutefois, ces études mettent en lumière le fait qu'une double carrière ne constitue en principe pas un obstacle à la pratique du sport de haut niveau.

Soutien fourni par Swiss Olympic et par la Confédération

Le système du sport suisse encourage les athlètes par le biais de «Swiss Olympic Cards». 98 % des athlètes interrogés dans le cadre de l'étude SE-CH 2019 en possédaient une au moment de l'enquête. En 2018, Swiss Olympic a ainsi délivré près de 115 cartes «or», 150 cartes «argent», 380 cartes «bronze» et 1800 cartes «élite» [Swiss Olympic, 2020a].

Ces Swiss Olympic Cards semblent avoir un lien avec le revenu perçu (médiane) dans la mesure où l'on constate des écarts de revenus selon le type de carte possédée. La médiane des revenus s'établit ainsi à 59 000 francs pour les sportifs en possession d'une carte «or», soit environ 6 000 francs de plus que pour les sportifs au bénéfice d'une carte «argent» (53 000 CHF). L'écart relevé entre la carte «argent» et la carte «bronze» ainsi qu'entre la carte «bronze» et la carte «élite» est nettement plus important puisqu'il s'élève dans les deux cas à quelque 20 000 francs.

Fig. 6.4: Services et prestations de soutien fournis par la fédération nationale, selon les réponses de l'échantillon de responsables sportifs



Commentaire: La catégorie «Transmission de life skills et prévention» comprend notamment les entraînements aux médias, les entretiens de présentation et la prévention du dopage. La catégorie «Soutien dans l'organisation de la vie» comprend notamment les plans de carrière et les conseils financiers.

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon de responsables sportifs) = 87-94 selon les questions.

En 2018, la Fondation de l'Aide Sportive Suisse a soutenu 1043 athlètes à hauteur de 9,1 millions de francs au total [Fondation de l'Aide Sportive Suisse, 2019], ce qui correspond à un triplement des aides financières par rapport à 2013. En 2018, 387 athlètes ont perçu une contribution d'encouragement comprise entre 3000 et 36 000 francs tandis que 557 athlètes bénéficiaient d'un parrainage de 2000 francs. La fondation a également octroyé des contributions exceptionnelles, des prestations en nature ainsi que des distinctions pour un montant total de 616 000 francs.

La Confédération soutient directement des sportifs d'élite en les engageant au DDPS en tant que soldats sport à un taux d'occupation de 50 % (18 soldats en 2018). En 2018, elle a également encouragé 60 athlètes dans le cadre de l'école de recrues pour sportifs d'élite et 410 autres dans le cadre des cours de répétition pour sportifs d'élite [Sport d'élite de l'armée suisse, 2019]. Ce sont ainsi 31 767 jours de service qui ont été accomplis en 2018 dans le contexte de l'encouragement du sport d'élite à l'armée [Centre de compétences Sport de l'armée, 2020]. Cette année-là, l'Administration fédérale des douanes (AFD) employait quant à elle 8 sportifs d'élite à 100 % et 2 à 50 % dans le Corps des gardes-frontières, ce qui correspond au total à 9 postes à temps plein (AFD, s. d.).

Prestations de service et d'encadrement fournies par les fédérations et les clubs

98 % de l'échantillon de responsables sportifs considère que les fédérations nationales fournissent à leurs athlètes d'élite et de la relève un soutien dans le cadre des compétitions (fig. 6.4). On relève toutefois de grands écarts dans le volume des prestations de service et d'encadrement fournies, ce qui témoigne aussi d'une hiérarchisation des priorités posées par les fédérations: moins les prestations sont directement liées aux compétitions ou aux performances des athlètes, moins ceux-ci reçoivent de soutien. Seules 35 % des fédérations environ offrent à leurs athlètes d'élite et de la relève un soutien dans la vie quotidienne, par exemple en matière de planification de carrière ou de gestion des finances.

De manière générale, les athlètes de la relève reçoivent plus de soutien que leurs aînés. Cela vaut surtout dans les domaines «Soutien dans l'organisation de la vie» et «Transmission de life skills et prévention». Dans ce dernier domaine, le soutien peut prendre la forme d'entraînements aux médias, de préparations aux entretiens d'embauche ou encore de conseils en matière de prévention du dopage.

Les entraîneurs ont évalué la qualité des prestations dont ont bénéficié les athlètes au cours des douze mois précédant l'enquête dans les différents domaines. C'est le domaine «Soutien dans le cadre de compétitions» qui obtient les meilleurs résultats. Lanterne rouge, le domaine «Soutien dans l'organi-

sation de la vie», et en particulier le sous-domaine «Conseils juridiques et financiers» présente le potentiel le plus fort en termes de développement de l'offre proposée.

S'agissant de la qualité des prestations de service et d'encadrement telle qu'elle a été évaluée par les entraîneurs et par les athlètes, le constat est le même que s'agissant du volume des prestations par domaine: moins la prestation a de lien avec les compétitions, moins bien elle est notée. Les fédérations accordent donc clairement la priorité au «Soutien dans le cadre de compétitions» puis dans un second temps au «Matériel d'entraînement et de compétition». Les domaines «Transmission de life skills et prévention» et «Soutien dans l'organisation de la vie» ferment la marche.

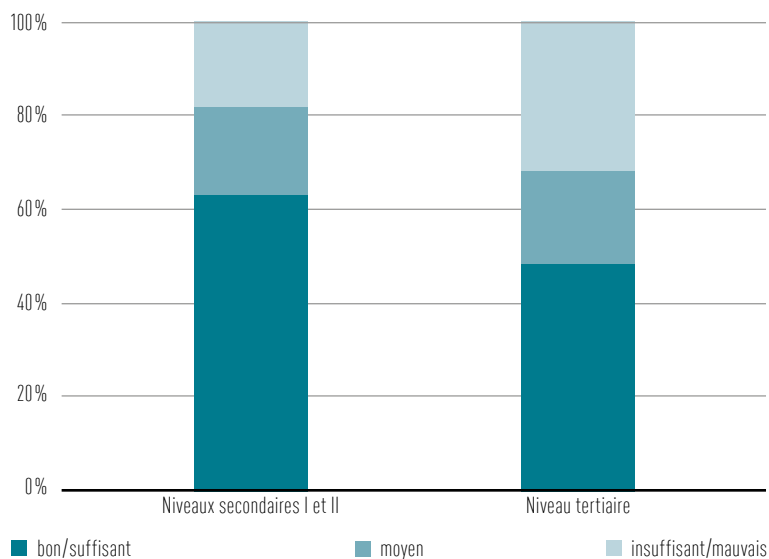
La mesure dans laquelle les athlètes doivent payer pour bénéficier de prestations dans les domaines des sciences du sport, de la médecine du sport et de la santé (p. ex. diagnostic de la performance, nutrition du sport, psychologie, etc.) varie d'une fédération à l'autre et dépend aussi généralement du niveau de l'athlète. Ces prestations ne sont pas toujours accessibles gratuitement aux athlètes titulaires d'une Swiss Olympic Card.

Formation et sport

Dans le cadre de l'enquête SE-CH 2019, on a demandé aux athlètes s'ils avaient fréquenté une institution de formation du degré secondaire ou tertiaire qui, à leurs yeux, ménageait des facilités aux sportifs d'élite. S'agissant des degrés secondaires I et II, la réponse est positive pour 46 % de l'échantillon d'athlètes. Ce pourcentage tombe à 36 % des athlètes pour le degré tertiaire.

Les athlètes ont également été interrogés sur les mesures et aménagements dont ils avaient bénéficié aux degrés secondaire et tertiaire pour concilier plus facilement formation et sport d'élite. Ces mesures ont consisté en premier lieu en une réduction de l'obligation de présence (64 % des athlètes aux degrés secondaires I et II et 44 % au degré tertiaire). En outre, respectivement 15 et 19 % des athlètes ont eu la possibilité de suivre leur formation à distance au degré secondaire et au degré tertiaire. Seuls 13 et 14 % ont reçu des bourses.

Fig. 6.5: Soutien reçu pour concilier sport d'élite et formation, selon les réponses de l'échantillon d'athlètes



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 916/259.

Dans le cadre de l'enquête, les athlètes ont également évalué la qualité du soutien qui leur a été apporté en termes de conciliation de la formation et du sport d'élite (fig. 6.5). Pour 63 % d'entre eux, le soutien reçu aux degrés secondaires I et II est considéré comme «suffisant» à «bon». Ils ne sont plus qu'environ la moitié à le penser pour le degré tertiaire.

Si l'on jette un œil au niveau de formation des athlètes, on relève que 47 % des sportifs interrogés âgés de 25 à 34 ans possèdent un diplôme du degré tertiaire. C'est 5 points de moins que le reste de la population suisse dans la même tranche d'âge (Office fédéral de la statistique OFS, 2020c). Les athlètes planifient néanmoins de rattraper leur retard: 64 % d'entre eux envisageaient de suivre une formation ou une formation continue dans les cinq ans suivant l'enquête et parmi eux, 75 % visaient un cursus au degré tertiaire. Cela montre que des mesures seraient certainement nécessaires pour permettre aux jeunes de concilier plus facilement études et sport d'élite. Si l'on considère l'ensemble des tranches d'âge (25-64 ans), les athlètes interrogés sont toutefois 49 % à posséder un titre du degré tertiaire, c'est-à-dire 4 % de plus que l'ensemble de la population suisse.

Il ressort de la revue systématique de Park, La-vallee et Tod (2012) portant sur la reconversion professionnelle des sportifs d'élite que seulement 16 % des personnes interrogées avaient rencontré des difficultés au moment de leur changement de carrière. Küttel, Boyle et Schmid (2017) ont quant à eux montré que divers facteurs concourent à une reconversion réussie et que les conditions dans lesquelles la carrière sportive prend fin (fin choisie, blessure, problèmes de motivation, etc.) jouent un rôle décisif dans ce processus. Une autre étude de Küttel, Boyle, Christensen et Schmid (2018) a mis en évidence que 21 % des athlètes suisses interrogés avaient connu une période de chômage à la fin de leur carrière sportive. Elle a aussi laissé apparaître que, parmi les facteurs qui facilitent l'insertion professionnelle, les prestations en matière de soutien à la carrière constituaient l'élément le moins important. Les compétences acquises au cours de la carrière sportive, la formation suivie et la personnalité exercent en effet une influence bien plus forte en matière de reconversion.

Carrière post-sportive

Les données recueillies dans le cadre de l'enquête SE-CH 2019 montrent que 17% des sportifs actifs interrogés sont d'avis que les athlètes bénéficient d'un soutien de qualité après leur carrière sportive. L'enquête ne permet toutefois pas de savoir si ces athlètes ont déjà ou non eu recours aux prestations correspondantes. Environ un cinquième des athlètes interrogés se font du souci pour leur avenir professionnel, ce qui les empêche de se concentrer pleinement sur leurs performances. En étudiant de plus près les données, on constate que les athlètes les plus inquiets à ce sujet sont ceux qui se sentent mal informés sur les prestations en matière d'insertion professionnelle et les perspectives professionnelles existantes et/ou qui considèrent que le soutien apporté aux athlètes après leur carrière sportive n'est pas suffisant.

Les données montrent que 36 % des athlètes exercent une activité professionnelle accessoire durant leur carrière sportive, ce qui ne serait pas possible sans le soutien de leur employeur: 80 % des athlètes interrogés qui travaillent parallèlement à leur pratique sportive de haut niveau qualifient de «suffisant» à «bon» le soutien que leur fournit leur employeur. Le fait de disposer d'une expérience professionnelle constitue certainement un atout pour s'insérer sur le marché du travail à l'issue de la carrière sportive. D'autres facteurs peuvent apparaître comme favorisant la reconversion: l'économie florissante de la Suisse, le faible taux de chômage ou encore les possibilités de formation et de formation continue. La plupart des athlètes sont contraints de rechercher un emploi en dehors du monde du sport après leur carrière car les postes rémunérés sont rares dans ce secteur.

Les athlètes ont par ailleurs tout intérêt à se constituer un réseau de partenaires dans les milieux de l'économie et de l'industrie au cours de leur carrière sportive, leurs sponsors d'un temps pouvant devenir leurs employeurs par la suite. Les entreprises faisant partie du réseau des entreprises formatrices et employeurs favorables au sport de compétition constituent également de potentiels employeurs à l'issue de la carrière sportive.

7. Entraîneurs

Les athlètes sont sous les feux de la rampe. Il ne faut toutefois pas oublier qu'ils sont entourés par un groupe d'entraîneurs et de spécialistes qui les aident à accomplir les meilleures performances possibles le jour J. Ces professionnels aménagent et optimisent l'environnement direct de l'athlète et de l'équipe. Une médaille olympique est une réussite individuelle pour un sportif, mais c'est également le résultat d'un effort collectif et de l'engagement d'une équipe de professionnels hautement qualifiés. La formation des entraîneurs est donc un enjeu crucial.

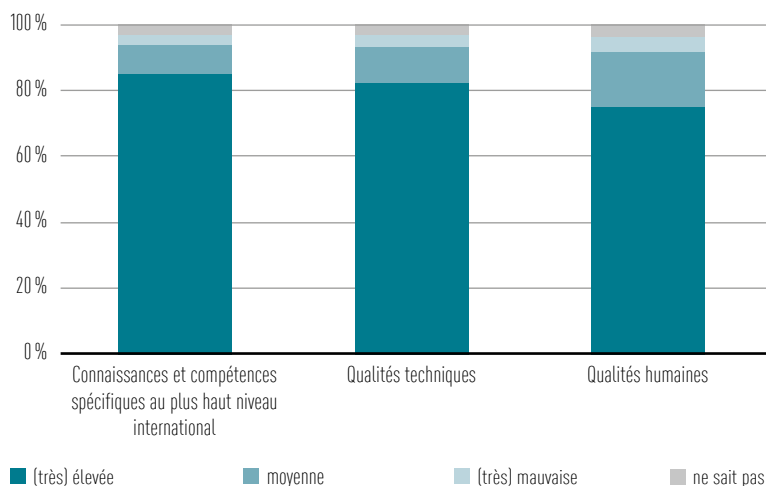
Compétences de l'entraîneur

Les entraîneurs jouent un rôle capital dans le développement de l'athlète. Ils mettent à profit leurs compétences et leur expérience pour mener les sportifs au plus haut niveau. Pour cela, ils doivent acquérir tout un éventail d'aptitudes-clés (compétences techniques, sociales et méthodologiques p. ex.) et être en mesure de répondre aux besoins et aux attentes des athlètes avant, pendant et après les compétitions.

Interrogés sur le travail des entraîneurs, les athlètes ont répondu de manière positive. La figure 7.1 montre qu'en matière de connaissances et compétences spécifiques au plus haut niveau international, les sportifs considèrent que leurs entraîneurs disposent de compétences «élevées» (85%) à «très élevées» (83%). C'est un signal positif concernant la qualité de la formation des entraîneurs. Leurs qualités humaines sont toutefois jugées un peu plus durement. Ainsi, bien que 75% des personnes interrogées estiment que leurs coaches ont des qualités humaines «élevées» voire «très élevées», 17% d'entre eux considèrent qu'elles sont «moyennes» et 5% qu'elles sont «mauvaises», voire «très mauvaises». Le potentiel d'amélioration dans le versant humain de la profession a été pris en compte par la Formation des entraîneurs Suisse et est davantage mis en œuvre depuis 2018 dans le cadre de la révision de son concept de formation.

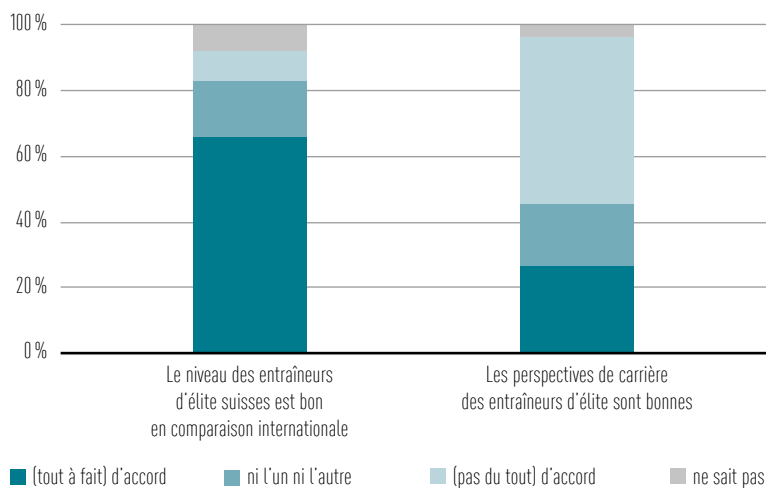
Il a été demandé aux athlètes si, selon eux, leurs entraîneurs étaient de niveau international: 74% des personnes interrogées sont (tout à fait) d'accord avec cette affirmation. Les entraîneurs ne travaillent cependant pas seuls. Ils font partie d'une équipe de spécialistes dans différents domaines comme la préparation physique ou encore l'encadrement médical et psychologique. Ainsi, 56% des athlètes indiquent être (fortement) accompagnés dans leur développement par ce type d'équipe.

Fig. 7.1: Compétences et aptitudes des entraîneurs selon l'évaluation de l'échantillon d'athlètes



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 987.

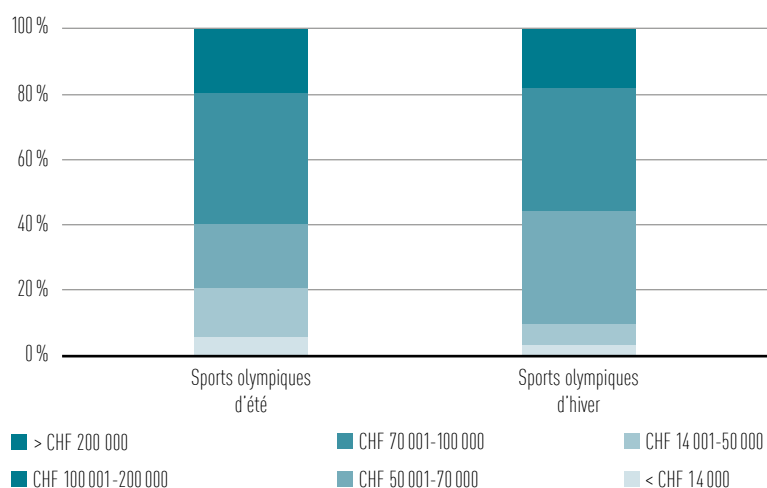
Fig. 7.2: Situation professionnelle des entraîneurs en Suisse, selon l'échantillon de responsables sportifs



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon de responsables sportifs) = 90.

L'échantillon de responsables sportifs a été interrogé sur la situation professionnelle actuelle des entraîneurs. La figure 7.2 révèle qu'environ la moitié (51%) des responsables sportifs sont peu optimistes quant aux perspectives de carrière des entraîneurs qu'ils emploient, et ce bien qu'ils soient 66% à se dire (tout à fait) d'accord avec le fait que le niveau des entraîneurs d'élite suisses est bon en comparaison internationale.

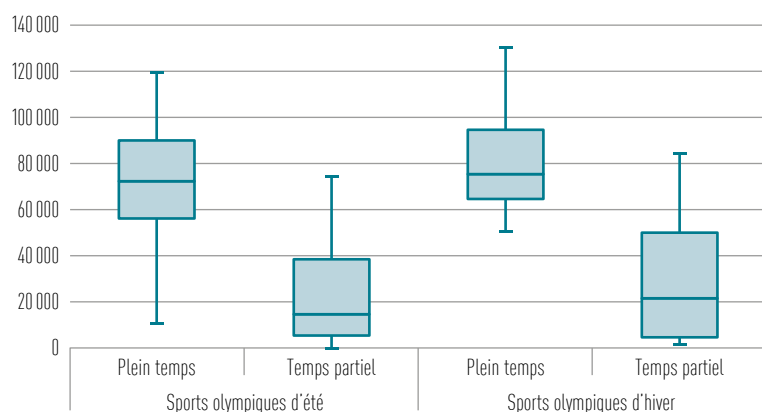
Fig. 7.3: Revenu global des entraîneurs suisses en 2018



Commentaire: aucune donnée dans la catégorie > 200 000 francs

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon de responsables sportifs) = 254/122.

Fig. 7.4: Revenu généré par les activités d'entraîneur en 2018, en francs



Commentaire: ligne au milieu des rectangles = médiane (50% des valeurs se situent au-dessus, 50% en dessous), rectangles = 1^{er} et 3^e quartiles (50% des valeurs sont comprises dans le rectangle, 25% se situent au-dessus et 25% en dessous), point le plus haut = 95^e percentile (5% des valeurs se situent au-dessus), point le plus bas = 5^e percentile (5% des valeurs se situent en dessous).

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'entraîneurs) = 139/100/98/23.

Ces avis montrent que le secteur du sport doit encore faire des efforts pour donner des perspectives de carrière à ses employés au sein du sport d'élite, dans d'autres secteurs économiques apparentés ou bien dans le service public.

Revenu global de l'entraîneur

Les entraîneurs suisses ne travaillent pas uniquement dans le sport, ils perçoivent également des revenus en dehors de ce domaine. Tandis que 63% des entraîneurs interrogés déclarent exercer cette activité à plein temps, les 37% restants ne l'exercent qu'à temps partiel. L'enquête SE-CH 2019 s'est intéressée à leur revenu brut de l'année 2018 et compare les montants déclarés par les entraîneurs de Sports olympiques d'hiver et d'été. Outre les revenus du sport, les revenus issus d'éventuelles activités accessoires/secondaires en dehors de ce domaine sont également pris en compte.

La figure 7.3 indique que, dans les disciplines olympiques d'été (40%) comme d'hiver (38%), la majorité des entraîneurs ont gagné au total entre 70 001 et 100 000 francs. S'agissant des revenus les plus bas, on constate que 40% des entraîneurs des disciplines olympiques d'été déclarent des revenus inférieurs ou égaux à 70 000 francs par an. Dans les disciplines olympiques d'hiver, cette proportion s'élève à 44%. Aucun entraîneur n'a indiqué des revenus supérieurs à 200 000 francs pour l'année 2018. Toutefois, dans les disciplines d'été (20%) comme d'hiver (18%), certains entraîneurs ont des revenus compris entre 100 001 et 200 000 francs. Ces chiffres montrent que le revenu global des entraîneurs des disciplines olympiques d'été est généralement plus élevé que celui des entraîneurs des disciplines d'hiver.

Revenus issus de l'activité d'entraîneur

Les entraîneurs ont été interrogés sur les revenus qu'ils ont tirés exclusivement de leur activité d'entraîneur en 2018. La figure 7.4 illustre la répartition de ces revenus en fonction du taux d'occupation et des disciplines olympiques d'hiver et d'été. Le revenu médian s'élève à 72 000 francs pour les disciplines d'été et à 75 000 francs pour les disciplines d'hiver. La dispersion (variabilité) des revenus entre les entraîneurs à plein temps est plus grande pour les premières que pour les secondes. Ainsi, 50% des entraîneurs à temps plein déclarent gagner entre 56 000 et 90 000 francs dans les sports d'été et entre 64 800 et 94 500 francs dans les sports d'hiver. L'écart est encore plus marquant lorsque l'on compare les revenus les plus bas et les plus élevés: la fourchette entre le 5^e percentile (5% se situent en dessous) et le 95^e percentile (5% se situent au-dessus) va de 10 000 à 120 000 francs dans les disciplines d'été et de 49 800 à 130 500 francs dans les disciplines d'hiver. Pour les entraîneurs à temps partiel, le revenu médian s'élève à 15 000 francs pour les disciplines olympiques d'été et à 22 000 francs pour les disciplines d'hiver.

Ces chiffres permettent d'effectuer une comparaison directe entre le revenu brut médian des entraîneurs à plein temps et celui de la population active suisse. Avec 72 500 francs, le revenu médian des entraîneurs à plein temps était ainsi équivalent à celui des employés de bureau et employés de commerce en 2018 (OFS, 2020d). Il est inférieur à celui de l'ensemble des groupes professionnels suisses, qui s'élève à 81 000 francs (médiane).

Composition du revenu issu de l'activité d'entraîneur

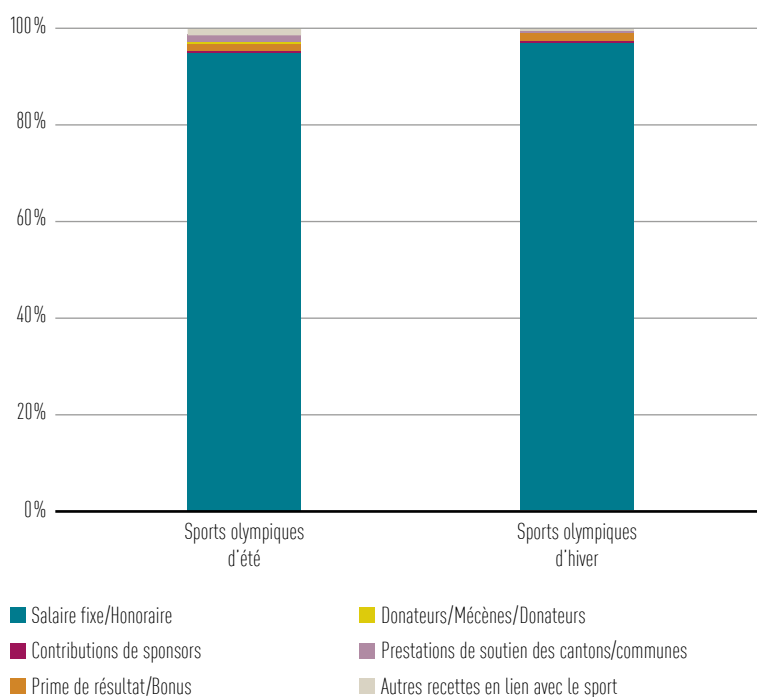
Si le montant du revenu issu de l'activité d'entraîneur est intéressant, sa composition est aussi instructive: les entraîneurs ont-ils un revenu fixe ou celui-ci dépend-il fortement des sponsors et des primes de résultat comme pour les athlètes?

Dans la figure 7.5, on peut voir que les entraîneurs des disciplines olympiques d'été tirent 96 % de leurs revenus d'un salaire ou d'honoraires fixes. Pour les sports d'hiver, cette proportion se porte même à 98 %. Les primes de résultat ne comptent que pour 1 % (été) à 2 % (hiver) des revenus. Dans les disciplines olympiques d'été, les prestations de soutien versées par les cantons et les communes représentent 1 % de la rémunération et les autres revenus ayant un rapport avec le sport, 2 %. Ces revenus proviennent d'organisations très diverses.

Pour mieux comprendre la situation financière des entraîneurs, il est important de savoir que bon nombre d'entre eux ont plusieurs employeurs qui leur versent un salaire. C'est particulièrement vrai dans les disciplines d'été, dans lesquelles 39 % des entraîneurs dénombrent plus d'un employeur, contre 19 % dans les disciplines d'hiver. La fédération nationale est le premier employeur cité, été (44 %) comme hiver (45 %). Les autres employeurs diffèrent en fonction des disciplines olympiques d'hiver et d'été. S'agissant des sports d'été, 43 % des entraîneurs interrogés sont également rémunérés par les clubs, 18 % par le centre de performance régional, 15 % par la fédération régionale et 10 % par les athlètes eux-mêmes. Concernant les sports d'hiver, la fédération régionale est le deuxième employeur cité (21 % des entraîneurs), suivie par les clubs (18 %), les centres de performance nationaux (9 %) et les écoles incluant des filières sport-études (8 %).

En dehors de la rémunération pécuniaire, le salaire des entraîneurs comprend des avantages en nature. Ils peuvent par exemple demander un remboursement de leurs frais de déplacement et de bouche après les compétitions internationales ou les camps d'entraînement, ou bénéficier d'avantages matériels (équipement, vêtements, téléphone, véhicule) ou immatériels (assurances). Il est cependant difficile de chiffrer la valeur monétaire de ces avantages.

Fig. 7.5: Composition du revenu généré par les activités d'entraîneur en 2018



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'entraîneurs) = 232/109.

Situation professionnelle de l'entraîneur

Le travail à temps partiel est l'une des caractéristiques de la profession d'entraîneur. L'échantillon de l'enquête est composé de 129 entraîneurs de sexe féminin et 605 entraîneurs de sexe masculin, qui ont respectivement été 96 et 446 à répondre aux questions (74 % pour les deux catégories). En 2019, le travail à temps partiel concernait 59 % des femmes. Chez les hommes, c'était quasiment deux fois moins (33 %). Il est intéressant de comparer ces chiffres avec la proportion d'hommes et de femmes à temps partiel dans la population générale. En Suisse, 60 % des femmes travaillaient à temps partiel en 2019 (OFS, 2020b). Les entraîneurs de sexe masculin sont en revanche deux fois plus nombreux à travailler à temps partiel que les hommes de la population générale (18 %). Alors que la forte proportion de travail à temps partiel chez les entraîneurs de sexe féminin par rapport à leurs collègues masculins n'est pas surprenante au regard des chiffres suisses en général, la proportion de travail à temps partiel chez les entraîneurs de sexe masculin est inattendue. On peut donc supposer que l'importance du temps partiel dans la profession en général est due à un marché de l'emploi particulier et aux conditions de travail spécifiques qui en découlent.

Tab. 7.1: Temps de trajet et séjours à l'étranger des entraîneurs

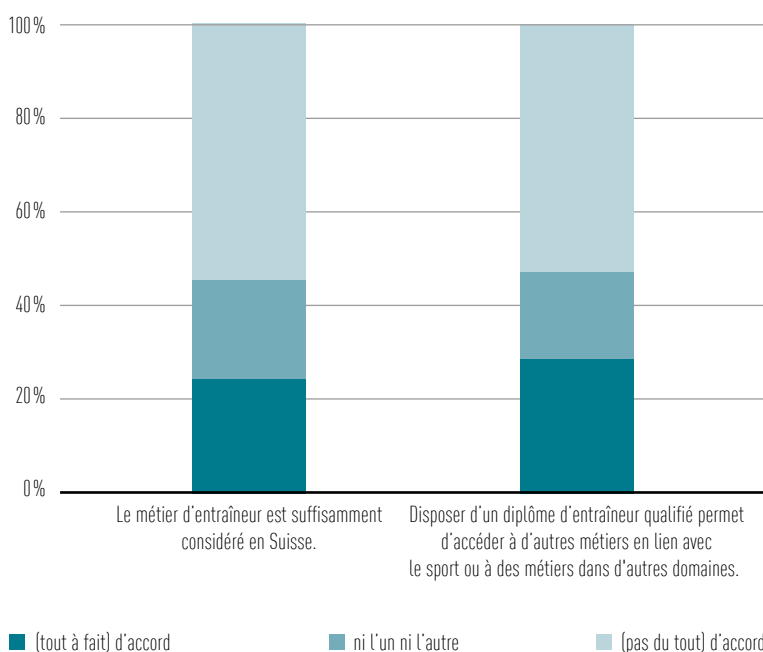
	Nombre d'heures de trajet par semaine [Ø]	Nombre de semaines à l'étranger par an [Ø]
Sports olympiques d'été	8.3	5.8
Sports olympiques d'hiver	10.8	9.8
Sports non-olympiques	6.1	3.5
Valeur moyenne de toutes les personnes interrogées	8.9	6.9

Commentaire: Le temps de trajet comprend les déplacements entre le lieu de domicile, le lieu des activités d'entraîneur et le lieu de travail ou de formation.

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'entraîneurs) = 411.

Les données montrent que les entraîneurs des disciplines d'été ont des revenus globaux (issus du sport et de leurs éventuelles activités accessoires/secondaires) légèrement meilleurs que ceux des disciplines d'hiver. Par ailleurs, le revenu médian que les entraîneurs tirent du sport, qu'ils soient à temps partiel ou à temps plein, est comparable dans les disciplines d'hiver et d'été. Cela s'explique notamment par le fait que les spécialistes des disciplines d'été peuvent compléter leurs revenus par des activités en dehors du sport. En effet, 45% d'entre eux exercent en parallèle une activité rémunérée sans lien avec le sport, contre seulement 15% des entraîneurs des disciplines d'hiver.

Fig. 7.6: Situation du métier d'entraîneur sur le marché suisse du travail selon l'échantillon d'entraîneurs



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'entraîneurs) = 257/129.

Une des particularités fortes du métier d'entraîneur est la mobilité entre le lieu de domicile et le lieu de travail. En moyenne, les entraîneurs passent 8,9 heures par semaine dans les transports pour des raisons professionnelles (tab. 7.1). Ce chiffre comprend les déplacements entre le lieu de domicile et le lieu d'entraînement ainsi que vers les lieux d'autres activités liées à la fonction d'entraîneur. L'exercice d'une autre activité rémunérée non liée au sport étant courante (37% des personnes interrogées), il inclut également le temps de trajet entre le domicile et un éventuel autre lieu de travail ou de formation. Le métier d'entraîneur semble donc être caractérisé par de nombreux déplacements. Cela est particulièrement vrai dans les sports d'hiver où la moyenne s'établit à 10,8 heures, soit 2,5 heures de plus que dans les sports d'été (8,3 heures).

Au temps de trajet hebdomadaire lié aux diverses activités de la profession viennent s'ajouter des déplacements bien plus conséquents pour les entraînements et les compétitions à l'étranger. Le tableau 7.1 montre que les entraîneurs passent en moyenne 6,9 semaines par an à l'étranger à cette fin. Ce chiffre est bien plus élevé chez les entraîneurs des disciplines olympiques d'hiver (près de 10 semaines) que chez ceux des disciplines olympiques d'été (5,8 semaines) et des disciplines non olympiques (3,5 semaines).

La figure 7.6 illustre l'attractivité de la profession au regard de sa reconnaissance et des possibilités d'exercer d'autres métiers avec la formation d'entraîneur. Seuls 29% des entraîneurs interrogés pensent qu'un diplôme d'entraîneur de haut niveau ouvre des portes vers d'autres métiers en lien ou non avec le sport. Il semble ainsi être difficile de changer de branche. S'agissant de la reconnaissance du métier d'entraîneur, l'évaluation est encore moins bonne: à peine un quart des entraîneurs trouvent celle-ci suffisante.

Marché du travail de la profession

Le marché du travail des entraîneurs en Suisse présente certaines particularités par rapport à celui d'autres professions. La formation des entraîneurs est centralisée dans le pays depuis 1969 et dépend largement de la Confédération. Avec la mise en place de la Formation des entraîneurs Suisse, la Confédération a envoyé un signal fort (Weber, 2013). C'est une décision qui découle de la débâcle des Jeux Olympiques d'Innsbruck en 1964 où la Suisse n'a – fait unique dans son histoire aux Jeux d'hiver – remporté aucune médaille.

Le métier d'«entraîneur/entraîneuse» est reconnu depuis 2003 par la Confédération avec la création d'un brevet fédéral. Il est intégré à la nomenclature suisse des professions (CHISCO-19-3422) de l'Office fédéral de la statistique (OFS) dans la catégorie des

travailleurs du secteur des sports et des activités de remise en forme. En 2019, un peu plus de 1400 entraîneurs en exercice étaient titulaires d'un brevet fédéral (989) ou d'un diplôme (445) (Formation des entraîneurs Suisse, 2019). La profession s'organise entre elle. Depuis 2012, il existe une association professionnelle indépendante des entraîneurs de sport de performance et de sport d'élite appelée «swiss coach». Elle est membre de Swiss Olympic en qualité d'organisation partenaire et est représentée par un délégué au Parlement du sport (swiss coach – association professionnelle des entraîneurs de sport de performance et de sport d'élite, s. d.).

Il convient de souligner que les subventions constituent une part relativement importante des salaires de la profession, et sont liées aux formations proposées par la Formation des entraîneurs Suisse. Les activités d'entraîneur peuvent être financées directement ou indirectement par des subventions publiques lorsque les intéressés ont suivi une formation reconnue par le programme J+S ou par la Formation des entraîneurs Suisse. Les clubs et les fédérations peuvent employer des entraîneurs ne disposant pas de ce type de formation mais ne reçoivent alors pas de subventions. Par le biais de l'armée, la Confédération finance également directement les entraîneurs et le personnel d'encadrement en prenant les cotisations APG à sa charge. En 2018, celles-ci s'élevaient à 1 million de francs, dont 0,9 million pour les entraîneurs et 0,1 million pour le personnel d'encadrement.

Swiss Olympic participe au financement des salaires des entraîneurs en Suisse. Avec les moyens alloués par les loteries nationales et la Confédération, Swiss Olympic aide les fédérations à rémunérer les entraîneurs nationaux de l'élite et de la relève à certaines conditions. Celles-ci concernent par exemple le taux d'occupation pour l'élite (au moins 50%), le salaire annuel (au moins 78 000 francs pour un poste à 100%) et la reconnaissance de la formation par la Formation des entraîneurs Suisse (niveau cursus d'entraîneur professionnel [CEP] ou équivalent). Le montant maximal par sport versé par Swiss Olympic s'élève à 200 000 francs (Swiss Olympic, 2018c).

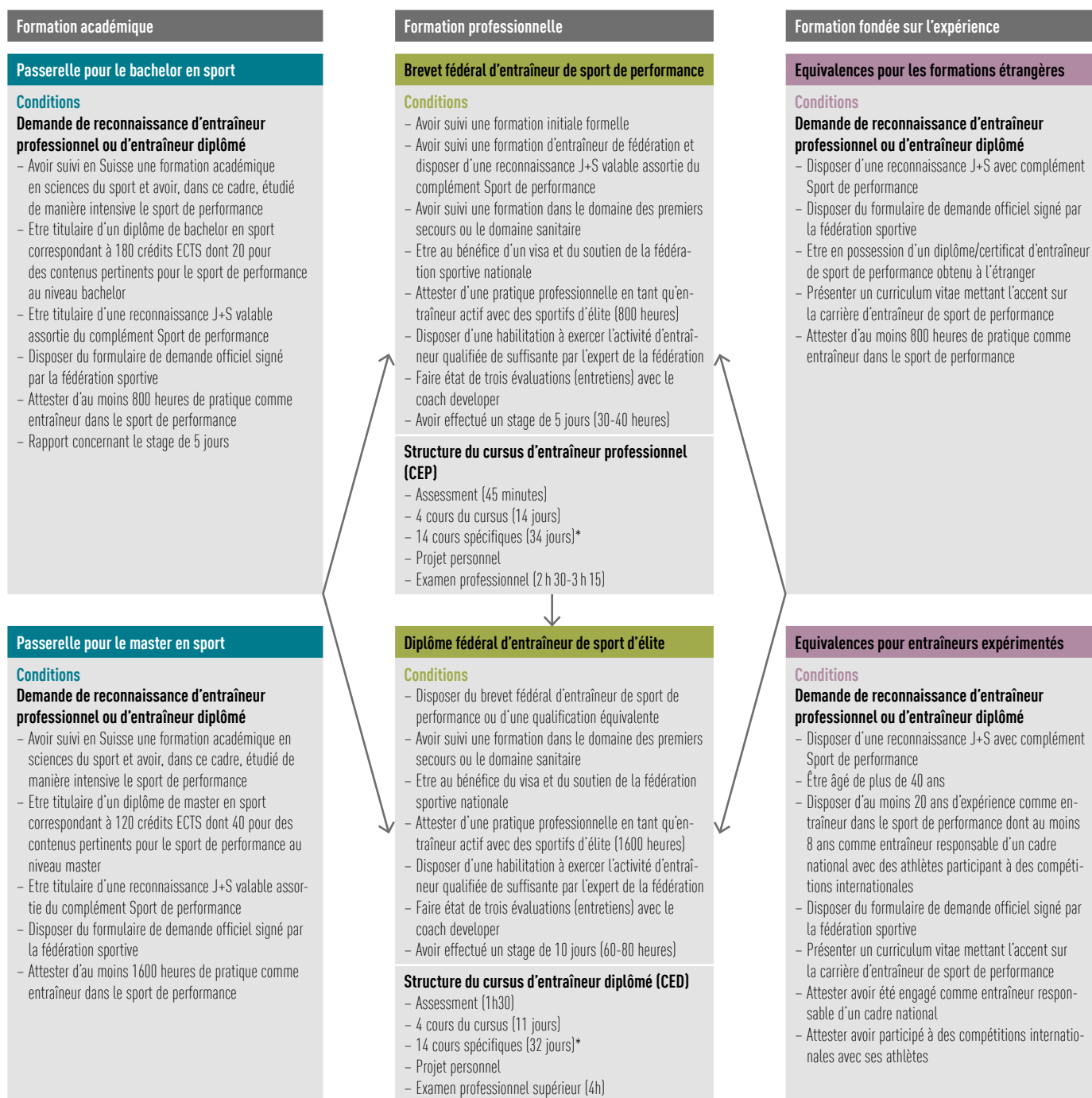
Pour les entraîneurs professionnels, le marché du travail est très concurrentiel: de grandes connaissances techniques sont requises et le nombre de places est limité. Ils dépendent par ailleurs fortement des performances de leurs athlètes. Dans le sport d'équipe professionnel, ce phénomène semble encore plus marqué. Le marché étant encore majoritairement fondé sur le bénévolat et comptant plus de 80 000 moniteurs J+S actifs (2019), la demande en entraîneurs professionnels à temps plein des fédérations et des clubs est restreinte.

Formation des entraîneurs professionnels

Les entraîneurs sont repérés au sein des clubs et promus par les fédérations. La plupart des fédérations délivrent encore des brevets d'entraîneurs spécifiques à leurs disciplines sportives. Ceux-ci sont harmonisés avec les formations de base et les formations continues J+S et l'offre de la Formation des entraîneurs Suisse. Dans chaque discipline, des équivalences et des passerelles correspondantes sont définies. C'est le cas par exemple, dans le sport populaire, du diplôme C de l'Association suisse de football (passerelle/équivalence avec le diplôme de moniteur J+S), du diplôme C+ (Formation continue 1 J+S) et du diplôme B de l'UEFA. Pour entrer dans le sport d'élite, il existe le diplôme Footeco, le diplôme A de l'UEFA, le diplôme A-youth de l'UEFA (entraîneur de sport de performance) et la licence UEFA Pro (entraîneur de sport de performance) (Association suisse de football 2020). J+S soutient financièrement les fédérations dans leurs activités de formation grâce à des subventions annuelles à destination des responsables de la formation et entre autres également pour l'élaboration de supports didactiques J+S propres aux différents sports.

La formation et la formation continue des entraîneurs d'élite en Suisse fait partie du système national d'encouragement du sport d'élite. La Formation des entraîneurs Suisse est mandatée par Swiss Olympic et intégrée à la HEFSM et donc à l'OFSP0. La qualité et la viabilité des formations sur la durée sont garanties notamment par la prise en compte des objectifs et des contenus des formations J+S et des cursus internes des fédérations nationales ainsi que par un système dual axé sur le sport de performance et d'élite. C'est ce que permettent le brevet fédéral (CEP) et le diplôme fédéral sanctionnant le cursus d'entraîneur diplômé (CED). Ces formations et formations continues se concentrent en premier lieu sur les compétences sociales et personnelles de l'entraîneur. Des spécialisations (p. ex. entraîneur de condition physique) viennent compléter cette offre. Entre 2010 et 2019, 824 brevets (CEP) et 145 diplômes (CED) ont été délivrés (Observatoire suisse du sport, s. d.). Environ 65% des titulaires d'un diplôme CED et 55% des titulaires d'un brevet fédéral interrogés travaillent actuellement à plein temps.

Fig. 7.7: Formation académique, professionnelle et fondée sur l'expérience en vue de devenir entraîneur – Structure et conditions



Commentaire: * = facultatif. ECTS = European Credit Transfer System (1 ECTS = 30 heures de travail)

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de la HEFSM (s. d.), de la Formation des entraîneurs Suisse (s. d.) ainsi que de Swiss Olympic et de Swiss Coach (2017, 2019).

Pour répondre aux attentes des athlètes et du système sportif du pays, la Formation des entraîneurs Suisse s'efforce de proposer une offre de formations et de formations continues attrayante, moderne et tournée vers la pratique. En 2018, l'organisation a mis en place un nouveau concept de formation caractérisé par sa modularité et sa flexibilité. Aujourd'hui, son programme comprend des cours (CEP: 120 h/CED: 90 h), de la pratique (CEP: 800 h/CED: 1600 h), de l'apprentissage en ligne (CEP: 40 h/CED: 30 h), des stages (CEP: 40 h/CED: 80 h) et une offre

de développement de l'entraîneur (CEP: 20 h/CED: 20 h). Le volume horaire du CEP et du CED est ainsi estimé à 1020 heures. Les frais d'inscription s'élèvent à 2900 francs pour chacune de ces formations. Après l'inscription aux examens, le secrétariat d'État à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation (SEFRI) prend en charge 50% de ce montant, ce qui constitue une incitation financière non négligeable pour les candidats et les candidates.

Passerelles vers la formation d'entraîneur en Suisse

La Confédération influe sur la profession d'entraîneur d'une autre manière encore: dans le cadre de la structure faîtière de l'OFSPPO à Macolin, les organisations partenaires en matière de formation contribuent à ouvrir les perspectives de carrière des entraîneurs grâce à une reconnaissance du métier et à des règles d'accès à la profession. J+S fournit des contenus pédagogiques non académiques pour le management et pour la formation des entraîneurs. La HEFSM propose des contenus académiques au niveau bachelor et master, tandis que la Formation des entraîneurs Suisse se charge des formations professionnelles d'entraîneur.

Des passerelles permettent aux étudiants de passer d'une formation de bachelor ou de master en sport effectuée dans une haute école, par exemple à la HEFSM, à une formation professionnelle d'entraîneur dans le cadre du CEP et du CED. Pour les étudiants, il peut être très intéressant d'obtenir un titre professionnel fédéral. Les portes du milieu académique ne sont toutefois pas encore ouvertes aux entraîneurs, les passerelles ne fonctionnant que dans un sens. La figure 7.7 présente les conditions à remplir pour emprunter ces passerelles.

Les entraîneurs formés à l'étranger peuvent, dans certains cas, demander à être reconnus comme entraîneurs à l'échelon «sport de performance» par un brevet fédéral ou à l'échelon «sport d'élite» par un diplôme fédéral. Cela est également possible pour les entraîneurs ayant une longue expérience dans le sport de performance (au moins 20 ans) et une reconnaissance J+S avec complément «sport de performance».

Les conditions pour une demande de reconnaissance CEP ou CED sont détaillées dans la figure 7.7. Au total, 500 certificats d'équivalence ont été délivrés entre 2010 et 2019, dont 434 à des personnes ayant une formation étrangère, 27 à des entraîneurs expérimentés et 39 à des entraîneurs ayant une licence ou un master de sport. Ces équivalences donnent droit aux subventions de Swiss Olympic, cependant elles ne sont pas reconnues par le SEFRI et ne constituent donc pas des brevets ou des diplômes d'entraîneurs fédéraux.

La structure de formation avec son système de passerelles et de validation de l'expérience montre que les entraîneurs formés à l'étranger demandant une équivalence sont ceux qui rencontrent le moins de difficultés à obtenir les subventions des fédérations. La formation académique est exigeante et la formation professionnelle est longue. L'augmentation des demandes d'équivalences depuis 2018 appuie cette interprétation. Reste à savoir dans quelle mesure l'incitation à pouvoir engager à brève échéance des entraîneurs étrangers, qui existe actuellement pour les fédérations, se répercutera, à long terme, sur l'accroissement du niveau de qualité entamé dans la profession d'entraîneur.

8. Installations sportives et centres d'entraînement

Les nations qui enregistrent de bons résultats sportifs sur la durée mettent à la disposition de leurs athlètes des centres de performance. Ces centres permettent d'instaurer un climat de travail propice à la performance et créent des conditions de récupération et d'entraînement optimales pour les sportifs, tout en proposant une offre de loisir. Pour pouvoir encourager les athlètes d'un point de vue global, il est important de bien connaître les installations d'entraînement et de compétition et de mettre à disposition des prestations de services et d'accompagnement. Une interconnexion spécifique des divers acteurs impliqués contribue à renforcer l'offre en matière de centres de performance. En Suisse, les installations d'entraînement et de compétition sont de plus en plus subventionnées de manière à répondre aux besoins de plusieurs disciplines sportives.

Disponibilité et qualité des installations d'entraînement et de compétition

Les installations d'entraînement et de compétition sont un préalable fondamental pour le sport d'élite. Les athlètes estiment disposer de structures de plutôt satisfaisantes. Ils sont respectivement 65 % et 60 % à considérer que les installations d'entraînement et les installations de compétition sont de qualité «élevée» voire «très élevée». La figure 8.1 montre que 55 % des athlètes interrogés considèrent la disponibilité des

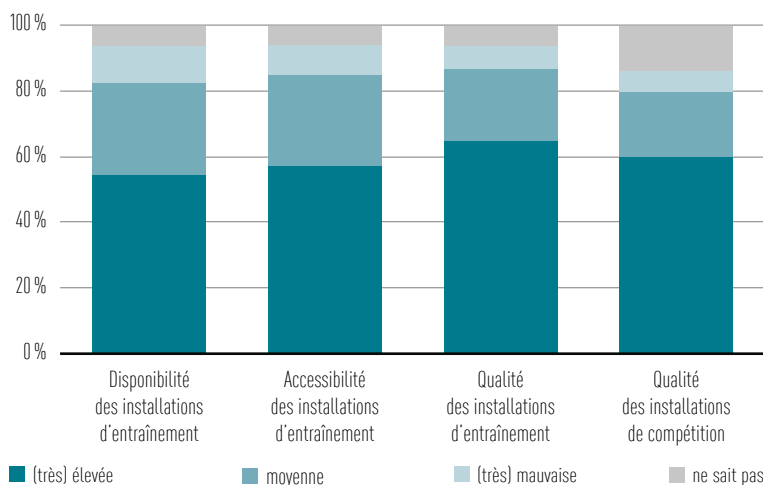
installations d'entraînement comme étant «élevée» ou «très élevée». Cette proportion atteint 57 % s'agissant de leur accessibilité. Une analyse approfondie des données révèle par ailleurs que les athlètes des disciplines olympiques d'hiver ont une opinion plus positive de la qualité de leurs installations que ceux des disciplines d'été, l'écart s'établissant à quelque 9 points de pourcentage. De manière générale, la disponibilité et l'accessibilité des installations sont un peu moins bien notées que leur qualité.

Les installations d'entraînement et de compétition diffèrent par plusieurs aspects, et sont aménagées en fonction des normes internationales et de compétitions ciblées comme les Jeux Olympiques. Les installations de compétition prennent davantage en compte les capacités d'accueil du public et de diffusion audiovisuelle, tandis que les installations d'entraînement se concentrent sur les besoins des athlètes et des entraîneurs. Dans le quotidien des sportifs, disposer d'un accompagnement complet sur son lieu d'entraînement est important.

Accès aux prestations de service et d'accompagnement dans les installations d'entraînement

Les activités d'entraînement au sein d'une installation peuvent être complétées efficacement par des prestations de service et d'accompagnement. Il peut par exemple s'agir de services dans les domaines de la médecine du sport et des sciences du sport, de prestations d'hébergement et de restauration, d'assistance avec le matériel d'entraînement ou de compétition, de conseils concernant le quotidien sportif ou d'aide à la planification de carrière. La figure 8.2 montre à quelles prestations de service et d'accompagnement ont accès les athlètes dans leur principale installation d'entraînement. L'offre de services dans les domaines de la médecine du sport et des sciences du sport est étendue, ce qui est un bon point. Le graphique révèle par ailleurs que les athlètes des disciplines d'hiver ont de manière générale accès à plus de services d'accompagnement que ceux des disciplines d'été. S'agissant du soutien apporté aux sportifs pour l'organisation de leur quotidien et la planification de leur carrière, l'offre pourrait être améliorée. Des prestations de services et d'accompagnement proposées directement dans les installations d'entraînement pourraient permettre un encadrement des athlètes de meilleure qualité.

Fig. 8.1: Evaluation des installations d'entraînement et de compétition dans le sport d'élite selon l'échantillon d'athlètes

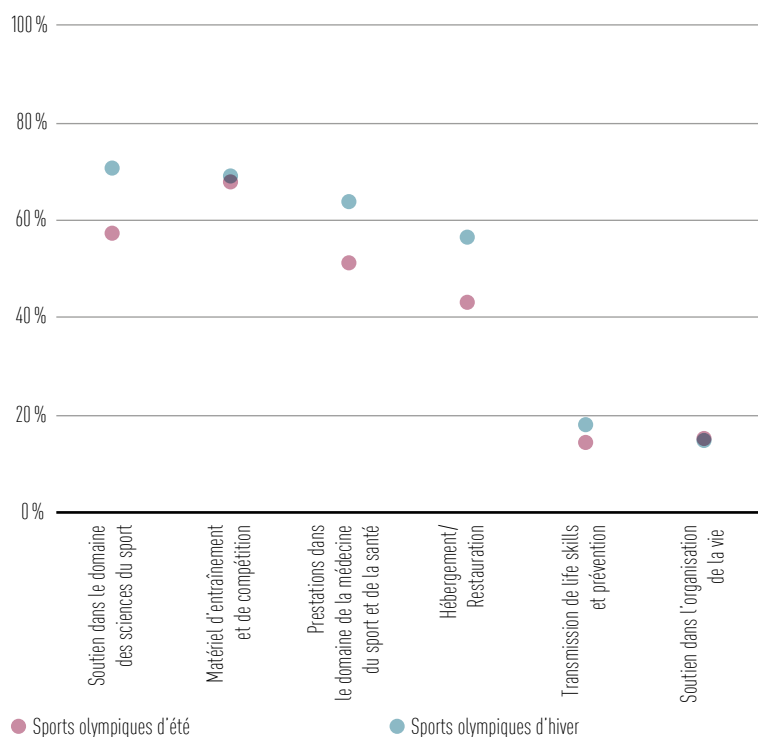


Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 988/990/985/990 selon les questions.

La distance entre les lieux de pratique du sport, de formation ou de travail et d'habitation est restreinte, ce qui apparaît judicieux afin que les journées puissent être organisées de manière optimale. Dans certaines installations d'entraînement et de compétition, les fédérations réussissent à offrir un cadre permettant un accompagnement complet des athlètes et de bonnes conditions de travail pour les entraîneurs. 58 % des responsables sportifs dans les disciplines d'été et 67 % dans les disciplines d'hiver indiquent qu'un centre national de performance (CNP) existe pour leur sport. Le tableau 8.1 montre que les disciplines qui n'en disposent pas en auraient fortement besoin. Ainsi, 84 % des responsables sportifs dans les disciplines d'été et 83 % des responsables sportifs dans les disciplines d'hiver pour lesquelles un CNP n'a pas été mis en place en désiraient un.

Le tableau 8.1 montre également que les personnes interrogées trouvent qu'il est utile de s'entraîner avec des athlètes d'autres disciplines dans des centres multisports. C'est en effet ce que rapportent 57 % des responsables sportifs dans les disciplines olympiques d'été et 44 % des responsables sportifs dans les disciplines olympiques d'hiver. Les fédérations réfléchissent à regrouper différentes disciplines au sein des centres de performance, voire à y travailler avec d'autres fédérations. Ainsi, l'échantillon de responsables sportifs indique à 56 % dans les disciplines d'été et à 89 % dans les disciplines d'hiver que leur fédération dispose d'une stratégie de coordination entre les disciplines et les services. Cela peut s'expliquer entre autres par le fait que dans les disciplines d'hiver, certaines fédérations réunissent plusieurs sports.

Fig. 8.2: Accès à des prestations et à des services de soutien dans l'installation d'entraînement principale selon l'échantillon d'athlètes



Commentaire: La catégorie «Transmission de life skills et prévention» comprend notamment les entraînements aux médias, les entretiens de présentation et la prévention du dopage. La catégorie «Soutien dans l'organisation de la vie» comprend notamment les plans de carrière et les conseils financiers.

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes, sports olympiques d'été) = 497-532 selon les questions, n (échantillon d'athlètes, Sports olympiques d'hiver) = 261-286 selon les questions.

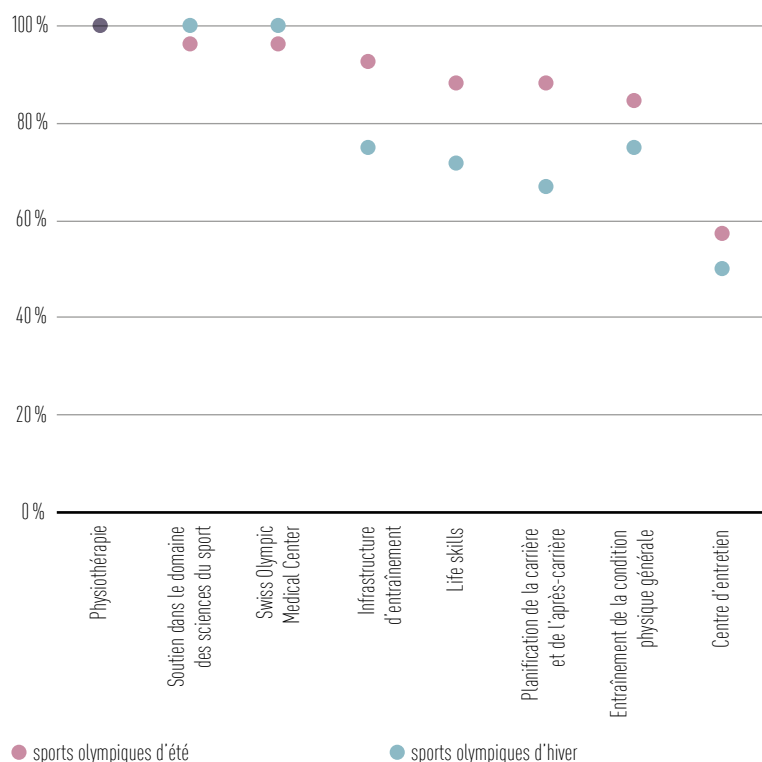
Tab. 8.1: CNP existants, besoins en CNP et en centres multisports selon l'échantillon de responsables sportifs

	Sports olympiques d'été	Sports olympiques d'hiver
Centre national de performance existant	58 %	67 %
Centre national de performance inexistant		33 %
<i>Besoin d'un CNP</i>	84 %	83 %
Utilité de s'entraîner dans un centre multisports	57 %	44 %
Stratégie de regroupement de prestations et/ou de sports dans les centres de performance		89 %

Commentaire: Seuls les responsables sportifs de sports ne disposant pas d'un CNP ont été interrogés sur la nécessité de disposer d'un tel centre.

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon de responsables sportifs; question portant sur l'existence d'un CNP) = 62 pour les sports olympiques d'été, 18 pour les sports olympiques d'hiver, n (échantillon de responsables sportifs; utilité de s'entraîner dans un centre polysportif) = 46 pour les sports olympiques d'été, 18 pour les sports olympiques d'hiver, n (échantillon de responsables sportifs; stratégie de regroupement) = 32 pour les sports olympiques d'été, 9 pour les sports olympiques d'hiver.

Fig. 8.3: Prestations et services de soutien devant être regroupés dans un centre multisports selon l'échantillon de responsables sportifs



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon de responsables sportifs, sports olympiques d'été) = 21-26 selon les questions, n (échantillon de responsables sportifs, sports olympiques d'hiver) = 6-8 selon les questions.

Une collaboration entre les disciplines permet de regrouper les prestations de service et d'accompagnement. Les services de physiothérapie du sport, par exemple, sont extrêmement utiles dans une multitude de disciplines. L'échantillon de responsables sportifs estime que la collaboration doit en premier lieu se traduire par la centralisation des services de physiothérapie du sport, de médecine du sport et des services relatifs aux sciences du sport dans les entraînements quotidiens, que ce soit dans les disciplines olympiques d'été comme dans les disciplines olympiques d'hiver. La figure 8.3 indique cependant que l'exploitation de synergies peut aussi être avantageuse pour d'autres types de prestations. Dans l'idéal, elle doit permettre d'améliorer l'encouragement des athlètes.

Un centre de performance accueillant plusieurs disciplines est bénéfique pour tout le monde: les athlètes ont accès à une multitude de prestations dans un espace restreint; les entraîneurs peuvent mieux personnaliser les entraînements lorsqu'ils ont la possibilité de collaborer avec des spécialistes, et profitent des échanges avec les autres entraîneurs. Il est également plus facile d'y établir et d'y développer des connaissances spécifiques au sport d'élite. Les athlètes comme les entraîneurs tirent parti du savoir des spécialistes travaillant sur place et assurent le lien avec la pratique. L'élaboration de l'offre est

également plus simple pour les chefs du sport de performance. Celle-ci devrait regrouper à proximité des centres de performance l'ensemble des prestations de services et d'accompagnement relatives par exemple à la médecine du sport, à la formation, aux sciences du sport, à la planification de carrière et à la transmission des life skills.

Les centres nationaux de performance des fédérations

Certaines fédérations disposent d'un centre national de performance pour organiser l'accompagnement complet des athlètes et l'entraînement spécialisé dans une discipline. La forme concrète de ces centres dépend des besoins du sport concerné ainsi que de la stratégie et des moyens financiers des fédérations. Certaines d'entre elles ont développé un système de labels et de critères pour leur CNP. Souvent, elles financent elles-mêmes une partie des frais de fonctionnement.

Le tableau 8.2 présente les centres de performance des fédérations de sports d'hiver et d'été qui obtiennent les meilleurs résultats. On peut y voir que les disciplines olympiques d'été disposent de moins de centres de performance que les disciplines d'hiver. Cela peut s'expliquer par le fait que les centres de performance de ski alpin, de snowboard, de ski acrobatique et de ski de fond ont tous été labellisés par Swiss-Ski. Autrement dit, les sports d'hiver partagent dans certains cas les mêmes infrastructures et la même organisation pour l'entraînement, la formation et l'hébergement. Les modèles de fonctionnement des centres de performance diffèrent en fonction du rôle joué par la fédération de chaque discipline.

Les fédérations peuvent compter sur le soutien de Swiss Olympic. Swiss Olympic aide 10 fédérations gérant des sports olympiques relevant des catégories de classification 1 et 2 (la Fédération sportive suisse de tir, Swiss Rowing, la Fédération suisse de gymnastique, Swiss Aquatics, Swiss Athletics, Swiss Cycling, Swiss Tennis, Swiss Volley, Swiss Curling et Swiss-Ski) à hauteur de 150 000 francs maximum pour financer les coûts de fonctionnement des CNP. Chaque année, 1,5 million de francs sont ainsi versés aux fédérations.

Swiss Olympic leur apporte également un appui par le biais de ses «Swiss Olympic Training Bases» labellisées. Situés à Saint-Moritz, à Davos et à Kerenzerberg, ces centres mettent à la disposition de Swiss Olympic un certain nombre de nuitées gratuites avec pension complète que celle-ci répartit entre les fédérations. Les organismes responsables des Training Bases fournissent aux utilisateurs des infrastructures d'entraînement conçues pour le sport d'élite, et un accompagnement médical est proposé par des partenaires. Hébergement et restauration sont couverts par des hôtels de la région. En moyenne, les fédérations utilisent 84 % des contingents qui leur sont

Tab. 8.2: Centres d'entraînement et de performance des sports d'hiver et d'été obtenant les meilleurs résultats, état en 2019

Sport (fédération sportive nationale)	Nombre de CNP	Remarques concernant la structure
Sports olympiques d'été		
Aviron (Swiss Rowing)	1	La Maison de l'aviron Suisse («Haus des Schweizer Rudersports») à Sarnen constitue le seul CNP de Suisse et le siège de Swiss Rowing.
Sports équestres: saut d'obstacles (Swiss Equestrian)	0	La fédération n'exploite aucun CNP.
Cyclisme: VTT (Swiss Cycling)	1	Swiss Cycling exploite un CNP pour tous les sports au Vélodrome de Granges et y a son siège.
Cyclisme sur route (Swiss Cycling)	1	Swiss Cycling exploite un CNP pour tous les sports au Vélodrome de Granges et y a son siège.
Tennis (Swiss Tennis)	1	Swiss Tennis exploite un CNP à Bienne pour les cadres A, B et C ainsi que pour certains joueurs professionnels.
Triathlon (Swiss Triathlon)	1	Swiss Triathlon exploite un CNP à Wallisellen depuis 2013. Les athlètes des cadres nationaux et régionaux peuvent s'y entraîner toute l'année.
Sports olympiques d'hiver		
Curling (Swiss Curling)	1	Swiss Curling dispose d'un CNP à la Tissot Arena, à Bienne.
Ski de fond (Swiss-Ski)	4	Dans le domaine de l'élite, la fédération exploite un CNP à Davos. Elle dispose de trois CNP pour la relève à Brigue, Davos et Engelberg.
Ski alpin (Swiss-Ski)	3	Trois CNP (Brigue, Davos et Engelberg) disposent du label Ski alpin. 29 centres régionaux ont également été labellisés.
Ski acrobatique (Swiss-Ski)	2	Les CNP de Davos et d'Engelberg disposent du label Freeski. L'encouragement du ski acrobatique est en outre garanti dans 6 régions.
Snowboard (Swiss-Ski)	2	Le CNP de Davos dispose du label pour toutes les disciplines du snowboard; celui d'Engelberg dispose uniquement du label Snowboard acrobatique. L'encouragement du snowboard est en outre garanti dans 8 régions.
Bob (Swiss Sliding)	0	Swiss Sliding n'a déclaré aucun centre de performance.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de l'inventaire SE-CH 2019.

accordés. Ce chiffre élevé confirme leurs besoins en installations d'entraînement spécialisées dans le sport d'élite. Les Swiss Olympic Training Bases sont en quelque sorte des centres multisports à orientation internationale. On peut le voir avec le centre de Saint-Moritz: en 2018, quelque 1184 personnes (athlètes et personnel d'encadrement) ont profité de son offre pour un total de 6012 nuitées. Si la moitié d'entre eux étaient suisses, les autres provenaient de 42 pays différents utilisent les infrastructures. L'usage a principalement concerné l'athlétisme et le triathlon.

En 2019, les conditions d'accès à ces centres ont changé. Les fédérations reçoivent désormais des subventions d'utilisation auxquelles elles peuvent recourir pour répondre à leurs besoins d'entraînement dans des installations CISIN. Cet argent ne peut en revanche pas être utilisé dans les installations fédérales de Macolin, de Tenero et d'Andermatt. L'objectif est que les fédérations investissent ces montants dans leurs propres installations ou dans celles d'autres sports et fédérations. Grâce à cette aide, les fédérations peuvent faire correspondre leurs besoins et leurs stratégies pour le développement des disciplines qu'elles encadrent et pour le développement des infrastructures.

Les partenaires d'un encouragement global du sport

L'encouragement du sport doit être envisagé d'un point de vue global. Pour soutenir les athlètes dans tous les domaines, il faut une organisation capable de fournir des services faisant appel à des compétences extrêmement variées ou d'assurer qu'ils le soient grâce à l'implication forte d'institutions partenaires. La médecine du sport, la physiothérapie du sport et les sciences de l'entraînement sont entre autres nécessaires. Il devient toujours plus important de disposer de possibilités de formation et de formation continue pour les athlètes compatibles avec le sport qui soient situées à proximité directe des infrastructures. Certaines disciplines ont pris conscience qu'elles avaient une part de responsabilité dans l'organisation du temps libre et dans la préparation à la reconversion des athlètes. Swiss Olympic influe sur le sport suisse dans le développement de l'offre dans ces domaines.

Les établissements de médecine du sport peuvent demander la certification «Swiss Olympic Medical Center» ou «Sport Medical Base approved by Swiss Olympic». Ces deux labels sont décernés aux centres régionaux ou nationaux proposant une prise en charge médico-sportive des athlètes de l'élite ou de la relève. Les Swiss Olympic Medical Centers doivent en outre

pouvoir réaliser des diagnostics de la performance. Au total, Swiss Olympic a reconnu 17 Swiss Olympic Medical Centers et 26 Sport Medical Bases approved by Swiss Olympic (état 2019). Pour garantir la qualité de la prise en charge, les établissements doivent renouveler leur certification tous les quatre ans (Swiss Olympic, s. d.-c).

Swiss Olympic soutient le parcours de formation dual des sportifs en coopérant avec des établissements de formation. Ceux-ci peuvent faire une demande de certification «Swiss Olympic Sport School», «Swiss Olympic Partner School» ou «Entreprise formatrice favorable au sport de performance». En 2019, quatre écoles étaient certifiées «Sport School» et 52 «Partner School» (Swiss Olympic, s. d.-a). Les Sport Schools ont une approche globale du développement sur les plans scolaire et sportif. Les Partner Schools structurent les cursus de manière à pouvoir accorder suffisamment de temps au sport d'élite mais ne proposent que peu voire pas du tout d'entraînements. Les entreprises formatrices favorables au sport de compétition permettent quant à elles de concilier formation professionnelle initiale et carrière de sportif d'élite. Les entreprises peuvent également se porter candidates à l'obtention du label «Employeur favorable au sport de performance» lorsqu'elles proposent des conditions de travail souples aux athlètes.

Swissuniversities et Swiss Olympic facilitent la conciliation entre sport d'élite et études dans les hautes écoles publiques en Suisse grâce à divers dispositifs, qui sont exposés dans la déclaration commune du 18 septembre 2017. Ils concernent principalement la possibilité d'étudier à temps partiel en prolongeant la durée du cursus, la réduction des temps de présence obligatoire et le fait de proposer plusieurs dates d'examen. Le rapprochement des hautes écoles avec les centres de performance (et vice-versa) n'en est qu'à ses balbutiements: les universités disposent d'une vaste offre sportive à destination des étudiants dont pourraient aussi profiter les sportifs d'élite. De plus, elles mènent des recherches dans des domaines qui pourraient être intéressants pour le sport. La disponibilité et l'accessibilité géographique des offres restent cependant un défi. Les hautes écoles sont majoritairement situées dans des grandes agglomérations telles que Lausanne, Zurich, Berne, Genève, Bâle ou Lucerne. Les offres flexibles à distance mises en place par les hautes écoles spécialisées et des universités sont dès lors très prisées des sportifs d'élite.

Centres de sport et de formation de la Confédération

La Confédération dispose de trois centres où elle encourage le sport d'élite et le sport populaire: Macolin/Ipsach, Tenero et Andermatt/Urseren. La proximité avec l'OFSPPO et avec la HEFSM permet d'offrir diverses prestations complémentaires adaptées au sport d'élite. De manière générale, les fédérations

peuvent profiter, en fonction des capacités, d'une offre de base d'hébergement et d'entraînement subventionnée à Macolin. Conformément aux contrats-cadres conclus avec l'OFSPPO, elles peuvent également bénéficier à des tarifs subventionnés de prestations dans les domaines de la médecine du sport, de la physiologie du sport et des sciences de l'entraînement fournies par la HEFSM. En 2019, dix fédérations disposaient d'un tel contrat: l'ASF, la Fédération suisse de gymnastique, la Fédération sportive suisse de tir, Swiss Aquatics, Swiss Athletics, Swiss Cycling, Swiss Triathlon, la Fédération Suisse de Handball, la SIHF et Swiss-Ski. En 2019, par exemple, 5833 tests de diagnostic de la performance (force, endurance, sports d'équipe), 857 consultations médicales et 2043 massages ont été réalisés par la HEFSM (HEFSM, 2020).

Au Centre national de sport de Macolin, l'OFSPPO met à disposition des infrastructures d'entraînement et des hébergements. Il y propose aussi des prestations dans les domaines de la médecine du sport et des sciences de l'entraînement et y mène des recherches par l'intermédiaire de la HEFSM. Par ailleurs, la HEFSM, J+S et Sport des adultes Suisse proposent des formations et des formations continues. La Confédération a également installé son Centre de compétences Sport de l'armée à Macolin, qui est spécialisé dans l'encouragement du sport d'élite dans l'armée. En 2019, la Fédération suisse de gymnastique, la Fédération sportive suisse de tir et Swiss Athletics disposaient en outre d'un CNP à Macolin.

Le CST est le centre sportif national de la jeunesse de la Confédération. Il propose des formations et des possibilités d'entraînement dans le sport d'élite et le sport populaire à destination des enfants et des jeunes. En 2019, 150 000 nuitées ont été totalisées dans les hébergements et le camping du CST, dont 25 000 pour le sport d'élite et la relève. Cette même année, 367 000 repas ont été servis. Deux fois par an, des rencontres «Tutti Talenti a Tenero» (3T) de Swiss Olympic y sont organisées pour la relève du sport de compétition. Elles réunissent plus de 500 jeunes talents suisses déjà détectés, qui sont accompagnés pour la première fois par Swiss Olympic, l'Aide sportive et la HEFSM sur la voie olympique. Un des objectifs déclarés de Swiss Olympic est de donner aux jeunes athlètes et à leurs entraîneurs une possibilité d'évoluer sur le plan sportif et personnel. Les plus grands talents sportifs de la Suisse doivent être sensibilisés à la difficulté du chemin qui mène à l'élite et recevoir un entraînement de qualité spécifique à leur discipline ainsi qu'un accompagnement en sciences du sport. Ils doivent être familiarisés avec les valeurs olympiques et les six engagements «cool and clean» et pouvoir échanger avec les talents d'autres disciplines sportives et cultures linguistiques (Swiss Olympic, s. d.-g). En 2019, Swiss Athletics et Swiss Aquatics possédaient un CNP à Tenero.

La base sportive de l'Urseren dans la région d'Andermatt est gérée par le CST et sert de structure d'entraînement pour les fédérations et de centre de formation pour les sports de neige. Les fédérations s'entraînent généralement en décalé par rapport à leur calendrier des compétitions, c'est-à-dire par exemple en été pour les athlètes du ski alpin, du biathlon et du bobsleigh. Au centre de sport de l'armée à Andermatt, les cours de répétition des athlètes se déroulent dans le cadre de l'encouragement du sport d'élite dans l'armée. Des formations J+S, entre autres celles des experts J+S en ski, snowboard et ski de fond, ont également lieu à Andermatt.

La Confédération continue d'investir dans ses centres sportifs nationaux à Macolin/Ipsach et à Tenero pour répondre aux besoins en capacités d'accueil et pour éviter d'éventuels conflits d'utilisation. Le Concept de la Confédération concernant les infrastructures sportives (2016) souligne la pertinence de ces centres. Il présente les investissements nécessaires pour le développement du CSM et du CST, qui sont déterminés grâce à une évaluation des caractéristiques de fonctionnement et des lacunes de l'offre dans le sport populaire et le sport d'élite. Entre 2018 et 2023, des projets de construction sont prévus pour un volume d'investissement d'environ 182 millions de francs. Ces projets seront réalisés en plusieurs étapes (DDPS, 2016a).

*L'Olympic Training Center Papendal est le plus grand des quatre centres d'entraînement pour le sport d'élite des Pays-Bas. L'un des principes essentiels de ce centre est de permettre aux sportifs d'élite de s'entraîner, de vivre et d'étudier au même endroit. Environ 350 athlètes utilisent quotidiennement ses infrastructures. En 2013, l'Olympic Training Center Papendal est devenu une société privée filiale du NOC*NSF (NOC: Dutch National Olympic Committee; NSF = Dutch Sports Federation). Diverses fédérations nationales, comme celles d'athlétisme, de handball, de badminton, de tir à l'arc et d'uni-hockey, et plusieurs entreprises du domaine de l'événementiel, des technologies du sport et de l'entraînement athlétique ont leur siège à l'Olympic Training Center Papendal et entretiennent ainsi un lien direct avec le sport d'élite. Des organisations ayant pour objectif la promotion du sport populaire utilisent également ses bureaux. Le regroupement d'organisations très variées en un seul endroit permet des synergies tout en étant porteur d'innovation.*

Programme d'encouragement de la Confédération pour les installations sportives d'importance nationale

Le programme «Conception des installations sportives d'importance nationale» (CISIN) de la Confédération existe depuis 1998 et repose sur un inventaire

répertoriant les installations d'importance nationale pour la formation et la formation continue ainsi que pour le sport d'élite. L'objectif principal de la CISIN est l'amélioration des infrastructures du sport d'élite. Les crédits d'engagement sont alloués en fonction de l'inventaire CISIN, qui est établi en étroite collaboration avec les fédérations sportives.

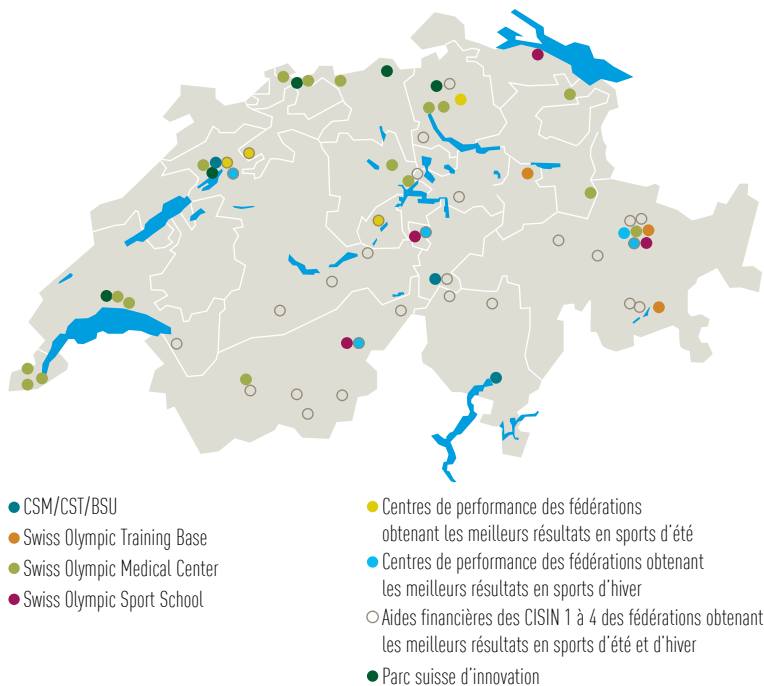
Jusqu'à présent, le Parlement a accordé au total 170 millions de francs de crédits d'engagement au titre des CISIN 1 à 4 en tant qu'aides à l'investissement pour certaines installations d'importance nationale choisies. Sur ces 170 millions, 143,5 millions ont été promis contractuellement. Plusieurs projets n'ayant finalement pas été réalisés, 26,5 millions alloués au titre des CISIN 1 à 3 n'ont pas été réclamés et ont réintégré le budget fédéral. La CISIN 4 étant toujours en cours, les chiffres définitifs ne sont pas encore disponibles. En général, les aides accordées représentent 5 à 25 % des investissements prévus en fonction des projets, et ne peuvent légalement pas dépasser les 40 %. La part moyenne des subventions versées par la Confédération dans le cadre des CISIN 1 à 4 s'élevait à 9 %. Environ 105 projets d'installations sportives d'importance nationale ont déjà bénéficié des subventions CISIN. En 2019, 82 installations CISIN étaient en service, 23 projets en construction ou en cours de planification (OFSPPO, 2019b).

Pour assurer une transition entre la CISIN 4 et la CISIN 5, le Parlement a approuvé en 2019 la CISIN 4 plus, qui permettra de financer 15 projets d'installations sportives à hauteur de 15 millions de francs, pour un volume d'investissement total de quelque 150 millions de francs. Le Conseil fédéral a publié en 2019 un rapport en exécution du postulat Claude Hêche (16.4085) du 15 décembre 2016 présentant l'état actuel de la mise en œuvre du programme et un bilan des besoins (Conseil fédéral, 2019). Ce rapport a mis en évidence les besoins considérables des fédérations en matière d'installations d'entraînement et de compétition, qui représenteraient au total 750 millions à 1,5 milliard de francs d'investissement d'après ces dernières. Le message sur les aides financières au titre de la CISIN 5 a été transmis au Conseil fédéral fin 2020.

Développement du «stade suisse»

La Suisse se distingue par sa densité élevée d'installations sportives de qualité. Son offre en infrastructures pour le sport populaire est unique au monde. En 2007, près de 80 % des communes interrogées disposaient d'au moins une salle de sport et/ou une salle polyvalente et 50 % d'entre elles possédaient une installation sportive extérieure pour le complexe concerné (Balthasar & Biebricher, 2009). Une nouvelle étude réalisée en 2012 a confirmé l'impressionnante diversité d'installations (terrains gazonnés et tous temps, installations d'athlétisme, etc.), de salles de sport, de piscines, de patinoires et d'installations spécifiques (p.ex. pour le tir sportif, pour les sports aquatiques

Fig. 8.4: Sélection de centres de performance, d'infrastructures pour le sport d'élite et de centres d'innovation



Commentaire: BSU = Base sportive de l'Urseren

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de l'inventaire SE-CH 2019.

ou d'hiver), comprenant pas moins de 31000 éléments d'installation identifiés (Balthasar et al., 2013). La topographie et le climat du pays permettent également l'aménagement d'autres installations sportives comme les remontées mécaniques, les infrastructures temporaires et saisonnières pour les chemins de randonnée pédestre et cycliste, les parcours de course à pied, de vélo et de VTT ainsi que les pistes de ski alpin et de ski de fond. Tous ces espaces consacrés au sport et à l'activité physique font de la Suisse un site unique: le pays entier devient un stade.

Dans la Suisse fédérale, les installations sportives sont généralement construites sur des initiatives individuelles ou communales. La statistique des constructions et des logements, qui évalue les projets de construction au regard des procédures de demande et d'octroi des permis de construire, a comptabilisé en 2017 un volume d'investissement s'élevant à 436,9 millions de francs pour les «salles et terrains de sport» (OFS, 2020a). Celui-ci est financé à hauteur de 54 % par les communes, de 9 % par les cantons et de 0,4 % par la Confédération. Les entreprises privées représentent quant à elles 36,6 % de ces investissements. La possibilité d'une utilisation à la fois dans le cadre du sport populaire et dans le cadre du sport d'élite est décisive pour l'exploitation d'une installation. Les sports tels que le handball, le volleyball, l'unihockey et le football peuvent être pratiqués dans

ce type de salles et terrains de sport jusqu'à un certain niveau de compétition. Les installations répondant à des besoins spécifiques pour le sport d'élite (saut à ski p. ex.) ont souvent besoin d'initiatives individuelles pour se développer. Des entrepreneurs privés peuvent voir des débouchés commerciaux dans certaines disciplines. En tennis ou en fitness notamment, de nombreuses installations sont construites par des acteurs privés à des fins commerciales. Ces structures profitent de la liberté propre au privé, mais sont soumises aux principes du marché.

Les cantons contribuent à la diversité et à la qualité des installations sportives suisses. Les financements proviennent en partie des fonds du sport cantonaux. En 2018, les cantons où Swisslos est active (Suisse alémanique et Tessin) ont subventionné leurs infrastructures à hauteur de 45 millions de francs, ce qui correspond à 49 % des 92,1 millions d'aides versées par Swisslos. Les cantons de Suisse romande, dépendant eux de la Loterie romande, ont versé au total 24,6 millions de francs d'aides, dont 6 millions (24 %) aux projets d'infrastructures (Loterie Romande 2019; Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b). Ces chiffres montrent que les cantons romands réussissent à financer leurs structures sportives par d'autres moyens que par les fonds du sport.

Les initiatives des communes, des cantons ainsi que de l'ensemble des partenaires privés complètent l'offre au niveau national. C'est grâce à elles que les efforts réalisés à l'échelle fédérale décrits ci-dessus portent leurs fruits. La figure 8.4 illustre très clairement la décentralisation du système sportif suisse dans le domaine des installations d'entraînement et de compétition. Les Swiss Olympic Medical Centers et les Swiss Olympic Partner Schools sont majoritairement situés dans les zones de fort peuplement tandis que les installations CISIN des disciplines d'été et d'hiver obtenant les meilleurs résultats se trouvent pour la plupart dans les Alpes. Associer centres de performance, universités, parcs d'innovation et institutions de recherche pourrait permettre des innovations dans le sport. Les partenaires possibles dans le domaine de la recherche et de l'innovation notamment évoluent souvent dans les grandes agglomérations et non près des lieux où le sport est pratiqué: le sport d'élite a une prédilection pour les montagnes, mais c'est dans les villes que l'on innove.

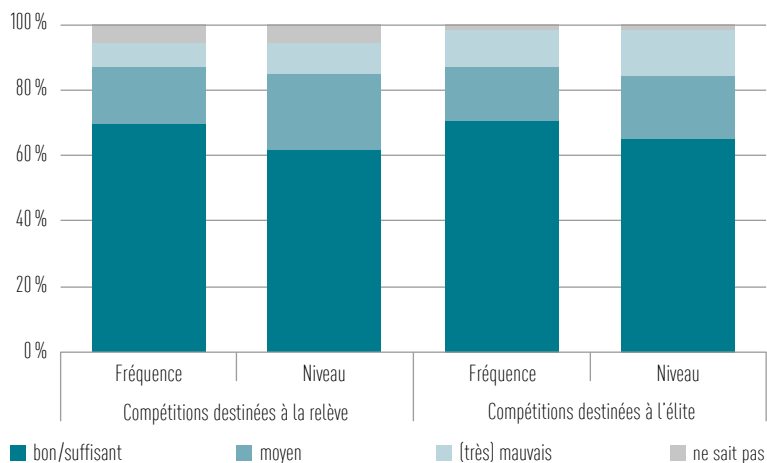
9. Compétitions internationales

Jeux Olympiques, championnats ou coupe du monde, les compétitions façonnent le sport d'élite. Rempporter une médaille ou un titre lors de ces grands rendez-vous constitue l'un des principaux objectifs des athlètes. Toutefois, la concurrence ne fait pas seulement rage entre sportifs dans les grandes compétitions internationales telles que les Jeux Olympiques, elle concerne aussi l'organisation des rencontres en Suisse. Les championnats du monde ou d'Europe par exemple sont des événements très convoités dans le calendrier des compétitions, dont les fédérations et les clubs tirent d'ailleurs parti pour promouvoir le sport.

Importance des compétitions pour les athlètes

Avant de parvenir au sommet, il faut franchir tous les niveaux de la compétition. Ces événements sont une occasion idéale pour se comparer avec ses concurrents et apprendre d'eux. Prendre part aux grandes compétitions internationales implique d'abord d'être sélectionné. Lorsque le système est efficace, les athlètes ont régulièrement cette possibilité. Dans les disciplines olympiques d'été, environ 40% des athlètes interrogés considèrent avoir suffisamment de possibilités de participer à des compétitions internationales en Suisse. Dans les disciplines olympiques d'hiver, ils sont 55% à partager cet avis, ce qui n'est pas beaucoup mieux. On peut en conclure que les athlètes suisses des sports d'été comme d'hiver estiment que davantage de compétitions internationales devraient être organisées en Suisse.

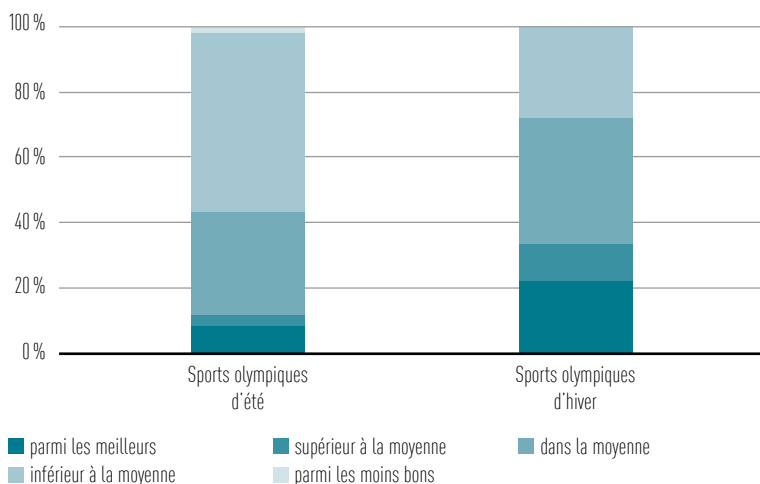
Fig. 9.1: Evaluation des compétitions destinées à la relève et à l'élite en Suisse selon l'échantillon d'athlètes



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 963/960/984/983.

La figure 9.1 indique que pour plus de 60% des athlètes interrogés, le niveau de compétition dans le pays est «bon/suffisant». Pour 70% d'entre eux, la fréquence des rencontres internationales et/ou nationales en Suisse est «bonne/suffisante». On observe sur ce point que très peu de différences entre les sportifs de la relève et de l'élite. Une analyse détaillée des données provenant de l'enquête SE-CH 2019 montre que les athlètes des disciplines olympiques d'hiver ont une opinion légèrement plus positive de la fréquence et du niveau des compétitions d'élite que ceux des disciplines olympiques d'été. Cette nuance n'est pas observable au sein de la relève.

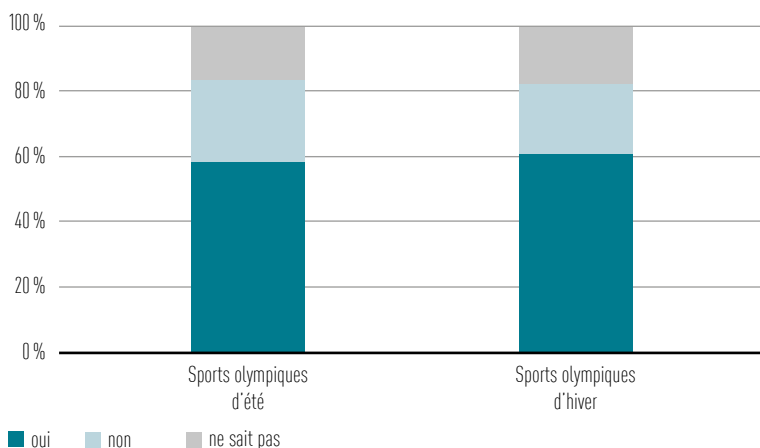
Fig. 9.2: Evaluation du niveau des compétitions nationales par rapport à la moyenne mondiale, selon l'échantillon de responsables sportifs



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon de responsables sportifs) = 60/18.

Concernant la comparaison entre les compétitions organisées en Suisse et les plus grandes compétitions internationales dans chaque discipline, l'opinion des athlètes est contrebalancée par celle des chefs du sport de performance, des chefs de la relève et des responsables de la formation. On note une grande différence entre sports d'hiver et d'été. Ainsi, plus de 70% des responsables sportifs des disciplines olympiques d'hiver considèrent que le niveau des compétitions nationales est égal ou supérieur à la moyenne mondiale, alors que seuls un peu plus de 40% des responsables sportifs des disciplines olympiques d'été sont de cet avis (voir fig.). Pour les responsables interrogés, des actions doivent être menées si la Suisse veut ici faire partie des meilleures nations au monde.

Fig. 9.3: Avantage de disputer en Suisse des épreuves qualificatives pour les Jeux Olympiques, selon l'échantillon d'entraîneurs



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'entraîneurs) = 257/130.

Les compétitions internationales à domicile peuvent donner des ailes aux athlètes. La possibilité de s'entraîner au préalable dans les installations où aura lieu la compétition et le soutien du public suisse sur place peuvent constituer de sérieux atouts. L'analyse des données provenant de l'enquête SE-CH 2019 montre que 58 à 61% des entraîneurs interrogés (voir fig. 9.3) estiment que l'organisation de compétitions de qualification pour les Jeux Olympiques en Suisse peut être un avantage. Ce chiffre relativement faible est surprenant. Il confirme cependant l'analyse de Shibli, Gratton & Bingham (2012) qui ne parvient pas à mettre en évidence d'effets positifs indéniables s'agissant des compétitions à domicile.

Compétitions sportives en Suisse

La Suisse jouit d'une grande tradition d'organisation de manifestations sportives. Une distinction peut être faite entre les compétitions annuelles (récurrentes) et les compétitions non récurrentes. L'institut d'économie touristique (ITW) a établi un classement intéressant des manifestations sportives. L'ampleur d'une manifestation sportive peut par exemple également être déterminée en fonction du public touché et/ou du panel de participants, de l'intérêt médiatique suscité et du budget de l'événement. Par souci de simplicité, on peut considérer qu'une manifestation sportive est de grande ampleur lorsque son budget s'élève à au moins un million de francs (ITW, 2008).

En Suisse, de nombreuses manifestations de plus petite envergure sont organisées dont le sport à proprement parler constitue la finalité première. Les enfants et les jeunes y apprennent à se mesurer les uns aux autres dans les situations de compétition. Les athlètes y testent avec leurs entraîneurs et le personnel d'encadrement leurs routines et leurs stratégies de compétition en vue des manifestations de niveau international. Servant également à se qualifier à des compétitions comme les Jeux Olympiques, ces manifestations sont fermement ancrées dans la vie des clubs. Les recettes tirées de la restauration proposés lors de ces événements et les services fournis par les différents contributeurs et responsables bénévoles sont à la base du sport de compétition international. Pour les fédérations nationales, il s'agit d'éléments incontournables de leur système d'encouragement du sport.

De nombreuses compétitions internationales récurrentes du sport d'élite ont lieu en Suisse, par exemple les meetings d'athlétisme de Lausanne et de Zurich ou les descentes d'Adelboden et de Wengen en ski. L'aspect commercial de ces grands rendez-vous est de plus en plus important. Les recettes des droits de diffusion et de marketing, de sponsorat et de billetterie financent les manifestations mais également, selon les conditions de propriété, les fédérations régionales et nationales qui y participent. Elles sont aussi une plateforme pour les activités commerciales des athlètes. Il peut s'agir d'un maillon important de

Tab. 9.1: Sélection de compétitions internationales à caractère unique réalisées en Suisse entre 2016 et 2018

	Manifestation	Année	Niveau (a-b-c)	Classification des sports (2018)	Soutien financier de l'OFSP0 et/ou de Swiss Olympic
Sports olympiques/Manifestations	Championnats du monde de curling (hommes)	2016	b	1	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats d'Europe de gymnastique artistique	2016	c	1	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats d'Europe de beachvolley	2016	c	1	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats d'Europe de bob	2016	c	2	-
	Championnats d'Europe de skeleton	2016	c	3	-
	Championnats d'Europe de taekwondo	2016	c	4	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats du monde de ski alpin	2017	b	1	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats d'Europe de curling	2017	c	1	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats d'Europe de golf (femmes)	2017	c	3	Swiss Olympic
	Championnats du monde de VTT	2018	b	1	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats du monde de canoë-kayak (eaux-vives)	2018	b	4	OFSP0/Swiss Olympic
Sports non-olympiques/Manifestations	Championnats d'Europe de ski-alpinisme	2016	c	3	Swiss Olympic
	Championnats d'Europe d'arbalète	2016	c	4	Swiss Olympic
	Championnats du monde de duathlon longue distance	2016	b	4	-
	Championnats d'Europe de jeu de quilles	2016	c	5	Swiss Olympic
	Championnats du monde de reining	2016	b	5	Swiss Olympic
	Championnats du monde de curling en chaise roulante	2016	b	5	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats d'Europe des 6m JI (voile)	2016	c	-	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats du monde de Platu 25 (voile)	2016	b	-	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats du monde de duathlon longue distance	2017	b	4	-
	Championnats d'Europe de Dragon (voile)	2017	c	-	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats du monde de H-Boot (voile)	2017	b	-	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats d'Europe de catamaran	2017	c	-	Swiss Olympic
	Championnats d'Europe de course d'orientation	2018	c	2	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats du monde F4 Scale (aéromodélisme)	2018	b	4	Swiss Olympic
	Championnats du monde longue distance d'aérostation (Gordon Bennett)	2018	b	4	OFSP0/Swiss Olympic
	Championnats du monde de duathlon longue distance	2018	b	4	-
	Championnats du monde de rhönrad	2018	b	-	OFSP0

Commentaire: a = Jeux Olympiques. b = championnats du monde. c = championnats d'Europe. Etat de la classification des sports: 25.01.2018.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de l'Association Genevoise des Sports (7 janvier 2019), de l'OFSP0 (2020), de Datasport (s. d.), de Suisse Tourisme (s. d.) et de Swiss Olympic (2018b, 2019f).

la chaîne de valeur régionale: les étroites relations entre le sport et les acteurs touristiques sont particulièrement marquées dans les sports d'hiver (remontées mécaniques, hôtellerie, logistique, transport, etc.) (Stettler, Wallebohr & Müller, 2019).

Les ligues professionnelles occupent elles aussi une place particulière dans le sport d'élite. Elles coordonnent l'organisation du sport professionnel et proposent des compétitions de très haut niveau. La SFL en football et la NL en hockey sur glace représentent le sport professionnel au sein des fédérations nationales et constituent donc un certain contrepoids à la fédération et à ses membres, qui eux se concentrent à la fois sur le sport populaire et sur le sport d'élite. Elles sont tout aussi importantes pour les athlètes que pour les fédérations: dans ces deux sports, elles servent de tremplin à une carrière internationale

dans les ligues supérieures. Ce sont en outre des appuis financiers importants en football comme en hockey. Elles garantissent visibilité, intérêt du public et acceptation dans la politique sportive.

La Suisse organise également un grand nombre de compétitions et de championnats internationaux non récurrents. Entre 2016 et 2018, plus de 140 championnats internationaux d'élite et de la relève ont eu lieu dans le pays.

Le tableau 9.1 présente une sélection de compétitions subventionnées au niveau national sur la période 2016-2018, et en montre la diversité dans les disciplines olympiques et non olympiques ainsi que le niveau: championnats du monde ou d'Europe (niveau b et c) de l'élite.

Les deux plus grandes compétitions récentes sont restées dans les mémoires: les championnats d'Europe d'athlétisme de 2014 avec 34,0 millions de francs de budget et les championnats du monde de ski alpin de 2017 avec un budget de 66,6 millions. La Suisse a également organisé une manifestation multisports de grande ampleur avec les Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse de Lausanne en 2020, dont le budget s'élevait à 36,0 millions de francs. En raison de leur caractère international et de l'attrait qu'ils suscitent, ces événements ne sont pas intéressants que pour le développement du sport à l'échelle de la Suisse: la compétition peut être suivie sur place, les athlètes et les entraîneurs locaux peuvent également observer ce qui se fait au plus haut niveau et s'en inspirer, un lien émotionnel avec une discipline peut se nouer, posant ainsi les bases pour le soutien des clubs et des organisateurs.

Les grandes manifestations sportives renforcent l'image de la Suisse en tant que partenaire fiable, innovant et efficace pour la politique, l'économie, le tourisme, les sciences et la culture (Rütter et al., 2012). En parallèle, leur grande valeur sur le plan social soutient la cohésion régionale, cantonale et nationale, l'intégration et l'identification à la Suisse au-delà des différences culturelles et linguistiques. La descente du Lauberhorn à Wengen, chère au cœur des Suisses, fait par exemple partie du patrimoine culturel du pays.

Les manifestations sportives, un instrument important de l'encouragement du sport

Les manifestations sportives sont l'un des principaux piliers du système de promotion des différentes disciplines. Lorsqu'elles sont utilisées à bon escient, elles permettent de développer le système national d'encouragement du sport. Pour cela, il est important de pouvoir compter sur un panel équilibré de compétitions nationales et internationales, récurrentes et non récurrentes de différents niveaux et de différents sports. Les grandes fédérations sportives appliquent une stratégie à ce sujet visant à développer les disciplines qu'elles encadrent.

On peut ainsi citer l'exemple de Swiss Cycling, qui s'est vu attribuer l'organisation des championnats du monde de VTT dans le canton du Valais par l'Union cycliste internationale (UCI). Pour la première fois de l'histoire des championnats du monde de VTT, les sept épreuves disputées le seront en l'espace de deux semaines dans la même région (Swiss Cycling, 25 septembre 2020). Swiss Cycling poursuit ainsi son encouragement du cyclisme d'élite en Suisse, avec, en point d'orgue, l'organisation de cette compétition à Lenzerheide en 2021. Ces grands événements sont importants pour l'encouragement et le développement du sport, mais aussi pour le développement des régions et des communes.

Swiss Olympic soutient les organisateurs sportifs en accord avec les fédérations. Les nouveaux règlements établis par Swiss Olympic concernant le financement des événements sportifs sont appliqués depuis 2012. Les fonds sont versés aux organisateurs par l'intermédiaire des fédérations. En fonction de la classification du sport concerné, une contribution maximale de 15 000 à 250 000 francs peut être allouée à chaque fédération par période de cinq ans (Swiss Olympic, 2019a).

Swiss Olympic prend des responsabilités dans l'organisation des candidatures pour les Jeux Olympiques, les Jeux Olympiques de la Jeunesse et le Festival Olympique de la Jeunesse Européenne (EYOF). En collaboration étroite avec les fédérations, elle élabore des mesures d'encouragement du sport associées aux Jeux. Swiss Olympic a ainsi soutenu la mise en œuvre de Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse (JOJ) de 2020 à Lausanne. Avec le concours d'un partenaire privé et de l'Aide sportive, elle a versé environ 500 000 francs sur deux ans aux participants potentiels des JOJ 2020. Un autre événement de ce type est prévu en 2021 avec l'Universiade de la FISU. Là aussi, Swiss Olympic assure la mission générale d'encouragement du sport.

Vingt manifestations sportives récurrentes importantes dans le sport populaire et/ou d'élite se sont regroupées au sein de l'association STS afin de mieux représenter leurs intérêts communs auprès des milieux politiques et économiques. Ces grands rendez-vous consolident la position de la Suisse en tant que nation sportive et servent de vitrine du sport international dans le pays (STS, 2019). STS est soutenue par Swiss Olympic et par la Confédération. Ces manifestations récurrentes, qui doivent faire face à la concurrence internationale, s'efforcent continuellement d'améliorer leur organisation et de trouver de nouvelles solutions et de nouvelles approches en matière d'encouragement du sport et de promotion économique. Les connaissances et l'expérience acquises dans l'organisation de ces événements peuvent être mises en avant dans les candidatures à des grandes compétitions non récurrentes. D'importantes synergies peuvent ainsi être mises à profit sur le long terme.

Soutien subsidiaire des pouvoirs publics

La plupart des grandes manifestations sportives suisses constituent des rendez-vous fixes dans les calendriers des fédérations internationales. Les organisateurs qui se portent candidats travaillent généralement main dans la main avec les fédérations nationales concernées afin de pouvoir accueillir les grands événements prévus au calendrier de leurs disciplines. La fédération sportive internationale élabore alors des règlements présentant les exigences relatives au format des différentes compétitions (championnats d'Europe/du monde, coupe du monde, etc.) et des niveaux de compétition (élite, junior, etc.).

Le lien entre les manifestations sportives et les régions est fort. Les autorités communales sont les premières interlocutrices des fédérations nationales et/ou des organisateurs. Elles mettent à disposition bon nombre de ressources-clés pour les manifestations, notamment les infrastructures sportives et événementielles, les possibilités d'hébergement et de restauration, l'électricité, l'énergie ainsi que les éléments nécessaires à la diffusion audiovisuelle. Ces deux derniers éléments jouent un rôle de plus en plus central dans les événements organisés en dehors des stades. Elles sont particulièrement importantes pour tous les sports de neige dans le contexte du réchauffement climatique.

Les cantons soutiennent les manifestations par le biais de fonds du sport cantonaux ou dans le cadre de la promotion économique. Ils assurent l'intégration des événements dans la promotion du tourisme et se chargent des questions de transport, de sécurité et de protection environnementale. De moins en moins de collectivités locales sont capables de répondre aux besoins en manifestations sportives pour l'ensemble du mouvement olympique. On peut ici citer Lausanne en tant que capitale olympique ou bien Zurich, Bâle et Berne en tant que villes accueillant des événements.

La Confédération intervient dans les candidatures aux grands rendez-vous sportifs à caractère unique tels que les championnats du monde ou d'Europe. Dès qu'elle en est avertie, elle organise une rencontre entre les organisateurs, la fédération participante, Swiss Olympic, l'OFSPPO ainsi que le canton et la commune concernés. L'objectif est d'obtenir des renseignements sur la manifestation, de faire valoir suffisamment tôt les possibilités d'encouragement du sport à long terme qui en découlent et d'estimer le montant des aides. La candidature est ensuite évaluée en fonction des critères (Swiss Olympic, 2019a) et de l'expérience de Swiss Olympic. Par ailleurs, les conditions générales (montant des subventions, bénéficiaires, fédération et organisateur) ainsi que les engagements provisoires en matière de subventionnement sont fixés et entérinés dans un contrat ad hoc avec la fédération.

Les aides de la Confédération sont déterminées dans le cadre d'un processus de planification sur plusieurs années établi avec Swiss Olympic. Le processus détaillé d'encouragement des manifestations sportives au niveau de la Confédération varie selon les manifestations, en particulier en ce qui concerne l'implication des diverses parties prenantes (en fonction de l'instigateur de la candidature) et le calendrier prévu. La planification sur plusieurs années offre davantage de sécurité aux organisateurs dans la conception du programme. Grâce à cela, la Confédération peut mener une politique d'encouragement sur le moyen et le long termes intégrée à son plan financier global.

C'est donc à partir de la planification pluriannuelle des manifestations que sont déterminées les subventions accordées par la Confédération dans le cadre de son budget ordinaire. C'est aussi un moyen d'identifier les grands événements sportifs pour lesquels une demande spéciale de financement doit être déposée. Le Conseil fédéral a ainsi décidé en 2017 de débloquer 14 millions de francs pour les JOJ 2020 à Lausanne et 11 millions pour les Universiades d'hiver 2021. Une aide de 0,5 million de francs était également prévue pour les Championnats du monde de hockey sur glace 2020 (OFSPPO, 16 février 2017). La Confédération ne subventionne en revanche pas les manifestations récurrentes.

Du 9 au 22 janvier 2020, la Suisse a accueilli les Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse. Environ 1784 athlètes âgés de 15 à 18 ans de 79 pays y ont participé dans 8 sports et 16 disciplines, pour un total de 81 épreuves. Quelque 3300 bénévoles ont travaillé pour la manifestation tandis que 1126 médias ont couvert l'évènement sur place (CIO, 2020d). Avec le complexe «Vortex», qui accueillait le village olympique, les organisateurs ont laissé derrière eux un héritage durable. Celui-ci a été transformé en résidence pour les étudiants de l'Université de Lausanne. Le sport a par ailleurs pu s'implanter durablement dans la recherche menée sur le campus de l'École polytechnique fédérale de Lausanne. Les JOJ de Lausanne ont été perçus de manière extrêmement positive par la population. Le public s'est déplacé en nombre et l'acceptation sociale du sport d'élite a été renforcée (Swiss Olympic Team, 22 janvier 2021).

Le soutien de l'armée suisse est un pilier important dans l'aide subsidiaire apportée aux grandes manifestations sportives. Il repose sur l'ordonnance concernant l'appui d'activités civiles et d'activités hors du service avec des moyens militaires (OACM; RS 513.74). C'est la contribution subsidiaire de l'armée suisse aux grands événements civils, y compris aux manifestations sportives d'importance nationale et internationale. Elle peut prendre la forme de jours de service mais aussi de matériel que les parties prenantes peuvent commander à la base logistique de l'armée. En 2018, 24 801 jours de service ont ainsi été consacrés à des événements sportifs (OACM et ordonnance sur les interventions de la protection civile en faveur de la collectivité [OIPCC]), un nombre qui peut varier selon les années en fonction des capacités de l'armée (DDPS, 2019a). Les manifestations qui bénéficient de l'appui de l'armée peuvent être récurrentes ou non, comme la Coupe du monde de ski de Wengen, les championnats du monde de ski alpin de 2017 à Saint-Moritz et la Fête fédérale de lutte et des jeux alpestres, qui est organisée tous les trois ans.

Intérêt des médias pour les grandes manifestations sportives

Dans le sport, la chaîne de valeur est fortement liée aux manifestations sportives. Les compétitions suscitent l'intérêt des fans, attirent toujours du public et avec lui, l'attention des médias. C'est grâce à cela que le sport parvient à vendre et trouve des sponsors. Plus le niveau des participants est élevé, plus il est probable que les financements seront assurés à l'avenir. Lorsque les organisateurs parviennent à trouver de grands diffuseurs télévisuels (internationaux en particulier), un cercle vertueux s'enclenche. Ce phénomène permet de comprendre l'intérêt des grands événements pour l'industrie sportive. Les retombées positives de ces événements sur les régions qui les accueillent justifient les subventions publiques allouées.

Ces événements sont financés par la vente des droits audiovisuels, les contrats de sponsoring et la billetterie. Des stades bien remplis garantissent revenus et publicité. Ces grandes rencontres facilitent en outre la conquête de nouveaux marchés et peuvent mener à des innovations dans le sport grâce à des collaborations avec des partenaires et des sponsors de secteurs industriels innovants (télécommunications, énergie, etc.). Les nouvelles possibilités de diffusion, la diffusion en direct et l'utilisation des réseaux sociaux par les manifestations donnent davantage de visibilité à certaines disciplines qui manquent de couverture médiatique.

Du côté des médias, la concurrence a beaucoup évolué ces dernières années avec l'émergence de nouveaux acteurs. La SSR est confrontée à des rivaux de plus en plus forts à l'instar de MySports, Teleclub Sport, DAZN, Swisscom TV et Sky Sport. Ces chaînes privées visent les sports les plus couverts par les médias, qui se comptent sur les doigts de la main (hockey sur glace, football et ski alpin).

Pour des raisons économiques (les prix des droits de retransmission augmentant), la SSR a dû renoncer à certains matchs du championnat suisse de football et de hockey sur glace. En réaction, elle a diversifié son offre sportive concernant la Suisse. En 2016, la SSR a ainsi diffusé en direct 1300 heures de sport dans des sports moins prisés des médias (volleyball, unihokey, gymnastique artistique, triathlon, natation, etc.), ce qui correspond à une hausse de 450 % sur les cinq dernières années (SRG SSR, s. d.).

En parallèle, on observe un changement de stratégie de certaines fédérations en matière de marketing et de professionnalisation, par exemple chez Swiss-Ski et Swiss Cycling. Depuis la saison 2016/2017, Swiss-Ski commercialise elle-même par le biais de sa filiale Swiss-Ski Weltcup-Marketing AG les Coupes du monde de la FIS (ski alpin, saut à ski et une partie du ski acrobatique). Du côté de Swiss Cycling, Infront, TORTOUR GmbH et ProTouchGlobal GmbH se sont associés pour créer une plateforme suisse du cyclisme. La CYCLING UNLIMITED SA est par exemple responsable du Tour de Suisse depuis 2020.

Les données sont le capital de l'avenir. Le numérique s'impose dans le sport et les événements sportifs à un rythme très rapide. Les efforts fournis par les grandes fédérations et les organisateurs dans ce domaine sont impressionnants. S'appuyant sur leur couverture actuelle, ils essaient de fidéliser les spectateurs grâce aux nouveaux médias et d'enrichir leurs produits par le biais des offres en ligne des sponsors et des partenaires de leurs manifestations. L'e-sport est intégré à la stratégie commerciale. Un grand nombre de prestataires ont fait leur entrée sur le marché. Ainsi, le Digital Sports Hub Switzerland réunit savoir-faire, technologies, idées commerciales, investisseurs, ressources en management et politique dans le domaine du sport numérique. Elle regroupe entre autres le FC Saint-Gall, la Haute école spécialisée des Grisons, le Laboratoire fédéral d'essai des matériaux et de recherche (Empa) et l'entreprise internationale SportsTechX. Cette dernière publie dans le monde entier des données et des informations sur les start-up des technologies du sport et leur écosystème (Digital Sports Hub Switzerland, 2018). Située à Lausanne, Think Sport, qui propose une vaste offre dans le domaine du sport international, en est un autre exemple.

Importance croissante des manifestations sportives dans l'économie du sport

Les manifestations sportives contribuent largement à la création de valeur et à l'emploi en Suisse. C'est un secteur transversal qui entretient des liens avec de nombreuses branches de l'économie. L'étude «Sport et économie en Suisse» (Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen & Nathani, 2020) indique qu'en 2017, il représentait au total 97 900 équivalents plein temps pour une valeur ajoutée brute de 11,4 milliards de francs.

L'importance des médias et des sponsors ne vaut pas que pour le marché suisse. Les 59 fédérations sportives internationales établies en Suisse ont produit 2200 millions de francs de valeur ajoutée brute en 2017, dont 45% sont imputables aux trois poids-lourds que sont la Fédération internationale de football association (FIFA), l'Union of European Football Associations (UEFA) et le CIO (Rütter, Rieser, Hellmüller, Schwehr & Hoff, 2017). Les recettes proviennent majoritairement de la vente des droits de diffusion et de marketing. Une partie est reversée à Swiss Olympic (par le CIO) ou aux fédérations sportives nationales (par les fédérations internationales). Il y a aussi les clubs professionnels de la SFL et de la NL ainsi que les grandes fédérations sportives (p. ex. Swiss Olympic, l'ASF, la SIHF, Swiss-Ski).

Dans le secteur «clubs et fédérations» de l'économie sportive, 11 150 équivalents plein temps ont été identifiés en 2017, soit 11% des équivalents plein temps de l'ensemble du système sportif. En Suisse, ce secteur connaît une croissance supérieure à celle des autres secteurs: si l'on prend en considération les évolutions de l'ensemble des sous-secteurs du secteur des clubs et des fédérations, on parvient à une hausse de 44% de la valeur ajoutée et de 11% du nombre d'employés par rapport à 2014 (Hoff et al., 2020). Cela représente 3730 équivalents plein temps supplémentaires (4%) et une augmentation d'un milliard de francs (10%) depuis 2014.

Les raisons de cette évolution sont nombreuses. On peut du partir du principe que de plus en plus de fédérations comprennent comment se financer grâce à leurs manifestations. Les nouveaux formats de compétitions et de championnats ainsi que les nouveaux modes de diffusion des ligues et des tournois permettent de meilleures stratégies de commercialisation pour les fédérations. Optimiser l'efficacité du transfert de fonds pour soutenir mieux et plus durablement les athlètes et les structures d'encouragement du sport suisse est probablement l'un des plus grands défis auxquels le pays doit faire face dans ce domaine.

En dehors des médias, les partenaires dans les secteurs des installations sportives (p. ex. les remontées mécaniques), du tourisme sportif (p. ex. l'hôtellerie) et des prestations liées au sport sont essentiels dans de nombreuses disciplines. Ces acteurs sont responsables de 52% de la valeur ajoutée dans l'économie du sport (5928 millions sur 11 400 millions de francs) et représentent 63% des environ 97 900 équivalents plein temps du secteur (Rütter et al., 2017). Ce faisant, ils contribuent au succès international de la Suisse en tant que nation sportive. Dans les sports d'hiver, leur soutien est particulièrement important puisqu'ils participent au bon fonctionnement des sites d'entraînement et de compétition et subventionnent largement les événements.

10. Recherche et développement

En investissant de manière ciblée, les pays espèrent faire des découvertes qui leurs conféreront un avantage stratégique dans la course aux médailles. La recherche et le développement (R&D) visent avant tout des améliorations dans les domaines de l'entraînement, de l'encadrement et du matériel afin d'optimiser les performances en compétition. Au vu des exigences toujours plus élevées, la R&D se concentre de plus en plus sur l'organisation des centres de performance et des compétitions et sur l'optimisation du pilotage du système sportif d'une nation. Le sport d'élite suisse est intégré dans un système de recherche et d'innovation de pointe.

Connaissances disponibles pour la recherche et le développement

Dans les sports où la compétition est la plus forte, l'optimisation continue des performances passe par la R&D, qui est essentielle pour pouvoir faire face à la concurrence internationale (Kinkel, Lay & Wengel, 2004). La R&D est le fondement de l'innovation et une phase préalable à de nombreux processus dans ce domaine. Les innovations permettent aux délégations de se constituer et de s'assurer un avantage par rapport au reste du monde dans leurs sports.

Les athlètes sont particulièrement soumis à la concurrence. Les sportifs suisses s'intéressent à la recherche, au développement et à l'innovation. Environ 85 % d'entre eux ont répondu à la question de

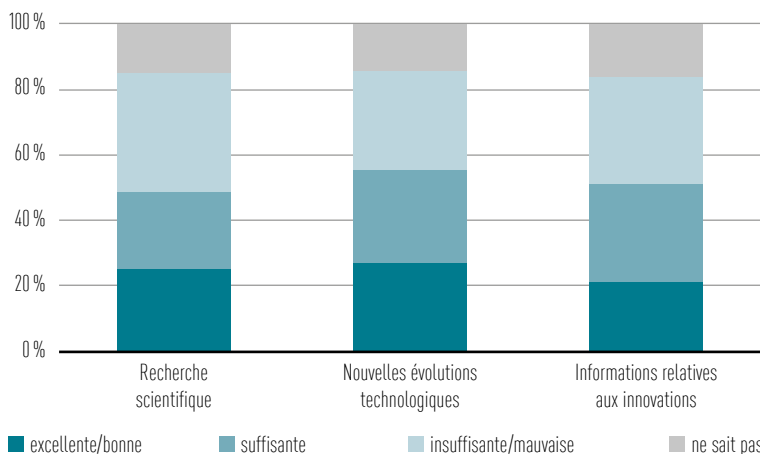
l'étude concernant la diffusion et l'accessibilité des informations et des résultats scientifiques. Elle portait sur trois axes: «recherche scientifique», «nouvelles évolutions technologiques» et «informations relatives aux innovations» (fig. 10.1). On constate que les réponses sont similaires dans ces trois catégories, avec néanmoins des résultats légèrement plus positifs pour les «nouvelles évolutions technologiques». Seuls 20 à 25 % des athlètes considèrent que la diffusion et l'accessibilité des informations et des résultats scientifiques sont «excellentes/bonnes». Ils sont en revanche entre 30 et 37 % à trouver celles-ci «insuffisantes/mauvaises». Il semble donc qu'il y ait un potentiel d'amélioration dans ce domaine et que les athlètes aimeraient disposer de davantage d'informations.

Les principaux interlocuteurs des athlètes sont leurs entraîneurs, dont les postes sont souvent liés aux performances de leurs protégés. Les entraîneurs sont donc soumis à une obligation permanente de résultats. Leurs connaissances concernant la recherche, le développement et l'innovation se révèlent donc cruciales. Comme en 2011, les entraîneurs ont été interrogés sur la manière dont ils s'informent des évolutions dans leur discipline: 97 % d'entre eux indiquent le faire dans le but d'approfondir leurs connaissances. Ils y consacrent en moyenne 2,3 heures par semaine. On observe donc peu de changements par rapport aux deux heures d'il y a huit ans.

Les entraîneurs qui s'informent par eux-mêmes le font principalement en s'entretenant avec d'autres entraîneurs (tab. 10.1). Ces échanges sont pratiqués par environ 90 % des participants à l'étude et semblent être leur première source de connaissances, loin devant la «formation/formation continue», les «revues spécialisées» et les «articles scientifiques», auxquels ne recourent que la moitié des entraîneurs. Les plateformes destinées à l'échange de connaissances comme elitesportinsights (esi) ne sont utilisées que par 21 % des entraîneurs des disciplines olympiques d'été et 18 % des entraîneurs des disciplines olympiques d'hiver.

Source d'information utilisée par 89 % des entraîneurs des disciplines d'été et 96 % des entraîneurs des disciplines d'hiver, le réseau professionnel individuel permettant les échanges d'expériences avec d'autres entraîneurs» a pris de l'importance entre 2011 et 2019. On peut se questionner sur les raisons de ce gain d'intérêt et se demander pourquoi les

Fig. 10.1: Evaluation de la diffusion et de la disponibilité des informations et des connaissances scientifiques, selon l'échantillon des athlètes



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 984.

plateformes d'échanges de connaissances n'ont pas réussi à s'imposer. Il est possible que cela prenne trop de temps de trouver les informations voulues sur ces plateformes, ou bien que les entraîneurs privilégient le contact direct avec des professionnels qu'ils connaissent (Zurmühle, Weber, Bosshard & Kempf, 2019).

Accès facilité à la recherche et au développement grâce aux scientifiques intégrés

Le sport suisse est familier avec la notion de «scientifiques intégrés» («embedded scientist»). Ceux-ci sont engagés et financés par les fédérations. Il s'agit de chercheurs spécialisés dans le sport dont les projets de recherche universitaire ne sont pas coupés de la pratique sportive mais au contraire intégrés aussi bien à une fédération sportive qu'à une haute école sur le plan organisationnel. Ils travaillent en collaboration étroite avec les entraîneurs et les athlètes, se positionnant comme un trait d'union entre la théorie et la pratique. Leur mission consiste à observer les évolutions les plus récentes, à mener des recherches ciblées et à informer l'équipe des résultats obtenus. Les sujets étudiés vont de l'optimisation des performances à l'analyse technique en passant par l'optimisation des matériaux, la prévention des blessures et le développement des entraîneurs et des athlètes (Swiss-Ski, s. d.). L'avantage est que ces scientifiques peuvent se faire une idée précise des besoins et des exigences sur le terrain et mener ensuite leurs projets en conséquence et de manière ciblée. Cette approche permet de s'assurer que la recherche et les projets ne sont pas déconnectés de la base. Cette démarche bénéficie d'une meilleure acceptation chez les athlètes et les entraîneurs. L'objectif est de faire progresser les différents sports grâce à la science.

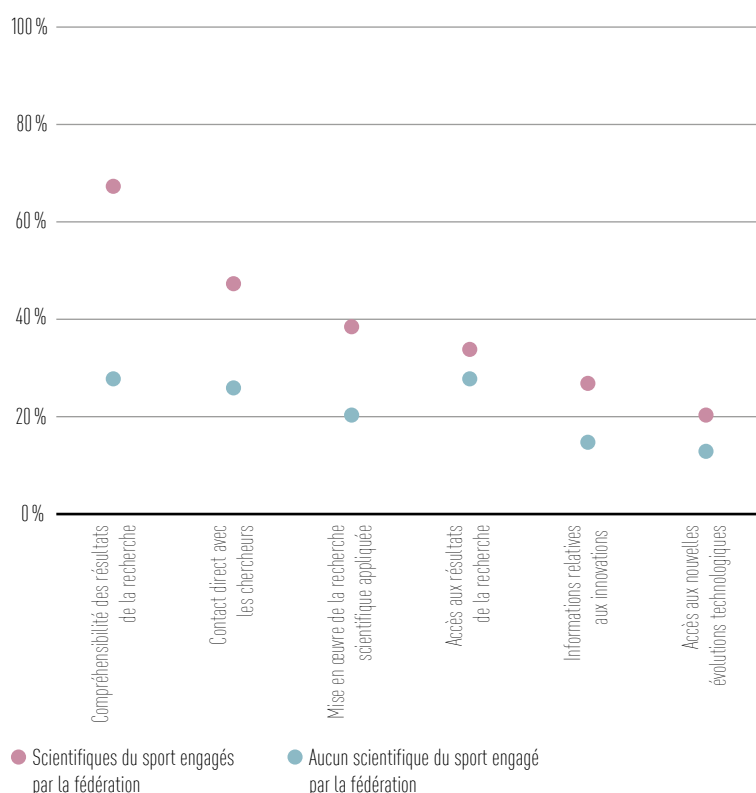
Il n'est donc pas surprenant que la satisfaction de l'échantillon de responsables sportifs concernant les efforts de recherche dépende de la présence d'un scientifique intégré dans leur fédération. La figure 10.2 montre que les responsables sportifs qui travaillent avec un scientifique intégré développent une perception plus positive de tous les domaines de recherche que ceux qui n'ont pas cette possibilité. Les points sur lesquels ces scientifiques apportent le plus de valeur ajoutée sont la «compréhensibilité des résultats de la recherche» (67% contre 27%), le «contact direct avec les chercheurs» (47% contre 25%) et la «mise en pratique de la recherche scientifique appliquée» (38% contre 20%). Il est intéressant de noter que l'opinion des responsables sportifs concernant l'accès aux résultats de recherche reste basse même en présence d'un scientifique spécialiste du sport dans la fédération. La recherche et l'innovation demeurent toujours un défi pour le sport.

Tab. 10.1: Sources d'information des entraîneurs pour développer leurs connaissances dans leur sport

	Sports olympiques d'été	Sports olympiques d'hiver
Echanges avec d'autres entraîneurs	89 %	96 %
Formation/formation continue	54 %	55 %
Revue spécialisée/Magazines	58 %	45 %
Articles scientifiques	47 %	50 %
Plateformes d'échange	21 %	18 %
Journaux	12 %	9 %
Autre source	28 %	23 %

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'entraîneurs, sports olympiques d'été) = 257, n (échantillon d'entraîneurs, sports olympiques d'hiver) = 132.

Fig. 10.2: Part des évaluations suffisantes à bonnes portant sur l'accès et de la mise en œuvre des résultats de la recherche et de l'innovation selon l'échantillon de responsables sportifs



Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon de responsables sportifs; scientifiques du sport engagés par la fédération) = 30, n (échantillon de responsables sportifs; pas de scientifiques du sport engagés par la fédération) = 55.

Transfert du savoir issu de la recherche et du développement

La R&D n'a pas le même niveau de priorité dans toutes les fédérations. Seul un tiers des entraîneurs reçoit régulièrement des informations sur les nouvelles découvertes scientifiques de la part de Swiss Olympic, de leur fédération ou de leur club. L'échange entre entraîneurs semble plus facile au sein des centres de performance.

La HEFSM, la Formation des entraîneurs Suisse et Swiss Olympic s'assurent que les entraîneurs sont informés des avancées de la R&D. C'est à cela que servent par exemple les Journées des entraîneurs organisées chaque année à Macolin. Depuis 2016, Swiss Olympic récompense des projets menés dans les sciences du sport particulièrement pertinents pour l'élite et la relève en leur remettant un «Science Award» lors de ces Journées (Swiss Olympic, s. d. -d). La pertinence pratique est un critère d'évaluation important, et doit garantir une bonne compréhension des travaux scientifiques par les entraîneurs.

L'esi est un nouvel outil central pour l'échange de connaissances. Développée en 2016 par Swiss Olympic en collaboration avec l'entreprise Starmind, cette plateforme d'auto-apprentissage en ligne est destinée à l'échange de connaissances et d'expériences dans le sport (de compétition) suisse. Elle permet d'obtenir des réponses aux questions liées au sport de compétition et de partager ses expériences entre experts. Plus de 1700 experts du monde sportif suisse y sont déjà inscrits (Swiss Olympic, s. d. -b). La conception, la réalisation et la maintenance de la plateforme ainsi que la mise en lien avec des experts sont gérées par Swiss Olympic. Ce sont toutefois les utilisateurs qui sont responsables du développement des contenus, notamment grâce aux questions qu'ils posent: les contenus sont créés et traités en continu et à la demande. L'objectif visé par Swiss Olympic avec l'esi est de mettre à disposition des entraîneurs dans le sport de performance suisse des informations récentes et transparentes concernant la R&D et ainsi d'assurer le transfert du savoir. Cet outil n'est pourtant utilisé que par environ un cinquième des entraîneurs. En comparaison avec d'autres sources d'information, les plateformes d'échange comme l'esi ne semblent pour l'instant être ni bien acceptées ni très employées.

Soutien à la recherche et au développement dans les fédérations

Swiss Olympic soutient la R&D depuis 2018 par le biais du nouveau dispositif «Sciences du sport» doté d'un budget annuel de 1,5 million de francs. Celui-ci remplace l'ancien comité d'experts en sciences du sport de Swiss Olympic dont le budget annuel s'élevait à 0,2 million de francs. Ce nouveau dispositif est financé par des fonds supplémentaires accordés par la Confédération. Ces moyens sont ensuite mis à la disposition des fédérations pour des projets, pour l'embauche de scientifiques spécialisés dans le sport et pour des initiatives dans le domaine de la recherche, de l'innovation et de la transition numérique. L'objectif est de faire en sorte que la recherche se concentre sur des problématiques pertinentes pour les fédérations. Les fonds sont attribués par Swiss Olympic en fonction de directives fixées dans les dispositions d'exécution de «Sciences du sport» (Swiss Olympic, 2018a). Les fédérations peuvent utiliser ce dispositif de deux manières, qui sont complémentaires (tab. 10.2). La variante 1 correspond à un «soutien en sciences du sport dans l'optique d'obtenir des médailles aux Jeux Olympiques» pour les disciplines olympiques qui ont un potentiel de médaille avéré aux prochains JO afin de préparer au mieux les athlètes concernés aux épreuves visées. En 2018, environ un million de francs a été alloué par ce biais pour créer des postes ou mettre en œuvre des mesures (Swiss Olympic, 2019b). La variante 2 vise les «projets en sciences du sport menés dans l'optique d'une optimisation des performances, du développement et de l'innovation» et apporte un soutien aux athlètes des

Tab. 10.2: Vue d'ensemble du soutien apporté aux différents sports par Swiss Olympic en 2018

Contributions (engagements et mesures)	
Sports	
Dispositif d'encouragement – variante 1	
Curling	12%
Escrime	5%
Gymnastique artistique	5%
Cyclisme: VTT	12%
Aviron	5%
Tir sportif	12%
Swiss-Ski (ski de fond, ski alpin, ski acrobatique, snowboard)	41%
Tennis	4%
Planche à voile	5%
Total	100%
Moyens alloués à des projets	
Sports	
Dispositif d'encouragement – variante 2	
Biathlon	5%
Hockey sur glace	20%
Football	17%
Golf	6%
Karaté	4%
Cyclisme: BMX	6%
Natation	3%
Saut à ski	17%
Triathlon	17%
interdisciplinaire	5%
Total	100%

Commentaire: La variante 1 du dispositif d'encouragement correspond à un soutien en sciences du sport dans l'optique d'obtenir des médailles aux Jeux Olympiques. La variante 2 concerne les projets en sciences du sport menés dans l'optique d'une optimisation des performances, du développement et de l'innovation. Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de Swiss Olympic (2019b).

domaines-clés T, E et M du FTEM via la recherche appliquée afin qu'ils puissent se rapprocher des meilleures performances dont ils sont capables. En 2018, environ 0,6 million de francs a ainsi été alloué à des projets spécifiques (Swiss Olympic, 2019b). Le tableau 10.2 présente les sports qui ont profité de ces deux variantes du dispositif «Sciences du sport».

Encouragement national de la recherche et du développement dans le sport d'élite par la Confédération

La Confédération soutient la R&D dans le sport d'élite par le biais de l'OFSPPO. L'OFSPPO mène des recherches au sein de la HEFSM et attribue des fonds en interne et en externe en se fondant sur les principes relatifs à la recherche fédérale menée par l'OFSPPO et le plan directeur de recherche de la Confédération (2017-2020) concernant le sport de performance (OFSPPO, 2017). Par ailleurs, depuis 2018, 1,5 million de francs est versé à Swiss Olympic annuellement pour le dispositif «Sciences du sport». Les modalités du soutien de la Confédération sont fixées dans la convention de prestations conclue entre l'OFSPPO et Swiss Olympic (DDPS, 2019b)

En 2018, les coûts complets supportés par l'OFSPPO concernant la R&D menée à la HEFSM dans le domaine du sport d'élite s'élevaient à 2,4 millions de francs au total (OFSPPO, 2019a). Ce sont principalement la section Sport d'élite, la section Économie du sport et les services spécialisés, dotés respectivement de 1,6 million, de 0,6 million et de 0,1 million de francs de budget à cet effet, qui mènent les activités de recherche au sein de la HEFSM. La première s'intéresse à l'optimisation des performances des athlètes (sciences de l'entraînement, physiologie du sport, psychologie du sport, technique et tactique, etc.) tandis que la seconde s'occupe de l'environnement du sport d'élite, avec des sujets comme l'efficacité et l'efficacité du système du sport d'élite, l'optimisation de l'organisation des centres de performance et l'héritage laissé par les grandes manifestations dans le sport.

L'OFSPPO alloue également des fonds plus ou moins élevés à des mandats et projets extérieurs de recherche sur le système sportif suisse sur la base du plan directeur de recherche de la Confédération «Sport et activité physique» (2017-2020). Les études périodiques sur l'activité physique et sportive, les clubs ou les statistiques olympiques de Lamprecht & Stamm en font partie, de même que les études de la Haute école de Lucerne menées en collaboration avec Rütter Sococo AG sur les manifestations sportives et l'économie du sport. Il n'a pas été possible de déterminer la part de ces mandats et projets spécifiquement consacrée au sport d'élite.

D'autres offices fédéraux et institutions liées à la Confédération soutiennent le sport d'élite suisse dans le domaine de la R&D. Les trois plus grands contributeurs sont le Laboratoire fédéral d'essai des matériaux et de recherche (Empa), l'Institut pour l'étude de la neige et des avalanches à Davos et le Bureau de prévention des accidents, qui ont dépensé en moyenne respectivement 0,8 million de francs, 80 000 et 15 000 francs par an entre 2012 et 2018 dans des projets de R&D consacrés au sport d'élite. Ce sont leurs propres fonds destinés à la recherche que ces institutions investissent dans ces projets. La part et les dépenses effectives qu'ils représentent pour la R&D dans le sport d'élite sont difficiles à quantifier.

Programmes d'encouragement de la recherche en Suisse

Les institutions les plus importantes pour l'encouragement de la recherche, du développement et de l'innovation également actives dans le sport d'élite sont le Fonds national suisse (FNS) et Innosuisse. Le FNS soutient la recherche fondamentale dans toutes les disciplines scientifiques pour le compte de la Confédération. En étroite collaboration avec des partenaires tels que les hautes écoles, le FNS s'engage pour que la recherche puisse bénéficier des meilleures conditions possibles et de réseaux internationaux. C'est la principale institution de promotion de la recherche scientifique en Suisse (FNS, s. d.-a).

Pour que la Suisse reste un pôle de recherche attractif, la Commission pour la technologie et l'innovation a été remplacée par un établissement fédéral de droit public doté de la personnalité juridique appelé Innosuisse, à même de remplir sa mission d'encouragement de l'innovation de manière optimale. L'agence Innosuisse est indépendante dans ses décisions de subventionnement et soutient notamment les projets d'innovation reposant sur la science selon le principe de subsidiarité. Elle choisit des projets associant des entreprises et des hautes écoles qui répondent à une demande et présentent un fort potentiel économique ou social (Confédération suisse, 2017).

En collaboration avec le FNS, Innosuisse dirige également le programme d'encouragement BRIDGE lancé en 2017. Celui-ci permet de soutenir des projets qui sont à mi-chemin entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, venant ainsi combler une lacune du système (FNS & Innosuisse, s. d.). En 2018, un budget total de 17,5 millions de francs était prévu pour le programme BRIDGE. Aucun projet concernant le sport d'élite n'a bénéficié de ces fonds.

Tab. 10.3: Moyens prévus au budget pour les dispositifs d'encouragement en recherche et innovation en 2018 et part affectée au sport d'élite

Dispositifs d'encouragement	Moyens prévus au budget en 2018		Part affectée au sport d'élite en 2018	
	en mio CHF	en mio CHF	en mio CHF	part affectée
Fonds national de recherche	1138.0	0.3	0.3	0.03%
Innosuisse	200.0	0.3	0.3	0.14%
Encouragement des sciences du sport (Swiss Olympic)	1.5	1.5	1.5	100%

Commentaire: Les moyens d'encouragement du Fonds national de recherche (FNS) et d'Innosuisse pour des projets menés en 2018 dans le domaine du sport d'élite ont été ventilés sur 2018 en fonction de leur durée totale afin d'estimer la part affectée au sport d'élite. Celle-ci est calculée sur la base du budget de recherche de chaque organisation.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données d'Innosuisse (s. d.), du FNS (s. d.-b), du FNS & Innosuisse (s. d.) et de Swiss Olympic (2018a).

Le tableau 10.3 présente les fonds alloués et la part des activités de recherche et d'innovation (R&I) dans le sport d'élite (y.c. la valeur en pourcentage) financée par la Confédération et les principales institutions d'encouragement de la R&I en Suisse pour l'année 2018. Les hautes écoles et les instituts de recherche suisses ont reçu 1138 millions de francs de la part du FNS pour des projets de recherche en 2018. Le nombre de projets axés sur le sport d'élite et les subventions accordées varient d'année en année. En 2018, elles s'élevaient à 0,3 million de francs, soit 0,03% des aides totales (FNS, s. d.-a). L'autre grand bailleur de fonds de la R&I est Innosuisse avec un budget de 200 millions de francs en 2018, dont 0,14% (environ 0,3 million de francs) ont été investis dans le sport d'élite (Innosuisse, communication personnelle, 28 février 2020). La R&I dans le sport d'élite implique la mise à disposition de fonds à des hautes écoles qui réalisent principalement leurs projets en collaboration avec l'industrie.

Alors que le sport d'élite est en compétition avec d'autres thématiques pour l'obtention des subventions du FNS, d'Innosuisse et de BRIDGE, Swiss Olympic dispose d'un budget fixe de 1,5 million de francs uniquement pour la R&I dans ce domaine.

Le sport semble bénéficier au moins dans une certaine mesure du subventionnement des grands thèmes de la recherche fédérale. Le tableau 10.4 ci-dessous dresse une liste des projets en lien avec le sport d'élite soutenus par Innosuisse et le FNS entre 2012 et 2018. Il présente également les thèmes et partenaires de recherche, de développement et d'innovation du sport d'élite.

En dehors de la HEFSM, qui se consacre explicitement au sport d'élite, rares sont les institutions qui traitent ce sujet. Quelques hautes écoles mènent certes ponctuellement des recherches dans ce do-

main, mais leur implication est avant tout le fait de personnes et n'est pas clairement présentée comme une orientation stratégique de l'établissement. Il est difficile pour le sport de se positionner dans la sphère scientifique. Le sport d'élite ne dispose pas du réseau et de la reconnaissance nécessaires pour être considéré comme une discipline de recherche à part entière et ainsi bénéficier des instruments d'encouragement existants. Les commissions de recherche ne comptent aucun spécialiste des sciences du sport. Le lien avec le sport n'est souvent pas établi. Les experts ont certainement tendance à soutenir leur discipline de spécialité. Les projets de recherche relevant du sport d'élite ne reçoivent donc que peu de fonds de la part de ces institutions suisses. Et lorsque les hautes écoles ne peuvent obtenir de financements pour la recherche dans un domaine, elles s'en retirent. Les possibilités de carrière sont rares.

La création de la Société suisse des sciences du sport (4S) en 2008 vise à développer une nouvelle tradition de recherche dans cette branche en Suisse.

Activités de recherche et d'innovation dans le sport d'élite suisse

La concurrence étant toujours plus forte dans le sport olympique, les activités R&I se multiplient à l'échelle internationale. La gestion des connaissances et l'acquisition d'avantages stratégiques deviennent des enjeux-clés. Les fédérations ne pourront faire face à la complexification des problématiques en sciences du sport et de l'entraînement, en médecine du sport, en physiothérapie du sport ou encore en nutrition qu'en déployant des efforts de manière pluridisciplinaire. C'est particulièrement vrai concernant le développement de matériel de compétition. Sur ce sujet, les fédérations doivent s'en remettre à l'industrie. La concurrence s'étend aujourd'hui aussi au financement du sport d'élite. On voit apparaître de nouvelles offres pour les compétitions, de nouveaux formats de compétition et de nouvelles formes de commercialisation. La gestion des données joue également un rôle important.

Les sponsors et les médias profitent du sport en tant que partenaire de R&D. Les entreprises en lien avec le sport comme les équipementiers ou les prestataires de services sportifs sont actifs dans la recherche et l'innovation et travaillent en collaboration étroite avec les athlètes, les entraîneurs, les clubs et les fédérations suisses. Dans le développement de produits et de matériaux naissent des coopérations remarquables entre partenaires industriels, instituts de recherche et fédérations ou équipes: en cyclisme, des activités de recherche et de développement sont menées au vélodrome de Granges, la Formule 1 effectue des tests dans la soufflerie de Hinwil et le centre national de performance de voile est situé sur le campus de l'Université de Lausanne, par exemple. L'EV Zoug a ainsi lui aussi l'intention de s'engager dans le domaine de la R&I.

Tab. 10.4: Projets de recherche menés en 2018 par les hautes écoles suisses dans le domaine du sport d'élite ayant reçu le soutien d'Innosuisse et du FNS

Dispositif d'encouragement	Haute école	Domaine	Industrie	Nom du projet
FNS	Université de Lausanne	Géographie humaine et économique	–	Mega-events: growth and impacts
FNS	Université de Neuchâtel	Droit	–	Commentary of the World Anti-Doping Code
FNS	Université de Lausanne	Sociologie	–	Professionalisation of sports federations in Switzerland: origins, forms and consequences
FNS	Université de Zurich	Physiologie	–	Does "altitude training" increase exercise performance?
FNS	Université de Berne	Psychologie du sport	–	Perception-action coupling in complex motor behaviour: Mechanisms of the 'Quiet Eye'
FNS	Université de Zurich	Economie du sport	–	Efficient Executive Pay Regulation – Lessons Learned from Studying the Experience of Pay Regulations in Professional Team Sports
FNS	HEFSM Macolin	Psychologie du sport	–	Development and Evaluation of a Mindfulness Based Intervention Programme for Elite Athletes
FNS	EPFL Lausanne	Mathématiques	–	A neurophenomenological approach to sport performance
Innosuisse	Swiss Center for Electronics and Microtechnology	Micro et nanotechnologies	NLS AG	Leistungsmessgerät mit integrierter Trittanalyse und Effizienzfeedback für Radfahrer
Innosuisse	Hochschule Luzern	Engineering	Sauber Motorsport AG	New Generation CFD Code for Formula 1 Car Development
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Micro- und Nanotechnologien	Toko-Swix Sport AG	Neues Skiwachs # Mehr Dauerhaftigkeit
Innosuisse	Berner Fachhochschule	Micro- und Nanotechnologien	Axiama	Mess- und Informationssystem für Monitoring in der Fussball-Ausbildung
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Enabling Sciences	TRACKTICS GmbH	Entwicklung von Algorithmen zur Analyse von Fussballspielern und Spielsituationen anhand von Bewegungsdaten
Innosuisse	IDIAP Martigny	Enabling Sciences	ES Concept SA	Digit Arena : Real-Time Perimeter Board Conentet Digital Replacement
Innosuisse	NTB Interstaatl. Hochschule für Technik, Buch	Life Sciences	Squipe GmbH	Entwicklung eines Prototyps zur Erfassung und Rückmeldung eines physiologischen Ermüdungsparameters im Gehirn mit dem Ziel der Leistungsoptimierung im Ausdauersport
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Enabling Sciences	RaceAnalyse AG	Virtueller Trainer für den Motorradsport/Profi-Moto-Sport
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Engineering	Treeproducts GmbH	Parametrische Modellierung zum effizienten Entwurf kohlenstofffaserverstärkter Sportbögen
Innosuisse	NTB Interstaatl. Hochschule für Technik, Buchs	Life Sciences	Squipe GmbH	Tragbares EEG mit neuartigen mikrostrukturierten Elektroden zur Trainingsoptimierung im Leistungssport
Innosuisse	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana	TIC	InternetONE SA	Automatic pan, zoom and stitching to produce operator-free motorsport footage
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Engineering	Treeproducts GmbH	Potenzialanalyse für geometrische Optimierung von Kohlenstofffaserverstärkten Wurfarmen für Sportbögen

Commentaire: La distinction entre les projets menés dans le domaine du sport en général et ceux menés dans le domaine du sport d'élite a été établie en fonction du titre du projet et de son résumé. Les projets mentionnés ont été menés entre 2013 et 2020 et étaient en cours en 2018.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données du DFI (s. d.) et de Stiftung Schweiz (s. d.).

Dans sa quête permanente de perfection, le sport doit couvrir de plus en plus de tâches en lien avec le développement de produits. On peut noter que les partenaires et les fournisseurs cherchent davantage à établir des coopérations de développement plutôt qu'à simplement placer leur logo sur les supports marketing des clubs ou des fédérations. Des entreprises suisses ou ayant leur siège dans le pays s'en-

gagent par exemple avec Swiss-Ski et développent des produits de pointe dans le cadre de cette collaboration: les vêtements de course Odlo, les farts Toko, les chaussettes X-Socks de X-Bionic ou encore les skis Stöckli. On AG se positionne par exemple sur les secteurs du ski nordique, du triathlon et de l'athlétisme et s'intéresse à l'entraînement de l'endurance et à l'altitude. Mammot Sports Group AG s'implique

dans l'alpinisme et l'escalade. DT Swiss SA, BMC Switzerland SA ou encore Scott Sports SA ont mis en place des partenariats dans le cyclisme.

Les fédérations internationales et en particulier les trois plus grandes d'entre elles, le CIO, la FIFA et l'UEFA, ciblent des multinationales pour en faire des sponsors ou des fournisseurs. Leur objectif est d'attiser l'intérêt pour leur sport et les compétitions qu'elles organisent et d'étendre leurs débouchés commerciaux dans le monde entier. Grâce à des partenariats avec des entreprises d'envergure internationale comme le groupe Alibaba, Atos ou Airbnb, le CIO par exemple cherche à développer ses relations clients et ses canaux de distribution dans un monde marqué par le numérique. La présence des fédérations internationales en Suisse a déjà entraîné l'implantation de divers prestataires sportifs et agences de marketing pour leur part soumis à la concurrence: TEAM Football Marketing SA, Infront Sport & Media SA ou encore l'entreprise de paris Sportradar AG mettent régulièrement sur le marché des produits et des services innovants. Les fédérations internationales financent de plus leurs propres fondations à cet effet et attribuent des mandats de recherche ou des bourses à des travaux de doctorat. La Marc Hodler Foundation de la FIS en est un exemple.

Ces fondations sont prêtes à soutenir des projets scientifiques intéressants lorsque ceux-ci sont en lien avec leurs objectifs. Dans le sport, elles visent en particulier l'encouragement de la relève. Parmi les 13 000 fondations que compte la Suisse, rares sont celles qui financent explicitement les activités de R&I dans le sport d'élite. On peut notamment citer Antidoping Suisse ou encore «The International Centre for Sport Security Switzerland». Cette dernière se concentre sur le sujet de la gouvernance. Lorsque les fondations découvrent le sport par l'intermédiaire de multinationales et de sponsors pro-sport, cela devient intéressant. De premiers éléments indiquent que les sujets de l'environnement et de l'énergie dans le sport pourraient être davantage abordés.

Fondée en 2017, la Swiss Association of Computer Science in Sport veut favoriser les échanges entre organisations sportives, scientifiques et représentants de l'industrie afin de développer des produits relevant des technologies de l'information et de la communication adaptés au marché du sport.

Intégration du sport d'élite dans la recherche suisse

La Suisse est un pôle de recherche et d'innovation prisé. En 2017, 22 550 millions de francs ont été dépensés dans le domaine de la R&D dans le pays, dont 69 % par l'économie privée et 29 % par les hautes écoles et la Confédération (OFS, 2019). Par ailleurs, depuis quelques années, la Suisse figure régulièrement dans les premières places des classements internationaux concernant la compétitivité et l'innovation tels que le Global Innovation Index ou le Global Competitiveness Index. Parmi les 50 entreprises les plus innovantes au monde, trois se trouvent en Suisse: ABB, Nestlé et Novartis. Les hautes écoles se positionnent également parmi les meilleures du monde, notamment les écoles polytechniques fédérales de Lausanne (EPFL) et de Zurich (EPFZ) qui occupent respectivement la 14^e et la 6^e place du classement international (SEFRI, 2020).

La révision de la loi sur l'encouragement de la recherche et de l'innovation en 2014 a constitué un tournant important. Celle-ci a autorisé la Confédération à encourager la recherche en coopération avec le secteur privé. C'est grâce à cela qu'est né le Parc suisse d'innovation, qui compte cinq sites répartis dans toute la Suisse. Son but est de créer une plateforme de recherche et de développement destinée aux entreprises nationales et internationales en lien avec les universités et les hautes écoles (Switzerland Innovation, s. d.). Le site de Bienne avec la HEFSM et la Haute école spécialisée bernoise ainsi que le site Network West de l'EPFL sont ouverts à des projets concernant le sport d'élite.

La région de Lausanne, qui tire parti de sa proximité avec les fédérations internationales ainsi que de la présence de l'EPFL et de l'Université de Lausanne, est très active dans la promotion de la R&I dans le sport d'élite. Depuis 2015, diverses initiatives ont été lancées dans le sport, la politique et la recherche. Le réseau de R&I ThinkSport a été notamment créé afin de permettre des échanges entre les milieux politiques, les fédérations internationales, les chercheurs de l'EPFL et l'économie. Par l'intermédiaire de l'OFSP, la Confédération a aussi été membre de ThinkSport jusqu'à l'été 2019. Avec l'événement TheSpot, ThinkSport cherche à donner la possibilité aux start-up du sport de faire connaissance et de tisser des liens avec les acteurs de l'économie privée et de la recherche (ThinkSport, 29 mai 2016). Enfin, ThinkSport a été chargé par Innosuisse de diriger un réseau thématique national dans le domaine du sport et de l'activité physique. L'organisation s'est appuyée sur un réseau universitaire: En 2018, les hautes écoles romandes se sont rassemblées au sein de «Smart Move» afin de concevoir une vision d'avenir pour le sport et de la mettre en œuvre.

11. Évolution depuis 2011

En tant que nation sportive, la Suisse a connu de grands succès durant la dernière décennie. Entre 2011 et 2019, on dénombre de grands moments pour le sport. Swiss Olympic et la Confédération ont introduit des changements considérables ces dix dernières années: refonte du cadre légal, amélioration du financement et meilleure intégration des partenaires dans le but de faciliter la tâche aux athlètes. La répartition du travail entre les organes de pilotage subsidiaires a également progressé. Aujourd'hui, le mouvement olympique en Suisse s'appuie sur une structure plus moderne.

Nouveautés dans les objectifs nationaux pour les Jeux Olympiques

Jusqu'aux Jeux Olympiques de Sotchi en 2014, les objectifs de la Suisse pour le sport d'élite étaient définis dans le Concept du sport d'élite suisse de 2010. L'objectif était alors de se classer parmi les 25 premières nations pour les Jeux Olympiques d'été («Top 25») et parmi les 8 premières pour les Jeux d'hiver (Swiss Olympic, 2010). Pour y parvenir, la Suisse devait gagner davantage de médailles quelle que soit la saison des Jeux.

Swiss Olympic a revu ces objectifs dans son document stratégique 2017-2021 (Swiss Olympic, 2019d) et redéfini le nombre de médailles à gagner dans les sports considérés dans la période de classification 2015-2018. Ce nombre est calculé en fonction de la classification de la discipline (classification 1 à 5) et du type de sport (individuel, collectif ou d'équipe). Concrètement, les critères de réussite exigent:

- (a) qu'au moins un athlète/une équipe de chaque sport individuel/d'équipe de classification 1 et 2 obtienne au minimum un diplôme olympique (été) ou une médaille (hiver),
- (b) qu'au moins un athlète/une équipe de chaque sport individuel/d'équipe de classification 3 se qualifie pour les Jeux Olympiques, et
- (c) que les sports collectifs de classification 1 ou 2 obtiennent au minimum un diplôme (hiver) ou se qualifient pour les Jeux Olympiques (été).

En plus de cela, le document stratégique fixe des critères de réussite pour les missions olympiques reposant sur le nombre d'athlètes qualifiés et sur leurs performances aux JO. Le nombre d'athlètes qualifiés doit être supérieur à celui des Jeux précédents. Au moins 50% des athlètes pressentis pour remporter une médaille ou un diplôme doivent effectivement y parvenir (Swiss Olympic, 2019d). Avec les nouveaux objectifs en vigueur depuis 2016, il est redevenu bien plus simple pour la Suisse d'atteindre son but.

Conformément au document stratégique 2017-2021 de Swiss Olympic, ces nouveaux objectifs prévalaient lors des Jeux Olympiques de Rio en 2016 et de PyeongChang en 2018. Cela signifie que les sports d'été concernés n'avaient aucun objectif de médaille pour les JO de Rio, seulement des objectifs de diplôme (17 diplômes à gagner). Avec sept médailles dont trois victoires olympiques et 18 diplômes, cet objectif a largement été dépassé (Stamm & Lamprecht, 2016). S'ils avaient été encore en vigueur, les objectifs de 2010 n'auraient pas pu être atteints.

Pour réaliser les objectifs qui leur sont fixés pour les JO de PyeongChang 2018, les sports d'hiver de classification 1 et 2 devaient gagner huit médailles et deux diplômes au cours du cycle olympique 2015-2018. Peu avant ces Jeux, Swiss Olympic avait communiqué par le biais du chef de mission les objectifs concrets établis pour les missions olympiques, soit plus de 11 médailles (Neue Zürcher Zeitung, 29 janvier 2018). Avec 15 médailles au total – dont 5 en or – et 28 diplômes, ces objectifs ont aussi largement été dépassés.

Tab. 11.1: Comparaison des huit sports les plus encouragés par Swiss Olympic lors du cycle des Jeux Olympiques d'été 2016 à Rio

		Jeux Olympiques d'été Rio 2016							
Répartition selon la tradition olympique	Sports olympiques d'été	Epreuves	Nombre de médailles à gagner par nation	Objectif de Swiss Olympic	Résultats	Taille de la délégation	Classification 2013-2016	Financement 2016	
Sport trad. principal	Gymnastique artistique	14	38	diplôme	M, D	6	Classification 1	11%	
Nouveau sport	Beachvolleyball	2	4	diplôme	D	4	Classification 1	7%	
Nouveau sport	Cyclisme: VTT	2	5	diplôme	M, DDD	5	Classification 1	6%	
Sport trad. principal	Athlétisme	47	133	diplôme	DD	17	Classification 1	6%	
Autre sport trad.	Tennis	5	12	diplôme	M	2	Classification 1	6%	
Nouveau sport	Triathlon	2	6	diplôme	M	4	Classification 2	6%	
Autre sport trad.	Escrime	10	20	diplôme	DDD	5	Classification 2	5%	
Sport trad. principal	Aviron	14	14	diplôme	M, DD	11	Classification 2	4%	
	Autres	210				51		48%	
	Total	306				105		100%	

Commentaire: Le financement comprend les contributions aux fédérations de Swiss Olympic. La répartition selon la tradition olympique se réfère au nombre d'épreuves lors des Jeux Olympiques. Etat de la classification au 04.04.2016. M = médaille; D = diplôme.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données issues de documents des fédérations sportives internationales («Qualification System – Games of the XXXI Olympiad – Rio 2016»), du CIO (2020a), de Stamm & Lamprecht (2016) et de Swiss Olympic (s. d.-f, 2016a, 2019d, 2020c).

De bons résultats pour les sports subventionnés

La Suisse parvient à remporter des médailles aux Jeux Olympiques d'hiver comme d'été. Une large palette des sports prolifiques en termes de victoires bénéficient d'un soutien financier.

Le tableau 11.1 compare les résultats des huit disciplines olympiques d'été les plus fortement subventionnées par Swiss Olympic aux Jeux Olympiques de Rio en 2016. Il indique également si les sports sont des disciplines traditionnelles (depuis 1988), le nombre d'épreuves disputées, les objectifs de Swiss Olympic, leur réalisation effective ou non ainsi que la taille de la délégation. Le nombre maximal de participants à une épreuve par pays est fixé par le CIO et les fédérations internationales. Une nation n'a ainsi pas toujours la possibilité de gagner les trois médailles. C'est le cas par exemple en sport collectif ou en relais, où il n'est possible de remporter qu'une seule médaille. Le nombre effectif de médailles susceptibles d'être gagnées par un pays dans un sport est précisé dans la colonne «nombre de médailles à gagner par nation».

Les huit sports les plus fortement subventionnés ont décroché au total cinq des sept médailles. Les deux autres ont été remportées par le tir sportif et le cyclisme sur route. Ces huit disciplines ont atteint voire dans de nombreux cas dépassé leur objectif, qui consistait à obtenir un diplôme. Le VTT, qui est une nouvelle discipline, a enregistré les meilleurs résultats alors qu'il représente moins de 1% du nombre total d'épreuves disputées. Il apparaît en outre qu'une grande délégation ou qu'un grand nombre d'épreuves disputées ne garantissent pas l'obtention d'une médaille, comme le montre l'exemple de l'athlétisme. Dans un sport aussi populaire au niveau mondial, une délégation de 17 athlètes au JO peut toutefois être considérée en elle-même comme un succès pour la Suisse.

Tab. 11.2: Comparaison des huit sports les plus encouragés par Swiss Olympic lors du cycle des Jeux Olympiques 2018 à PyeongChang

Jeux Olympiques d'hiver PyeongChang 2018								
Répartition selon la tradition olympique	Sports olympiques d'été	Epreuves	Nombre de médailles à gagner par nation	Objectif de Swiss Olympic	Résultats	Taille de la délégation	Classification 2013-2016	Financement 2016
Sport trad. principal	Ski alpin	11	31	médaille	MMMM MMM, DDD	22	Classification 1	17%
Autre sport trad.	Hockey sur glace (hommes)	1	1	diplôme	-	25	Classification 1	13%
Sport trad. principal	Ski de fond	12	28	médaille	M, DDDDD	12	Classification 1	11%
Nouveau sport	Snowboard	10	28	médaille	M, DDDDDD	26	Classification 1	10%
Nouveau sport	Ski acrobatique	10	30	médaille	MMMM, DDD	23	Classification 1	10%
Nouveau sport	Curling	3	3	médaille	MM, D	11	Classification 1	10%
Sport trad. principal	Biathlon	11	27	médaille	-, DDDDDD	10	Classification 2	6%
Autre sport trad.	Saut à ski	4	10	médaille	-	2	Classification 2	6%
	Autres	40				42		17%
	Total	102				173		100%

Commentaire: Le financement comprend les contributions aux fédérations de Swiss Olympic. La répartition selon la tradition olympique se réfère au nombre d'épreuves lors des Jeux olympiques. Etat de la classification au 25.01.2018. M = médaille; D = diplôme.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données du CIO (2017b), de Stamm, Lamprecht & Bürgi (2018), de Swiss Olympic (s. d.-e, 2018b, 2019d, 2020c) et de Weber, De Bosscher, Shibli, & Kempf (2019b).

Le tableau 11.2 compare les résultats des huit disciplines olympiques d'hiver les plus fortement subventionnées par Swiss Olympic aux Jeux Olympiques de PyeongChang en 2018. Les 15 médailles remportées l'ont été par les six sports recevant le plus grand soutien financier. Le ski alpin, qui est la discipline la plus subventionnée, concentre près de la moitié des titres avec sept médailles. De manière générale, plus le nombre d'épreuves disputées est élevé et plus la délégation est grande, plus les chances de médaille sont importantes. Cela ne se confirme toutefois pas en curling et en biathlon: le curling a rapporté deux médailles en très peu d'épreuves, tandis que le biathlon est rentré bredouille avec 11 épreuves et 10 athlètes qualifiés.

Dans la vaste gamme des sports d'été les plus subventionnés, on observe une bonne répartition entre les «principaux sports traditionnels», les «autres sports traditionnels» et les «nouveaux sports». La Suisse a su se positionner avec succès dans la nouvelle discipline qu'est le VTT.

Concernant les sports d'hiver, la Suisse est avant tout performante dans les différentes disciplines du ski. Le ski alpin, le ski de fond, le snowboard et le ski acrobatique représentent 43% du marché des médailles et 12 des 15 médailles remportées. Ce résultat montre que la Suisse peut s'affirmer dans des disciplines traditionnelles où de nombreuses médailles sont à gagner telles que le ski alpin et le ski de fond. Il est encourageant qu'elle se soit également bien positionnée avec les moyens disponibles dans de nouvelles grandes disciplines comme le snowboard et le ski acrobatique et exploite de nouveaux potentiels de marché. Il s'agit maintenant de conserver cette position.

Tab. 11.3: Évolution des flux financier dans le sport entre 2010 et 2018

	2018 en mio CHF	2010 en mio CHF	Evolution
Loteries nationales (répartition du bénéfice)	169.6	144.6	17%
Swisslos	129.6	110.3	17%
Loterie Romande	38.9	33.1	17%
Contrat SwissTopSport	1.2	1.2	0%
OFSPPO (coûts effectifs)	247.6	167.5	48%
Swiss Olympic (charges d'exploitation)	78.0	42.9	82%
Fondation de l'Aide Sportive Suisse (octroi de fonds)	9.1	2.3	289%
Encouragement du sport d'élite de l'armée suisse (cotisations APG)	3.8	0.5	675%

Commentaire: Les contributions allouées dans le cadre de l'encouragement du sport d'élite par l'armée suisse comprennent les contributions APG versées aux athlètes, aux entraîneurs et au personnel d'encadrement. L'évolution (en %) a été calculée sur la base des montants non arrondis, les pourcentages peuvent donc légèrement différer dans le tableau.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de l'OFSPPO (2011, 2019a), de l'Office fédéral des assurances sociales OFAS (communication personnelle du 14 février 2020), de Swisslos (2019b), de Swiss Olympic (2011, 2019e) et de la Fondation de l'Aide Sportive Suisse (2011, 2019).

Augmentation du financement national du sport

Les fonds publics dans le système sportif suisse ont augmenté considérablement depuis 2010, notamment en raison de la hausse des fonds affectés des loteries intercantionales pour le sport. Entre 2010 et 2018, les recettes des loteries ont progressé d'un peu moins de 9%. Dans le même temps, les fonds destinés au sport ont cru de 25 millions de francs, ce qui correspond à une augmentation de 17%. Les moyens financiers alloués au sport ont donc enregistré une croissance absolue, mais aussi une croissance relative par rapport à la totalité des fonds répartis. Comme le montre le tableau 11.3, en plus des loteries intercantionales, la Confédération, Swiss Olympic et l'Aide sportive ont renforcé leur soutien au sport.

Les coûts complets de l'OFSPPO ont augmenté de 48% et incluent les coûts liés aux champs d'activité et aux charges de transfert sans les recettes correspondantes (OFSPPO, 2011, 2019a). Les charges d'exploitation de Swiss Olympic pour le sport ont cru de 82% (Swiss Olympic, 2011, 2019e). Les moyens financiers destinés à soutenir directement les athlètes ont également été développés. Les fonds alloués par l'Aide sportive ont presque quadruplé. En proportion, les subventions ayant enregistré la plus forte augmentation sont les cotisations APG pour les athlètes, les entraîneurs et le personnel d'encadrement, qui sont passées de 0,5 million à 3,8 millions de francs.

Il est intéressant de comparer l'évolution du budget de la Confédération et des coûts complets de l'OFSPPO. Les charges opérationnelles de la Confédération sont passées de 56 085 millions à 67 698 millions de francs (+21%) entre 2010 et 2018 (AFF, 2011, 2019). L'OFSPPO représentait 0,37% du budget fédéral en 2018, contre 0,30% en 2010. Cette comparaison montre que le Parlement est favorable au sport et que l'encouragement du sport est jugé relativement important. Par rapport au rôle économique du sport, les charges opérationnelles de la Confédération sont encore peu élevées. En 2011, la part du sport dans le PIB s'élevait à 1,6%, et est passée à 1,7% en 2017. L'augmentation de la valeur ajoutée brute de 9800 millions en 2011 à 11 400 millions de francs explique cette évolution (Hoff et al., 2020; Rütter et al., 2017).

En résumé, le tableau 11.3 montre que les fonds centralisés de l'OFSPPO, de Swiss Olympic et de l'Aide sportive ont connu une plus forte hausse que les recettes des loteries intercantionales gérées de manière décentralisée, qui sont majoritairement redistribués au sport suisse par l'intermédiaire des 26 cantons.

Outre la progression des moyens financiers centralisés mis à disposition des organes de pilotage subsidiaires, il est intéressant de constater que les destinataires des fonds de la Confédération, de Swiss Olympic et de l'Aide sportive ne sont pas les mêmes. Pour simplifier, Swiss Olympic verse ses aides par l'intermédiaire des fédérations nationales et de l'Aide sportive. Cette dernière soutient les athlètes en fonction de leurs besoins. La Confédération, quant à elle, appuie Swiss Olympic en subventionnant les fédérations qui la composent. Le système sportif soutient en outre de manière subsidiaire les clubs (J+S), les infrastructures (installations CISIN), les manifestations sportives (émoluments de l'armée, contributions à STS et messages concernant les grandes manifestations), ainsi que la recherche par le biais des hautes écoles (recherche de l'administration fédérale, EPF et HEFSM, FNS et Innosuisse). Par ailleurs, la Confédération aide directement les athlètes, les entraîneurs et le personnel d'encadrement grâce aux cotisations APG dans le cadre du dispositif d'encouragement du sport de l'armée.

De plus, on peut supposer que les sommes versées par les sponsors et les médias ont également augmenté. Ce sont des bailleurs de fonds importants pour les fédérations, les ligues, les manifestations sportives ainsi que pour les athlètes. On peut ainsi citer la hausse des droits de commercialisation des deux ligues professionnelles suisses (football et hockey sur glace). En 2016, la SFL a conclu des contrats avec CT Cinetrade AG (droits télévisuels pour la Suisse), Ringier Sports AG (sponsorat et publicité) et Lagardère Sports (diffusion de la SFL à l'étranger) qui rapporteront environ 40 millions de francs par an pendant quatre ans à partir de la saison 2017/2018.

(Swiss Football League, 6 octobre 2016). L'augmentation est estimée à environ 23 millions de francs par rapport à 2010. La SIHF a quant à elle conclu un nouveau contrat avec UPC et la SSR de 35,4 millions de francs en moyenne par an pendant cinq ans à partir de la saison 2017/2018 (Hockeyfans.ch., 1^{er} juillet 2016), ce qui équivaut à une hausse estimée d'environ 20 millions de francs par rapport à 2010.

Outre la Confédération, les cantons, avec leurs moyens financiers, sont eux aussi des organes de pilotage subsidiaires clés. Les cantons ont gagné en importance dans l'encouragement de la relève et du sport d'élite malgré la réallocation des fonds issus des loteries intercantionales au profit de Swiss Olympic. Depuis 2013, les cantons déclarent les mesures de soutien qu'ils mettent en œuvre en toute transparence sur le site de Swiss Olympic (Swiss Olympic, s. d.-h). On constate que la plupart d'entre eux se fondent sur les Swiss Olympic Cards pour attribuer leurs subventions. Une analyse de l'année 2016 a montré que la majorité des cantons avaient renforcé leurs prestations d'encouragement destinées aux jeunes talents et aux athlètes par rapport à 2013 (Bruder, 2017). Celles-ci varient selon les cantons et les différences peuvent être considérables. Cela s'explique par le fait que les cantons sont certes tenus d'utiliser les fonds de loterie pour le sport, mais décident de la répartition entre jeunes talents, athlètes, sport populaire au sein des clubs, manifestations et infrastructures en fonction de leurs propres critères. Ils appliquent ainsi souvent des règlements relatifs aux mesures d'encouragement différents.

Avec l'adoption de la nouvelle loi sur les jeux d'argent et de ses ordonnances par le Conseil fédéral en 2019, les recettes de Swisslos et de la Loterie Romande et avec elles le financement du sport d'élite et de la relève sportive suisse sont assurés à moyen terme.

En Suisse, le marché des paris sportifs est estimé à quelque 250 millions de francs. Avec Internet, les jeux d'argent illégaux n'ont cessé de croître, représentant désormais environ 20% du marché suisse. Il s'agit principalement de paris sportifs et de jeux de casino illégaux proposés sur des sites Internet établis dans des paradis fiscaux comme Malte, Gibraltar ou Curaçao mais aussi dans des arrière-salles de bars, de boîtes de nuit et de restaurants (Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2018, 2019a). Entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019, la nouvelle loi fédérale sur les jeux d'argent autorise de nouveaux jeux en ligne et renforce la protection de la population contre l'addiction au jeu. Un système de concessions permet de réguler les opérateurs et ainsi les jeux d'argent. La loi fédérale sur les jeux d'argent sert la lutte contre les jeux d'argent illégaux et contribue ainsi à étendre la part de marché de Swisslos et de la Loterie Romande. Celles-ci doivent toutefois proposer régulièrement de nouvelles offres de jeu pour augmenter la demande au sein des maisons de jeu suisses (Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2018, 2019a).

Renforcement de la coordination des moyens alloués au sport au niveau national

L'augmentation des moyens alloués par la Confédération repose sur la révision totale de la loi fédérale sur l'encouragement du sport de 2012 et de ses ordonnances. Celle-ci a pour la première fois établi le soutien de la Confédération à l'encouragement du sport d'élite et de la relève dans le sport de compétition. Elle pose les bases légales permettant l'encouragement du sport d'élite au niveau fédéral. Avant cela, seul un appui indirect était possible. La révision a également créé un nouveau cadre juridique pour la législation des cantons en matière d'encouragement du sport d'élite et de la relève dans le sport de compétition.

Cette avancée dans la politique sportive suisse se manifeste par le soutien financier apporté par l'armée et par l'OFSPD au sport d'élite et à la relève. En 2016, une vue d'ensemble conceptuelle et financière portant sur le développement de l'encouragement du sport de la Confédération a été présentée. Ce plan d'action de la Confédération pour encourager le sport pour la période 2017-2023 comprend un concept concernant le sport populaire, un concept concernant la relève et le sport d'élite et un concept concernant les infrastructures sportives (Conseil fédéral, 2016). L'objectif du concept concernant la relève et le sport d'élite de la Confédération est d'améliorer la compétitivité du sport d'élite en Suisse pour continuer pouvoir continuer à rivaliser avec les autres nations dans le monde (DDPS, 2016b). Les mesures se concentrent entre autres sur les trois axes: «Formation et sphère

professionnelle», «Extension du centre national d'entraînement pour la relève et le sport d'élite de l'OFSPPO» et «Soutien des fédérations». Des recommandations ont également été formulées à l'intention des fédérations sportives internationales, de Swiss Olympic, des cantons et des communes ainsi que des partenaires privés à but lucratif (sponsors, mécènes, employeurs). Sur le plan politique, la priorité a été donnée au sport populaire (J+S) et aux infrastructures (Macolin et Tenero) (DDPS, 2016b)

Grâce aux cantons et à la Confédération, Swiss Olympic a pu augmenter progressivement sa contribution à la relève sportive et au sport d'élite de 30 millions de francs entre 2017 et 2018. Les cantons ont mis à disposition 15 millions de francs issus des fonds du sport à la condition que la Confédération accroisse également son soutien à Swiss Olympic de 15 millions par an. À cela vient s'ajouter le transfert de compétence de l'OFSPPO à Swiss Olympic concernant la promotion de la relève (PR) en 2018. Jusqu'en 2017, le programme J+S comportait un groupe visant à soutenir les cours des fédérations sportives nationales dans l'encouragement des jeunes talents, le groupe d'utilisateurs 7. Depuis sa suppression, environ 9 millions de francs supplémentaires ont été alloués à Swiss Olympic par l'intermédiaire des fédérations pour mener à bien cette mission.

Swiss Olympic soutient financièrement les fédérations sportives dans le domaine de l'encouragement du sport d'élite en développant des concepts de promotion incluant la relève sportive ainsi qu'en employant et en rémunérant les entraîneurs nationaux (élite/relève) et de la relève (anciennement PR) en fonction de leurs compétences. Swiss Olympic contribue aux frais de personnel liés aux entraîneurs de niveau national à hauteur de 200 000 francs par sport. Pour cela, ces entraîneurs doivent remplir les conditions minimales suivantes: avoir suivi une formation d'entraîneur professionnel ou pouvoir faire valoir une équivalence; être embauché au moins à 50%; être rémunéré au moins à hauteur de 78 000 francs par an (pour un temps plein 13^e mois compris). Swiss Olympic participe également aux frais de personnel liés aux entraîneurs de la relève pouvant faire valoir une formation d'entraîneur professionnel ou une équivalence et exerçant au sein d'une structure pour les jeunes reconnue par une Fédération sportive nationale (poste à 30% au moins dans la structure et rémunération d'au moins 78 000 francs par an pour un temps plein 13^e mois compris). Swiss Olympic participe en outre aux frais de personnel relatifs aux responsables de sport de compétition de la relève qui exécutent leurs missions selon ses profils d'exigences (Swiss Olympic, 2018c). Un suivi de l'application de ces directives est réalisé dans le rapport annuel que Swiss Olympic transmet à l'OFSPPO (Swiss Olympic, 2019b).

Entre 2013 et 2018, les fonds de soutien de l'Aide sportive ont triplé. Les répercussions sur le revenu des athlètes ont été directes. C'est l'évolution la plus nette observée dans ce domaine. En 2018, l'Aide sportive a soutenu au total 1043 athlètes à hauteur de 9,1 millions de francs. En 2011, Swiss Olympic versait environ 800 000 francs sous forme de contributions d'encouragement à 580 athlètes et 1 million de francs à 43 «Top Athlètes», tandis que l'Aide sportive apportait un appui à 225 jeunes avec un budget d'environ 1,2 million de francs. Le nombre de sportifs soutenus n'a donc que peu augmenté par rapport à la hausse des aides. Le montant des aides par athlète est par conséquent plus élevé.

L'extension des dispositifs de soutien de l'armée a également contribué au soutien direct des athlètes et des entraîneurs: en 2014, le nombre de jours de CR soldés (APG) est passé de 68 à 130 jours par an. Cette mesure s'applique aux entraîneurs mais également au personnel d'encadrement tels que les physiothérapeutes (Sport d'élite Armée suisse & Swiss Olympic). Les dispositifs de l'armée doivent encore être renforcés dans les années à venir. Entre 2020 et 2023, le nombre de sportifs d'élite incorporés dans l'armée va augmenter progressivement. À partir de 2023, il passera d'environ 35 nouvelles recrues deux fois par an à environ 70 recrues deux fois par an (DDPS, 11 septembre 2019).

Grande qualité de la détection et de la promotion des talents

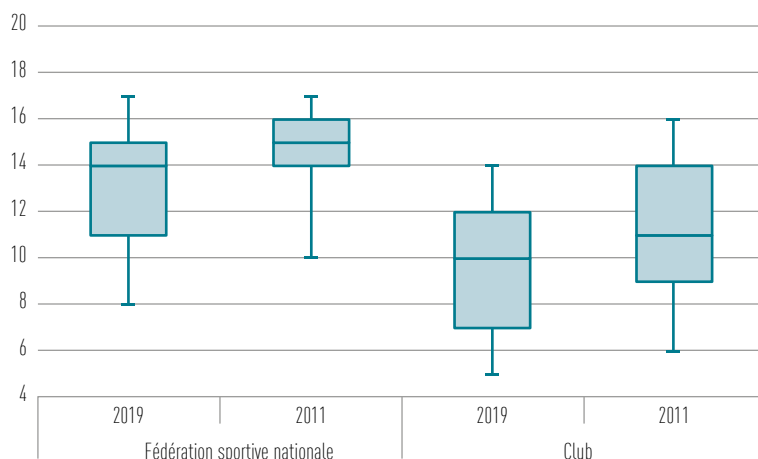
Le nombre de talents à promouvoir en Suisse n'a cessé d'augmenter. On compte de plus en plus de Swiss Olympic Talent Cards: entre 2010 et 2018, 5102 talents supplémentaires ont pu profiter de la vaste palette de prestations d'encouragement auxquelles elles donnent droit. Ils étaient en effet 13 915 en 2010, répartis en trois catégories (national, régional, local) (Kempf, Weber, Renaud, & Stopper, 2014), et ce chiffre est passé à 19 017 huit ans plus tard (Swiss Olympic, 2020a).

L'âge auquel les enfants et les jeunes commencent la pratique du sport et celui auquel ils se concentrent sur leur discipline de prédilection n'ont quasiment pas changé depuis 2011. On note une grande différence entre sports olympiques d'été et d'hiver et ces âges dépendent avant tout du sport concerné. En revanche, la première prise en charge spécifique des athlètes survient plus tôt qu'en 2011. D'après les estimations des entraîneurs, les fédérations nationales et les clubs soutiennent les jeunes en moyenne un an plus tôt (fig. 11.1). Le décalage de quatre ans entre l'intervention du club et celle de la fédération nationale n'a pas évolué. Une analyse plus approfondie montre que l'avancement de l'âge de la prise en charge a été le plus fort dans les clubs des sports olympiques d'été. Désormais, ces clubs promeuvent les sportifs bien avant l'âge de la sélection. Ce n'était pas encore le cas en 2011, alors que ce fait était déjà observable dans les clubs des sports olympiques d'hiver.

La qualité de la promotion des talents en Suisse s'est constamment améliorée.

- Depuis 2010, l'attribution des Swiss Olympic Talent Cards est déterminée dans toutes les fédérations en fonction du programme «pronostic intégratif et systématique par l'estimation de l'entraîneur» (PISTE). En 2016, une nouvelle version du Manuel pour la détection et la sélection des talents (PISTE 2.0) a été publiée. La révision avait pour objectif de soutenir encore davantage les fédérations en améliorant les recommandations proposées, en créant des outils d'évaluation et en fournissant des fiches techniques et des exemples de bonnes pratiques concernant la mise en œuvre et l'évolution de la sélection des talents.
- Le concept cadre FTEM Suisse a été introduit en 2016. Il définit les différentes étapes du parcours des athlètes et régit les transitions entre elles, de la phase «Foundation» (F3) à «Mastery» (M1) en passant par les différentes phases «Talent» (T1 à T4). L'enquête montre que 97% des fédérations utilisent un dispositif de planification du parcours des athlètes sur le long terme. Parmi eux, 87% se servent du concept cadre FTEM Suisse.

Fig. 11.1: Age du premier encouragement/de la première prise en charge spécifique des athlètes de la relève selon l'échantillon d'entraîneurs 2019 comparé à 2011



Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'entraîneurs) = 415/332/405/299.

- En 2019, le projet «Pyramide des athlètes» a été lancé. Il prévoit un remaniement des systèmes de pyramide des athlètes et de Cards de Swiss Olympic. Il existe d'ores et déjà un concept pour l'optimisation de cette pyramide, dont la mise en œuvre devrait avoir lieu entre 2021 et 2024. Avec le déploiement conseillé du concept FTEM Suisse par les fédérations en parallèle, c'est un premier pas qui est fait en direction d'une harmonisation des dispositifs d'encouragement.
- Les crédits de transfert J+S ont été continuellement renforcés, passant de 62 à 96 millions de francs entre 2010 et 2018 (Sport des jeunes et des adultes, 2021).

Les changements dans la promotion de la relève au niveau national semblent payer: les Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse à Lausanne en 2020, qui ont été un grand succès sur le plan sportif, ont montré la force de l'encouragement de la relève suisse.

Lors des Jeux Olympiques d'hiver de la Jeunesse, manifestation qu'elle a accueillie pour la troisième fois en 2020 à Lausanne, la Suisse a réalisé une très belle performance. Parmi les 79 nations participantes, la délégation suisse s'est classée deuxième en nombre de médailles gagnées juste derrière la délégation russe. Ces délégations sont même à égalité en nombre de médailles d'or (10 chacune). On observe un «home nation effect», c'est-à-dire un succès supérieur à la moyenne enregistré par le pays organisateur (Shibli et al., 2012). Les Jeux Olympiques de la Jeunesse existent depuis 2010. Cet événement requiert une orientation précoce vers le sport d'élite. En fonction des disciplines, les participants sont âgés de 15 à 18 ans. La pression exercée pour que les jeunes entrent tôt dans le sport d'élite est de plus en plus forte, et c'est le cas également dans le système suisse. Cela va à l'encontre de la vision du CIO pour les Jeux Olympiques de la Jeunesse, qui est davantage axée sur leur aspect formateur (CIO, 2019):

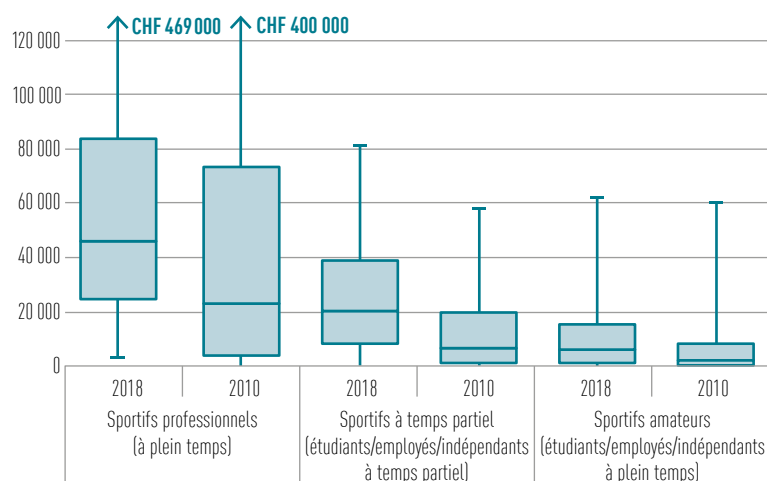
«La vision des Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) est d'inciter les jeunes du monde entier à pratiquer un sport, de les encourager à adopter les valeurs olympiques et de devenir des ambassadeurs de l'Olympisme. Les JOJ ont pour mission de former et d'influencer les athlètes et les jeunes participants pour qu'ils jouent un rôle actif dans leur communauté.»

Amélioration de la situation financière des athlètes

Le nombre d'athlètes compris parmi l'élite a également augmenté de manière substantielle sur la période considérée, avec 1692 cartes supplémentaires décernées. En 2018, Swiss Olympic a ainsi décerné près de 115 «Swiss Olympic Cards Or», 150 «Swiss Olympic Cards Argent», 380 «Swiss Olympic Cards Bronze» et 1800 «Swiss Olympic Cards Élite» (Swiss Olympic, 2020a). En 2010, elle avait attribué au total près de 25 cartes «Or», 340 cartes «Argent», 240 cartes «Bronze» et 170 «International Talent Cards» (Kempf et al., 2014). Un grand nombre de prestations financières et non financières de soutien sont liées aux Swiss Olympic Cards.

Le financement du sport d'élite pourrait être amélioré. Il convient de déterminer si l'augmentation des moyens alloués a entraîné une hausse des revenus des athlètes. Si l'on étudie leurs revenus tirés du sport, les mesures prises semblent avoir été efficaces. L'analyse de ces données montre une progression quel que soit le type d'emploi (fig. 11.2). Le revenu médian des athlètes à temps plein (sportifs professionnels) a doublé entre 2010 et 2018, passant de 23 000 à 46 000 francs par an. Le revenu des sportifs à temps partiel et amateurs était certes plus bas au départ, mais a connu une hausse proportionnellement plus élevée. En comparaison, le salaire brut moyen des employés à temps plein (taux d'occupation > 90%) en Suisse a augmenté sur la même période de 3,8% et celui des indépendants à temps plein de 3,2% (OFS, 2020d). La rémunération moyenne des sportifs à plein temps reste toutefois très en deçà de la moyenne suisse. Le soutien financier apporté aux athlètes présente donc toujours un potentiel d'amélioration.

Fig. 11.2: Revenu touché par les athlètes grâce au sport à différents taux d'occupation en 2018 comparé à 2010, en CHF



Commentaire: ligne au milieu des rectangles = médiane (50% des valeurs se situent au-dessus, 50% en dessous), rectangle = 1^{er} et 3^e quartiles (50% des valeurs sont comprises dans le rectangle, 25% se situent au-dessus et 25% en dessous), point le plus haut = 95^e percentile (5% des valeurs se situent au-dessus), point le plus bas (5% des valeurs se situent en dessous). Point le plus haut (95^e percentile) dans la catégorie des athlètes à temps plein: 2018 = 469 000 CHF, 2010 = 400 000 CHF. Médiane des athlètes à temps plein: 2018 = 46 000 CHF, 2010 = 23 000 CHF.

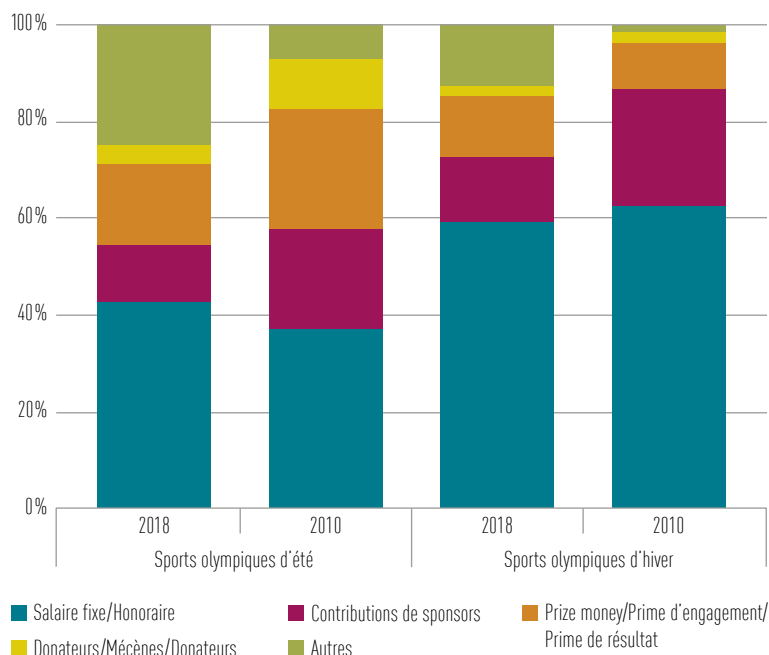
Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'athlètes) = 400/231/340/274/209/261.

La figure 11.3 montre la composition des revenus tirés du sport en fonction des catégories de revenu ainsi que son évolution entre 2010 et 2018. S'agissant des Sports olympiques d'été, la part du salaire fixe a progressé de 5 points. C'est une légère amélioration pour les athlètes de ce domaine en matière de sécurité de planification. Un examen plus poussé montre que le revenu fixe des athlètes des sports d'été a enregistré en moyenne une forte augmentation. Comme les primes d'engagement, le «prize money», les primes de résultat ainsi que les revenus autres des sportifs ayant aussi augmenté, la hausse effective du revenu fixe est moins remarquable en proportion. La part des contributions des sponsors a même diminué. Dans les disciplines olympiques d'hiver, la part du revenu fixe a baissé de 3 points, tandis que les primes d'engagement, le «prize money», et les revenus autres ont augmenté. Comme les valeurs maximales des revenus du sponsorship ont diminué en 2018, la part qu'ils représentent dans les sports d'hiver s'est réduite. Dans les disciplines d'été comme d'hiver, les revenus autres ont fortement gagné en importance, ce qui s'explique majoritairement par le renforcement du soutien de l'Aide sportive et des parents.

Professionnalisation des athlètes

Pour déterminer le niveau de professionnalisation du métier de sportif, les indicateurs suivants sont essentiels: premièrement, la part de sportifs à temps plein, et deuxièmement, la capacité à gagner sa vie et à couvrir les frais d'entraînement avec les revenus tirés du sport. Entre 2019 et 2011, la part de sportifs à temps plein est passé de 35 % à 43 %. Cette augmentation est allée de pair avec une diminution du nombre de sportifs amateurs, tandis que la part de sportifs à temps partiel est restée relativement stable. Concernant le second indicateur, il a été demandé aux sportifs tirant un revenu mensuel régulier de leurs activités sportives si celui-ci leur permettait de gagner leur vie et de couvrir leurs frais d'entraînement. Comme le montre la figure 11.4, la proportion d'athlètes qui arrivent à vivre du sport a augmenté dans les disciplines olympiques d'hiver et d'été. Même si la hausse a été plus marquée pour ces dernières sur cette période, en 2019, les disciplines d'été n'avaient pas encore rattrapé le niveau de 2011 des disciplines d'hiver. Pour résumer, il apparaît que ces deux indicateurs révèlent une progression de la professionnalisation du sport.

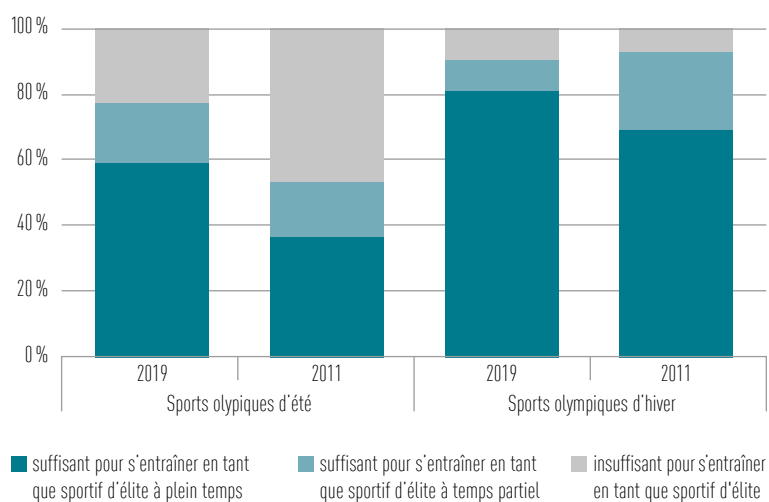
Fig. 11.3: Composition du revenu touché par les athlètes grâce au sport en 2018 comparée à 2010



Commentaire: Autres revenus en 2018 = Aide sportive, parents, contributions de soutien des cantons/communes et autres recettes en lien avec le sport. Autres revenus en 2010 = merchandising, service militaire (APG) et autres recettes en lien avec le sport.

Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'athlètes) = 540/280/367/283.

Fig. 11.4: Couverture des frais de subsistance et d'entraînement par un salaire mensuel en 2019 comparée à 2011



Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'athlètes) = 161/150/73/58.

Si l'on observe de manière générale une augmentation du niveau de professionnalisation, les données de l'enquête montrent toutefois que celui-ci dépend fortement du sport concerné. Tous les sports ne requièrent pas la même capacité et le même volume d'entraînement. Le degré de professionnalisation nécessaire pour réussir varie donc en fonction de la discipline. La gymnastique artistique, par exemple, demande un engagement à 100%, tandis que l'on peut faire partie des plus grands champions internationaux de parachutisme sans s'y consacrer à temps plein. La professionnalisation du sport n'est par conséquent pas aussi importante dans toutes les disciplines.

Premiers fruits portés par les efforts nationaux en matière de sport et de formation

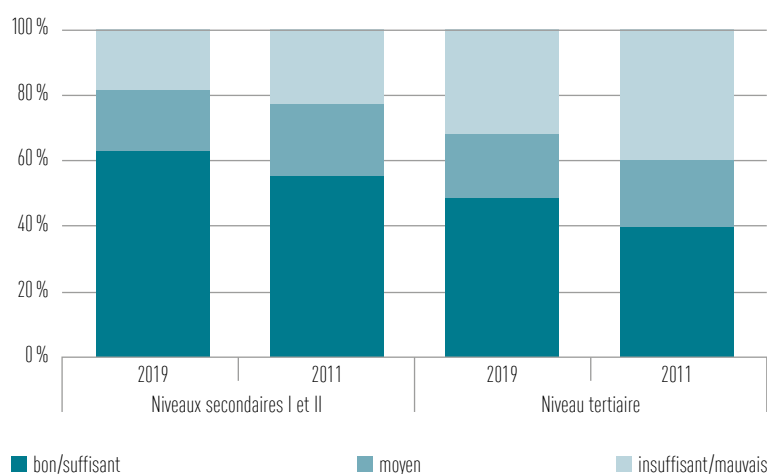
La part d'athlètes menant de front deux carrières est en hausse: en 2019, 47% des sportifs âgés de 25 à 34 ans étaient titulaires d'un diplôme du degré tertiaire, contre seulement 36% en 2011. De plus, le nombre d'athlètes ayant fréquenté une filière sport-études ou une haute école favorable au sport d'élite a fortement augmenté par rapport à 2011, passant de 33% à 46% dans le degré secondaire et de 12% à 33% dans le tertiaire. En 2017, swissuniversities et Swiss Olympic ont conclu un accord visant une meilleure conciliation des études et du sport d'élite. En 2020, une nouvelle version plus ambitieuse de cet accord a été signée. Elle inclut de nombreux dispositifs dont le réseau de responsables du sport d'élite dans les hautes écoles ainsi que l'intégration du thème «études» dans l'aide à l'organisation de carrière fournie par Swiss Olympic aux athlètes. Concernant le soutien apporté

pour faire le lien entre sport d'élite et formation (cf. fig. 11.5), les efforts engagés au niveau national afin d'améliorer la double carrière des sportifs semblent commencer à porter leurs fruits. Des actions sont toutefois encore requises notamment dans le degré tertiaire, où l'appui a été jugé moins bon que dans le degré secondaire en 2019 comme en 2011. Seule environ la moitié des athlètes estime que le soutien dans le degré tertiaire est «suffisant/bon», contre 63% pour le secondaire. Alors que la formation académique gagne du terrain dans la double carrière des athlètes, la formation professionnelle initiale semble perdre en popularité.

En 2016, Swiss Olympic a lancé la certification «Entreprise formatrice favorable au sport de performance». Ces entreprises permettent aux jeunes talents sportifs de suivre une formation professionnelle initiale en parallèle du sport d'élite. Depuis 2018, il existe également le label «Employeur favorable au sport de compétition» pour les entreprises qui proposent des postes salariés ou des stages aux athlètes adaptés à leurs contraintes horaires et géographiques. Des projets pilotes comme celui de l'Aide sportive visant à fournir des emplois temporaires au sein d'entreprises sélectionnées apportent davantage de souplesse et de sécurité, et semblent recevoir un accueil positif. La conciliation entre travail et sport d'élite reste un défi.

Le sport d'élite demande un grand engagement et une grande concentration, et ne tient pas compte des exigences d'une double carrière. Le volume d'entraînement et le calendrier des compétitions sont difficilement compatibles avec un travail malgré des conditions flexibles. De l'autre côté, les exigences du système de formation professionnelle sont de plus en plus contraignantes. Le fossé entre le sport d'élite et le monde du travail se creuse. Les hautes écoles offrent donc potentiellement plus de souplesse pour une double carrière pendant la période de formation, et ouvrent ensuite de meilleures perspectives de revenus pour une activité accessoire. Malgré sa forte tradition pratique et professionnelle, la Suisse n'a pas éliminé tous les obstacles qui se dressent devant le sport d'élite.

Fig. 11.5: Soutien reçu pour concilier sport d'élite et formation, selon les réponses de l'échantillon d'athlètes 2019 comparé à 2011



Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'athlètes) = 916/736/259/445.

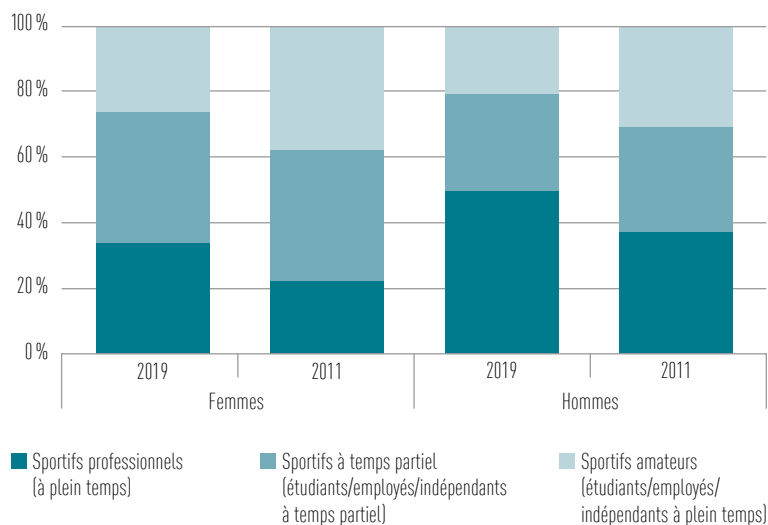
Sous-représentation persistante des femmes parmi les sportifs à plein temps

Les femmes jouent un rôle important pour le succès olympique. La part des femmes parmi les athlètes interrogés n'a pas évolué entre 2011 et 2019 (42%). La proportion de sportives à plein temps a légèrement augmenté, passant de 30% à 33%. La sous-représentation des femmes parmi les sportifs professionnels est illustrée par la figure 11.6. En 2019, 34% des sportives d'élite le sont à plein temps, alors que chez les hommes, cette proportion s'élève à 50%. Depuis 2011, la part de sportives d'élite à temps plein a augmenté de 10 points, mais c'est aussi le cas chez les athlètes masculins. Il y a donc plus de femmes dans le sport d'élite mais la différence entre hommes et femmes n'a pas changé.

Amélioration de la rémunération des entraîneurs

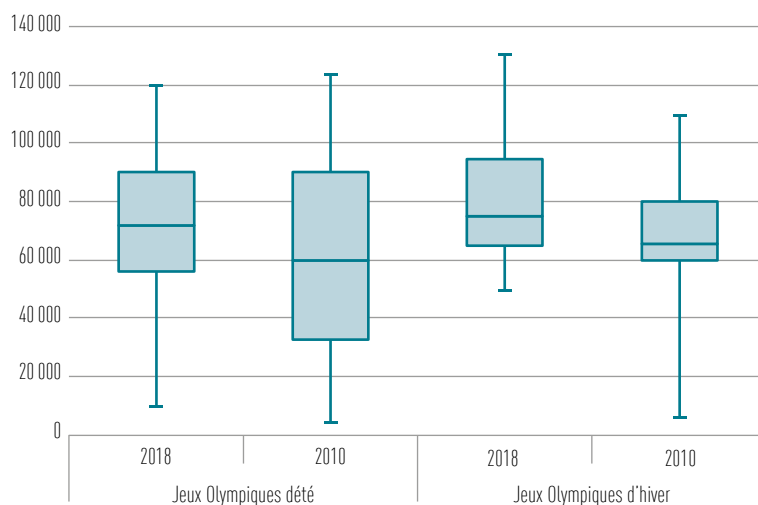
Les athlètes professionnels ont besoin d'un encadrement professionnel. Pour analyser l'évolution des revenus issus de l'activité d'entraîneur, la figure 11.7 compare la rémunération des entraîneurs à temps complet de 2010 avec celle de 2018. Le revenu médian des entraîneurs des disciplines olympiques d'été est passé de 60 000 à 72 000 francs entre 2010 et 2018 (+20%). Dans les disciplines d'hiver, il est passé de 65 500 à 75 000 francs (+15%). Cette hausse est proportionnellement plus importante que l'augmentation générale du revenu des salariés à temps plein en Suisse (taux d'occupation supérieur ou égal 90%), qui s'élève à 3,8% (OFS, 2020d). Le revenu des entraîneurs est certes toujours inférieur à la moyenne de la population suisse, mais cette différence s'est réduite ces dernières années. Il est possible que les dispositifs de contribution de Swiss Olympic et de la Confédération au revenu des entraîneurs aient favorisé leur forte augmentation. Swiss Olympic participe aux coûts salariaux lorsque le revenu annuel est compris entre 78 000 francs (pour un taux d'occupation de 100%) et 200 000 francs par sport (Swiss Olympic, 2018c). Le revenu moyen des entraîneurs est encore inférieur à ce niveau, mais s'en rapproche.

Fig. 11.6: Part des sportifs professionnels, des sportifs à temps partiel et des sportifs amateurs par sexe en 2019 comparée à 2011



Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'athlètes 2019) = 443 femmes, 619 hommes; n (échantillon d'athlètes 2011) = 351 femmes, 487 hommes.

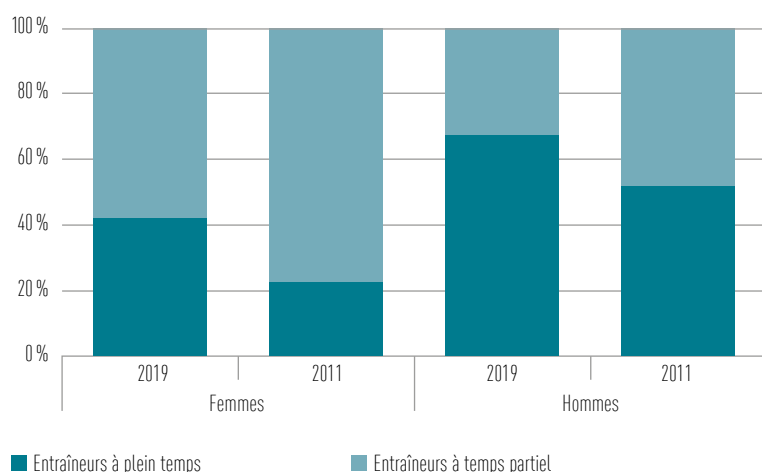
Fig. 11.7: Revenu généré par les activités d'entraîneur à plein temps en 2018 comparé à 2010, en CHF



Commentaire: ligne au milieu des rectangles = médiane (50% des valeurs se situent au-dessus, 50% en dessous), rectangle = 1^{er} et 3^e quartiles (50% des valeurs sont comprises dans le rectangle, 25% se situent au-dessus et 25% en dessous), point le plus haut = 95^e percentile (5% des valeurs se situent au-dessus), point le plus bas = 5^e percentile (5% des valeurs se situent en dessous).

Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'entraîneurs) = 139/84/98/80.

Fig. 11.8: Part des entraîneurs à plein temps selon le sexe en 2019 comparée à 2011



Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'entraîneurs 2019) = 81 femmes, 391 hommes, n (échantillon d'entraîneurs 2011) = 63 femmes, 360 hommes.

Fig. 11.9: Revenu généré par les activités d'entraîneur à plein temps par sexe en 2018 comparé à 2010, en CHF



Commentaire: ligne au milieu des rectangles = médiane (50 % des valeurs se situent au-dessus, 50 % en dessous), rectangle = 1^{er} et 3^e quartiles (50 % des valeurs sont comprises dans le rectangle, 25 % se situent au-dessus et 25 % en dessous), point le plus haut = 95^e percentile (5 % des valeurs se situent au-dessus), point le plus bas = 5^e percentile (5 % des valeurs se situent en dessous).

Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011; n (échantillon d'entraîneurs) = 27/216/12/159.

Entre 2011 et 2019, la proportion d'entraîneurs à temps plein a augmenté de 16 points. On peut relever la forte proportion d'entraîneurs étrangers, qui est par ailleurs en hausse. En 2019, ils représentaient 39 % des entraîneurs à temps plein. En revanche, on dénombre peu d'entraîneurs étrangers à temps partiel. Ainsi, 85 % des entraîneurs étrangers interrogés exerçaient leur métier à temps plein, contre seulement 55 % des entraîneurs suisses. Le reste des entraîneurs suisses travaillent à temps partiel, et 72 % d'entre eux exercent une autre activité. Il semble que le niveau de rémunération soit moins intéressant pour les entraîneurs suisses que pour les étrangers, ce qui les pousse à privilégier un poste à temps partiel couplé à une autre activité plus lucrative. Outre le revenu faible, les longs trajets et les nombreux déplacements à l'étranger réduisent l'attractivité de la profession.

Progression de l'égalité pour les entraîneurs de sexe féminin dans le sport d'élite

Avec le renforcement de l'influence de la Confédération et de Swiss Olympic sur les conditions de travail des entraîneurs de deux sexes et les mécanismes de contrôle adoptés en conséquence, les exigences en matière de bonne gouvernance dans le sport d'élite suisse se sont accrues. Le sujet de l'égalité a notamment été mis sur la table par le biais du projet «Femme et sport d'élite» (focus: physique) en novembre 2019. À juste titre, semble-t-il.

Comme le montre la figure 11.8, la part d'entraîneurs femmes à temps partiel a augmenté de 20 points entre 2011 et 2019, mais on observe une hausse similaire chez leurs homologues masculins. Les données montrent également qu'entre 2011 et 2019, la part de femmes parmi les entraîneurs à temps plein a nettement augmenté, passant de 4 % à 11 %. Il est donc clair que la perspective d'une égalité sur ce sujet est encore lointaine.

Les inégalités entre les sexes ne se traduisent pas seulement par une faible proportion de femmes, mais se répercutent aussi dans les revenus des entraîneurs, comme on peut le voir à la figure 11.9. Bien que la différence de revenus entre hommes et femmes se soit réduite d'environ 6500 francs par an entre 2010 et 2018, les hommes gagnent toujours 500 francs de plus en moyenne à taux d'occupation égal. En 2018, le revenu médian des entraîneurs femmes s'élevait à 65 000 francs, ce qui correspond au revenu médian des hommes de 2010. Les femmes à temps plein ont donc en 2018 le même niveau de revenu que les hommes en 2010. D'autres efforts sont par conséquent nécessaires pour parvenir à l'égalité.

Si l'on compare la différence de revenus entre hommes et femmes dans la profession d'entraîneur et dans la population générale suisse salariée, on

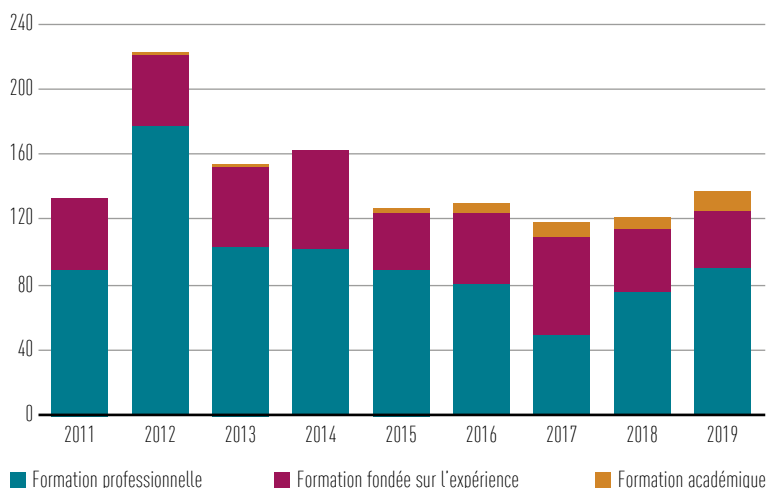
constate dans les deux cas que l'écart se réduit, mais qu'il est toujours présent. En 2010, l'écart de salaire entre hommes et femmes dans la population suisse était de 20%. En 2018, il était descendu à 16% (OFS, 2020d). Sur cette même période, l'écart de rémunération entre entraîneurs hommes et femmes est passé de 25% à 13%. En matière de revenus, la situation des entraîneurs de sexe féminin à plein temps est donc meilleure que celle de la moyenne des salariées dans la population générale suisse. Si l'on compare avec d'autres catégories professionnelles ayant le même salaire médian, on remarque que l'écart de revenu chez les entraîneurs (13%) se situe globalement dans la moyenne des différentes professions. L'écart était de 4,7% en 2018 chez les employés de bureau et de commerce, et de 21,9% dans l'artisanat et les professions affiliées.

Attractivité de la profession d'entraîneur grâce aux passerelles proposées

Si l'on considère la progression du nombre de participants au cours de CEP et de CED et les équivalences pour devenir entraîneur, il n'y a pas de tendance claire à l'augmentation du nombre d'entraîneurs étrangers (fig. 11.10). La Suisse offre de bonnes conditions de travail aux entraîneurs étrangers. Les fédérations tirent parti de cet atout pour faire venir rapidement de nouveaux entraîneurs dans le système. En 2017 et 2018, seul un nombre de cours de formation restreint a été proposé dans le cadre du CEP et du CED de la Formation des entraîneurs Suisse en raison du passage à une structure de Formation modulaire, ce qui a conduit notamment en 2017 à une forte baisse du nombre de participants. La nette augmentation du nombre d'équivalences délivrées cette année-là semble indiquer qu'il y a eu un effet de compensation.

En plus des formations professionnelles et fondées sur l'expérience, la formation académique a gagné en importance ces dernières années. Depuis 2015, les passerelles pour les diplômés d'un bachelor ou d'un master en sciences du sport sont davantage utilisées. On ne peut toutefois pas parler d'académisation du métier d'entraîneur car les entraîneurs ayant suivi une formation dans une haute école restent minoritaires. Un tel phénomène pourrait favoriser les réorientations vers et depuis d'autres branches.

Fig. 11.10: Evolution du nombre de participants au CEP et au FED comparé aux équivalences pour entraîneurs entre 2011 et 2019

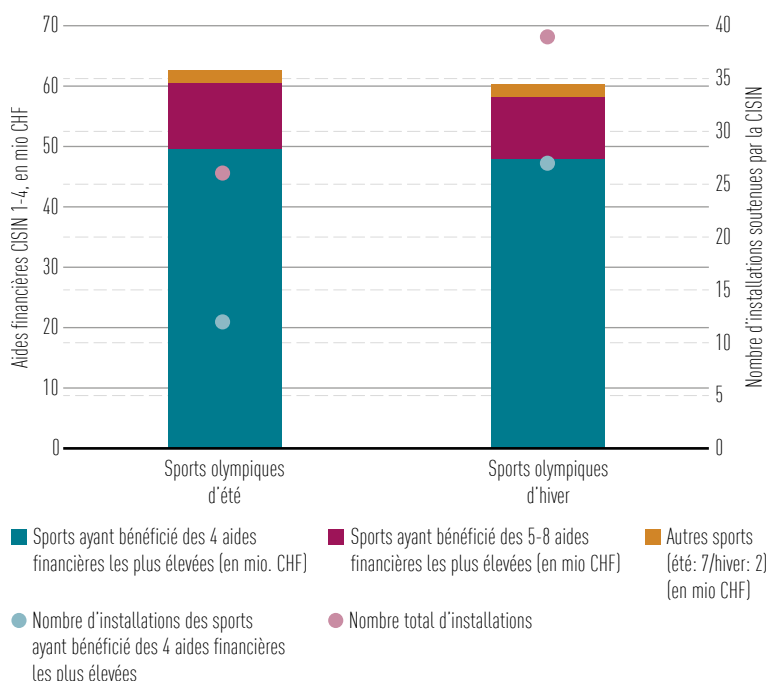


Commentaire: La formation professionnelle comprend les participants au CEP et au CED. Le CED s'étalant sur deux ans, le nombre total de participants est réparti sur deux ans. La formation fondée sur l'expérience regroupe les équivalences pour les formations étrangères ainsi que les entraîneurs expérimentés. La formation académique intègre les passerelles pour les bachelors et les masters en sciences du sport. Le passage d'une conception de la formation à une structure modulaire a conduit à une réduction de l'offre de cours en CEP et CED de la Formation des entraîneurs Suisse en 2017 et 2018.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de la Formation des entraîneurs Suisse (2020, 2021).

Dans la profession d'entraîneur, des dispositifs de garantie de la qualité ont été mis en place, par exemple par le biais de services d'accompagnement, de coaching et de conseil. Depuis 2017, la fonction de coach developer remplace celle de conseiller de sport. Les coach developers offrent un appui axé sur la pratique aux entraîneurs déjà en activité au sein des fédérations. Un module de deux jours et 12 heures d'étude personnelle permettent au coach developer d'acquies les connaissances méthodologiques et pratiques nécessaires.

Fig. 11.11: Concentration des aides financières CISIN 1-4 allouées aux Sports olympiques d'été et d'hiver



Commentaire: le graphique correspond aux contributions d'encouragement CISIN 1 à 4 cumulées par sport. Les catégories «sports d'été non olympiques» (n = 5) avec 4,6 millions de francs, «Sports d'été paralympiques» (n = 1) avec 0,2 million et «installations non attribuables à un sport» avec 15,7 millions ne sont pas représentées. Source: graphique établi par les auteurs d'après les données du Conseil fédéral (2019); n (sports olympiques d'été) = 15, n (sports olympiques d'hiver) = 10.

Tab. 11.4: Évolution du nombre d'installations CISIN entre 2010 et 2018

	2018	2010	évolution	augmentation	diminution
Sports de neige	33	16	17	19	2
Sports de glace	18	12	6	6	0
Divers	18	14	4	6	2
Centres de sport (multisports)	17	15	2	5	3
Salles de sport (multisports)	17	14	3	4	1
Sports aquatiques	12	10	2	4	2
Sports sur gazon et athlétisme	11	9	2	2	0
Centres et salles de sports (monosport)	9	11	-2	1	3
Total	135	101	34	47	13

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de l'OFSP (2010, 2018).

Le développement des infrastructures du sport d'élite, une condition nécessaire à un succès durable

Les fédérations développent principalement leurs propres concepts en matière d'installations sportives de manière autonome et font part de leurs besoins à la Confédération. Pour bénéficier du programme d'encouragement CISIN 1 lancé en 1998, il fallait pouvoir justifier de l'importance de l'infrastructure concernée. Les installations CISIN doivent pouvoir servir pour l'entraînement sportif de haut niveau. La Confédération a établi dans l'ordonnance du DDPS sur les programmes et les projets d'encouragement du sport (OPESp) qu'une installation CISIN «remplit, en tant qu'installation d'importance nationale destinée à la compétition, toutes les exigences requises pour l'organisation de compétitions internationales, conformément aux prescriptions des fédérations sportives nationales et internationales» (art. 79 OPESp). La Confédération s'assure ainsi que les infrastructures subventionnées puissent aussi être utilisées pour les compétitions internationales.

La figure 11.11 présente la répartition des 123,1 millions de francs alloués au titre des CISIN 1 à 4 au sein des disciplines olympiques d'hiver et d'été. Les aides destinées aux sports non olympiques, aux Sports paralympiques et aux installations non attribuables à un sport ne sont pas représentées. Celles-ci s'élèvent à 20,4 millions de francs. Avec 62,5 millions de francs pour les disciplines olympiques d'été et 60,4 millions pour les disciplines d'hiver, la répartition des fonds est relativement équilibrée. Pour les sports d'été, les subventions couvrent 26 installations, et pour les sports d'hiver, 39 installations. Les 4 sports les plus subventionnés ont respectivement reçu 49,7 millions de francs (sports d'été: football, cyclisme, natation, athlétisme) et 47,9 millions de francs (sports d'hiver: hockey sur glace, ski alpin, saut à ski et patinage [artistique, de vitesse, piste courte]) au total. Jusqu'à présent, ce sont le football et le hockey sur glace qui ont obtenu le plus de fonds CISIN pour la construction de stades et d'arènes. Trois stades de football et le centre national de football féminin de Bienne ont bénéficié à eux seuls de 25,2 millions de francs. Le hockey sur glace a reçu 20,5 millions de francs pour onze installations.

Le nombre d'installations répertoriées dans l'inventaire CISIN est passé de 101 à 135 entre 2010 et 2018. Comme le montre la figure 11.4, 47 infrastructures ont été ajoutées et 13 ont été supprimées. Concernant ces dernières, il s'agit de projets ayant changé de nom comme pour le Sport Resort Fiesch (anciennement Swiss Olympic Training Base Fiesch), de cas de cessation d'exploitation comme pour le tremplin de saut à ski à Saint-Moritz ou bien de projets non réalisés. En comparaison avec les autres catégories, les sports de neige ont pu faire inscrire de nombreuses installations à l'inventaire CISIN sur la période étudiée. Ce

sont principalement des pistes d'entraînement et de compétition pour le ski alpin, le ski de fond et le biathlon ainsi que des installations d'entraînement et de compétition pour le ski acrobatique et le snowboard. Seuls les centres et salles monosportifs étaient moins nombreux au répertoire en 2018 qu'en 2011.

Des contrats d'utilisation ont été conclus entre les exploitants, les fédérations et l'OFSPPO pour clarifier les modalités d'utilisation des installations CISIN par les fédérations nationales. Il est difficile pour une installation destinée au sport d'élite d'être rentable. En réponse à la motion Engler (18.4150) sur le cofinancement de la gestion des entraînements et des compétitions ayant lieu dans les installations sportives d'importance nationale, les fédérations reçoivent depuis 2020 un soutien financier annuel (contributions d'utilisation CISIN) pour pouvoir utiliser ces installations (DDPS, 13 décembre 2019). Cet appui passe par un crédit de subventionnement de 10 millions de francs que Swiss Olympic répartit entre les fédérations en fonction de la classification des sports.

L'inventaire CISIN a ainsi fortement gagné en importance puisqu'il sert de base pour soutenir financièrement les mesures de construction mais aussi l'utilisation des installations. Les installations CISIN doivent satisfaire aux nouvelles exigences d'entraînement et de compétition des sports olympiques et garantir le succès de la Suisse dans le sport d'élite sur le long terme.

Développer des centres de performance pour apporter un soutien sur le long terme

En 2011, Swiss Olympic a établi grâce à une étude des systèmes efficaces d'encouragement de la relève qu'un réseau dense de centres d'entraînement était déterminant pour les carrières dans le sport d'élite (Swiss Olympic, 2010). Elle a par conséquent soutenu les fédérations dans leurs efforts pour développer des structures et des centres de performance. Dans le cadre de l'allocation des fonds pour l'encouragement de la relève par exemple, les fonds sont liés à des entités responsables viables. Swiss Olympic en a dressé une liste qui comprenait 923 entités en 2019 (Swiss Olympic, 2019c). Ce chiffre montre la décentralisation et la personnalisation de l'encouragement du sport d'élite en Suisse. En raison de l'état des données, il est difficile de montrer une évolution. L'analyse menée au chapitre 8 tend en revanche à indiquer une diversification de l'offre en centres de performance. En raison des divers intérêts des communes et des cantons, les fédérations Sports semblent bénéficier de systèmes d'encouragement très pointus.

En 2014, l'OFSPPO a rédigé un rapport d'évaluation pour la création d'un centre de sports de neige. Le but d'un centre de ce type est triple: offrir des conditions optimales pour l'organisation de camps de sports de neige, servir à la formation et à la formation continue

dans les sports de neige et satisfaire aux exigences du sport d'élite. Divers critères ont été pris en compte dans l'évaluation. Neuf sites ont soumis un dossier de candidature, et c'est Lenzerheide qui a obtenu la meilleure note, juste devant Andermatt. En mai 2016, le Conseil fédéral a décidé de suspendre le processus de planification jusqu'en 2023 pour des raisons financières au vu du manque de soutien au projet dans la population. Le sujet a été relancé avec le postulat du 18 septembre 2019 «Trois à quatre centres de sports d'hiver décentralisés au lieu d'un centre national de sports de neige», déposé par Stefan Engler.

Dans son document stratégique 2017-2021, Swiss Olympic se fixe pour objectif le développement d'un «centre olympique suisse pour les sports d'hiver et d'été» comme héritage de la candidature à l'organisation des JO «Sion 2026». Un centre olympique regrouperait des prestations de services interdisciplinaires et offrirait un cadre optimal pour la progression des athlètes d'élite. Les services proposés pourraient améliorer l'aspect durable de l'encouragement du sport d'élite. L'accès à des prestations d'accompagnement permettant aux athlètes de devenir des champions internationaux serait également renforcé par une structure de ce type. Cela vaut en particulier pour la transmission de life skills (conseil concernant la planification de carrière, le financement, le marketing sportif, la communication, les questions de droit, d'assurance et de prévoyance ou encore l'organisation du travail quotidien), qui peuvent être y mis à disposition facilement et sans formalités excessives. Grâce à des liens judicieux tissés avec des partenaires industriels, commerciaux et académiques, le centre olympique pourrait également permettre de déployer le potentiel d'innovation du sport d'élite.

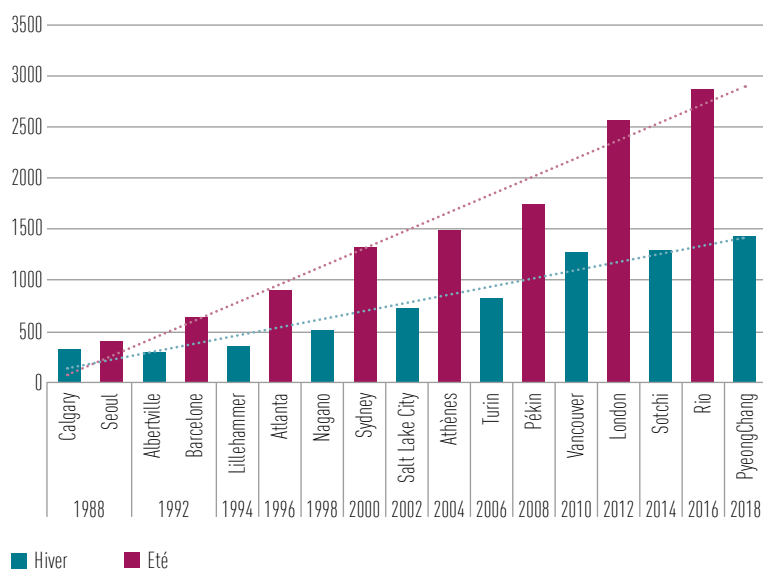
«On Your Marks», est un bâtiment de 100 millions de francs construit à Zoug dans le but d'offrir un appui scientifique et fondé sur des données solides dans les domaines de la force et de la nutrition. Créé en avril 2020, «OYM» est le centre de performance le plus innovant de Suisse. «La vision d'OYM est d'offrir aux sportifs d'élite des conditions idéales en matière d'entraînement, de prévention, de rééducation et de nutrition pour leur permettre de réaliser les meilleures performances individuelles possibles en étant à la pointe du progrès scientifique.» Les fédérations, les clubs ainsi que les athlètes peuvent bénéficier de diverses prestations selon leurs besoins. Le développement d'OYM, qui est un centre de performance privé et soumis aux principes du marché, revêt un caractère novateur dans le système sportif suisse. Son succès pourrait marquer le début d'une nouvelle ère pour les centres de performance.

La force d'attraction jamais démentie des Jeux Olympiques

Les Jeux Olympiques ont toujours fasciné. La force d'attraction de cet événement est due, entre autres, à sa couverture médiatique exceptionnelle, à sa notoriété et à la répartition des moyens financiers. Le marketing ciblé qui a été lancé dans les années 1980 a renforcé cet effet. La séparation entre Jeux Olympiques d'été et d'hiver à partir de 1994 ainsi que l'amélioration constante dans l'établissement et la conclusion de contrats de marketing ont conduit à une augmentation nette des recettes dans ce domaine. Les revenus du CIO liés aux droits de retransmission sont passés de 403 (Séoul, 1988) à 2868 millions de dollars (Rio, 2016) pour les Jeux Olympiques d'été et de 325 (Calgary, 1988) à 1436 millions de dollars (PyeongChang, 2018) pour les Jeux d'hiver (CIO, 2020c). La figure 11.12 présente cette évolution.

Le succès grandissant des Jeux Olympiques influe sur le sport d'élite dans les pays participants, notamment grâce au gigantesque dispositif marketing mis en œuvre et aux énergies mobilisées par l'attention des médias. Les différents acteurs nationaux, qui doivent unir leurs forces, allouent des moyens supplémentaires pour financer les programmes d'encouragement et de développement du sport. Les objectifs poursuivis à la fois par les fédérations et par les pouvoirs publics favorisent la coopération au niveau national. Les grandes manifestations sportives ont des répercussions, et celles-ci sont particulièrement marquées dans le cas des Jeux Olympiques (Chappellet, 2014; Preuss, Andreff, & Weitzmann, 2019; Rütter et al., 2012).

Fig. 11.12: Evolution des droits de retransmission pour des Jeux Olympiques de 1988 à 2018



Source: graphique établi par les auteurs d'après les données du CIO (2020c).

L'idée d'organiser des Jeux Olympiques dans le pays revient régulièrement en Suisse. Au cours des années 2010, deux candidatures ont été montées, l'une pour les JO d'hiver de 2022 dans le canton des Grisons et une autre pour les JO d'hiver de 2026 dans le canton du Valais. Les deux projets ont échoué: les promoteurs ont certes reçu le soutien de la Confédération, mais la votation cantonale a à chaque fois été négative. La population s'est exprimée à 53% contre la candidature du canton des Grisons lors de la votation du 3 mars 2013, et à 54% contre celle du canton du Valais le 10 juin 2018 (swissinfo.ch, s. d.). Les discussions qui ont eu lieu en amont du vote ont montré les difficultés rencontrées par la Suisse pour présenter une candidature. La population est sceptique à l'égard des effets positifs (encouragement du sport, économie, etc.) et semble plus soucieuse des effets négatifs (gigantisme du projet, coûts, incidence sur l'environnement, etc.) liés à l'organisation des Jeux Olympiques. Le défi a été reconnu par Swiss Olympic et par la Confédération, qui ont abordé la question d'une stratégie concernant les grandes manifestations sportives au cours d'un atelier en 2019 avec les principaux acteurs concernés.

Les deux projets se sont tout de même révélés utiles. Le projet des Grisons pour 2022 a permis de faire avancer le plan d'action de la Confédération pour encourager le sport, qui comprend un concept concernant le sport populaire, un concept concernant la relève et le sport d'élite et un concept concernant les infrastructures sportives. En reconnaissant officiellement la candidature de la Suisse pour les Jeux Olympiques d'hiver 2022 et en promettant d'y contribuer à hauteur de 1000 millions de francs, le Conseil fédéral a envoyé un nouveau signal politique fort au niveau fédéral en faveur des manifestations sportives de grande ampleur non récurrentes. Dans le cadre du projet de candidature pour les JO d'hiver 2026 dans le canton du Valais, des idées pour le développement d'un héritage ont été recueillies. De nombreux enseignements tirés de cette réflexion sur la notion d'héritage pour 2026 ont pu bénéficier à la grande manifestation multisports pour la relève qu'ont été les Jeux Olympiques de la Jeunesse de Lausanne de 2020.

Nécessité d'une garantie économique et sportive fournie par les responsables sportifs et les managers

Dans la situation actuelle, les promoteurs des manifestations sportives doivent faire face à un nombre croissant de défis et les organisateurs à une augmentation de leurs déficits. La compétition internationale permet aux fédérations d'exiger une qualité toujours meilleure des événements. Il devient de plus en plus complexe de planifier et d'organiser des manifestations sportives ainsi que de garantir la protection de leur intégrité sportive. Les attentes des sponsors ne cessent de croître, de même que les demandes et les exigences règlementaires des autorités. La pandémie de COVID19 accélère encore cette évolution en raison des modifications apportées à brève échéance aux conditions cadres nationales et internationales pour les organisateurs.

Les responsables sportifs et les managers contribuent au succès de la scène sportive internationale. Ils planifient, organisent, lancent et suivent les activités de leur organisation. Le métier de manager sportif comprend la gestion stratégique du sport, la gouvernance, la gestion des ressources avec les secteurs des finances et de la comptabilité, le sponsorship et le marketing sportif, la communication, l'innovation ainsi que des missions d'ordre juridique et éthique. Les managers sportifs s'assurent que les objectifs sportifs et économiques fixés sont atteints. Ils garantissent la qualité de la direction au sein d'une organisation sportive, qu'il s'agisse d'un club, d'une fédération, d'un centre sportif ou d'une manifestation sportive.

Le management doit être exercé par des personnes formées et compétentes dans les fédérations sportives nationales et les clubs pour que le succès sportif soit au rendez-vous. Les responsables sportifs comme les managers définissent et mettent en œuvre le cadre permettant la réussite des athlètes. Grâce à leur savoir spécifique, ils donnent accès à ces derniers à des compétences-clés et gèrent des structures durables et performantes autour des athlètes et des entraîneurs. La qualité du système du sport d'élite est garantie par la formation et la spécialisation des métiers.

Offres de formation dans le management sportif qui en garantissent la qualité

Concevoir et mettre en œuvre les règlements s'appliquant à leur sport est une des missions principales des fédérations. Les formations pour devenir arbitre, chronométrateur ou encore juge préposé aux mesures sont donc devenues la norme au sein des fédérations. Une formation des responsables sportifs de qualité et l'application des règlements garantissent l'intégrité sportive et la crédibilité des sports concernés.

Des fédérations internationales proposent des programmes de formation, comme le CIO avec son master exécutif en management des organisations sportives (MEMOS) et l'UEFA avec l'UEFA Academy. Celles-ci sont organisées en partenariat avec différentes universités internationales (p.ex. la LUNEX University au Luxembourg, l'INEFC de Barcelone, l'université d'Ottawa; le Birkbeck Sport Business Centre, l'université de Londres ou encore l'université Johannes-Gutenberg de Mayence) mais aussi avec des hautes écoles suisses (p.ex. l'Institut de hautes études en administration publique IDHEAP; l'université de Lausanne; l'université de Saint-Gall).

L'UEFA Academy est une unité organisationnelle de l'UEFA, qui a pour but de créer des liens entre l'expérience pratique et la recherche en réunissant les meilleurs footballeurs professionnels et des scientifiques. Avec ses 13 programmes de formation, elle vise une amélioration permanente de la qualité du football (UEFA Academy, 2020). En voici le détail:

Pour les managers:

- *Certificat de l'UEFA en management du football (UEFA CFM)*
- *Diplôme de l'UEFA en direction et en management du football (UEFA DFLM)*
- *Master exécutif en gouvernance du sport (MESGO)*
- *Programme de l'UEFA pour la promotion des femmes aux postes de direction du football (UEFA WFLP)*

Pour les spécialistes:

- *Programme juridique du football de l'UEFA (UEFA FLP)*
- *Programme de formation des médecins du football (FDEP)*
- *UEFA Strategic Communications compact course*
- *UEFA Football and Social Responsibility compact course (UEFA FSR compact course)*
- *UEFA Supporter Liaison Officers (SLO) Education Programme*

Pour les joueurs:

- *UEFA Assist Career Transition Programme (UEFA CTP)*
- *UEFA Executive Master for International Players (UEFA MIP)*
- *UEFA For Players*
- *UEFA Financial Management Training (UEFA FMT)*

De nombreux établissements de formation se positionnent sur ce segment. Parmi eux figurent des universités (Saint-Gall, Berne, Lausanne, Neuchâtel, etc.), des hautes écoles spécialisées (Berne, Grisons, etc.) et des instituts (International Academy of Sport Science and Technology AISTS de Lausanne, Centre international d'études du sport CIES de Neuchâtel, Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement VMI de Fribourg). Ils proposent une formation de base en bachelor et en master ou une formation continue certifiante (comme le CAS). Avec son master, la HEFSM est depuis 2008 l'unique haute école suisse à disposer d'une formation de base en management sportif au niveau du sport d'élite.

Par le truchement de la HEFSM et de Swiss Olympic, la Confédération soutient la formation des responsables sportifs et des managers depuis 2007 au sein du Swiss Sport Management Center (SSMC). Ses partenaires historiques sont la HEFSM, Swiss Olympic, le VMI et l'IDHEAP. En 2019, leur accord de coopération a été renouvelé et étendu, et a officialisé le transfert de compétence entre l'IDHEAP et l'université de Lausanne pour tenir compte de la nouvelle organisation de cette dernière.

La Confédération s'engage également au niveau des clubs, des écoles et des fédérations grâce à la formation spécifique de coach J+S. Par le biais de subventions, elle assure la qualité de la mise en œuvre de l'encouragement dans le cadre du programme J+S ainsi que la formation et la formation continue de ses responsables. Cette offre est complétée par les supports pédagogiques de Swiss Olympic et de J+S dans le domaine du management des fédérations nationales et des clubs ainsi que par des plateformes d'échange de connaissances comme sportclic.ch.

La formation des responsables sportifs et des managers en Suisse est moins formalisée que celle des entraîneurs. Le marché des hautes écoles joue un rôle important dans ce domaine. Disposer d'un paysage de formation de qualité est un atout pour la Suisse en tant que pays d'accueil pour le sport international, notamment pour les fédérations et des compétitions internationales.

La recherche et le développement, une base pour l'innovation

Les moyens alloués par la Confédération à la recherche de l'administration fédérale dans le domaine «Sport et activité physique» ont été réduits. Comme le montre la figure 11.13, les activités de recherche externes de la Confédération ne cessent de diminuer. Entre 2016 et 2017, on observe une chute des ressources financières mises à disposition. Concernant le recherche de l'administration fédérale, la dissolution de la Commission fédérale du sport (CFS) fin 2011 a constitué un tournant. Au terme du Plan directeur de recherche «Sport et activité physique» 2013-2016, la Confédération n'a pas renouvelé la plupart des contributions à la recherche qu'elle avait allouées à des instituts sélectionnés dans le domaine des sciences du sport. Seule une partie des mandats de recherche (p. ex. celui de l'Observatoire suisse du sport) continuent d'être financés. Depuis, la Confédération apporte son soutien de manière ponctuelle. Des projets avec les universités (qui elles-mêmes tirent parti de compétences spécialisées) sont menés par l'intermédiaire de la HEFSM. Dans l'idéal, des fédérations sont aussi impliquées. Les projets sont financés à 70% maximum par l'OFSPQ.

Fig. 11.13: Evolution des moyens financiers de la Confédération pour les activités de recherche extramuros dans le domaine du sport et de l'activité physique de 2010 à 2018, en millions de francs



Commentaire: comme seuls les versements effectivement réalisés chaque année sont représentés et que les fonds ne sont pas versés en totalité en début de projet, les chiffres peuvent ne pas correspondre avec les moyens alloués par année.

Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de l'OFSPQ (2021)

Cette évolution concerne également le sport d'élite. Pour pallier cette situation, 1,5 million de francs est versé chaque année à Swiss Olympic pour la recherche et le développement depuis 2018 dans le cadre de la convention de prestations entre l'OFSPPO et Swiss Olympic. Les fédérations peuvent recourir à ces fonds pour leurs activités de recherche. La Confédération a ainsi transféré aux fédérations la responsabilité concernant le choix des sujets de recherche qui incombait aux hautes écoles. Les fédérations et les entraîneurs ont de ce fait la charge de mettre sur pied et de suivre des projets de recherche pertinents du point de vue pratique en plus de leurs activités quotidiennes relatives à l'entraînement et à la compétition. Il faut s'attendre à ce que la R&D soit à l'avenir dominée par des thèmes en lien avec des sports spécifiques et à ce que les hautes écoles n'initient plus de rapprochement thématique en lien avec le sport d'élite.

Dans ce contexte, Macolin avec la HEFSM, devra affirmer son rôle dans le système sportif. En tant que haute école spécialisée dans le sport, la HEFSM a pour objectif de faire entrer des sujets de R&D pertinents du point de vue pratique dans le système des hautes écoles suisses. Concernant l'établissement du lien avec la pratique, le CSM est un atout pour la HEFSM. Les fédérations trouvent à Macolin des points de jonction intéressants dans des domaines thématiques prioritaires comme l'endurance, la technique ou encore la tactique et la force. Le travail quotidien mené à la HEFSM est constamment optimisé grâce aux précieux retours des athlètes et de leurs entraîneurs. L'accréditation prévue des hautes écoles pourrait renforcer la position de Macolin dans la recherche et le développement suisse.

Au sein de cette structure faîtière, créer des partenariats avec l'industrie ou avec des sponsors constituera un défi pour la HEFSM. La proximité avec les institutions ne permet pas toutes les coopérations qui seraient susceptibles de favoriser les innovations dans le sport d'élite. Cela a des répercussions visibles sur les projets de financement avec les équipementiers et les investisseurs, mais aussi dans le domaine du numérique pour l'optimisation du marketing des événements sportifs et des fédérations. La R&D axée sur des innovations commercialisables a jusqu'à présent peu été pratiquée à Macolin. Un meilleur accès aux initiatives de la Confédération en matière d'encouragement de la recherche, de l'innovation et du développement est ici la clé du succès à long terme du sport suisse.

12. Perspectives pour la nation sportive suisse

L'étude SE-CH 2019 s'appuie sur le modèle SPLISS de De Bosscher et al. (2006). Ce modèle distingue, au sein d'un système national de sport d'élite, dix domaines ayant un impact sur la réussite internationale. Pour tirer au mieux parti de ressources financières limitées, les fonds doivent être investis dans des domaines pertinents. Ce chapitre présente les domaines considérés comme les plus importants et où les perspectives d'amélioration sont les plus grandes.

Classement des domaines d'encouragement par les personnes interrogées

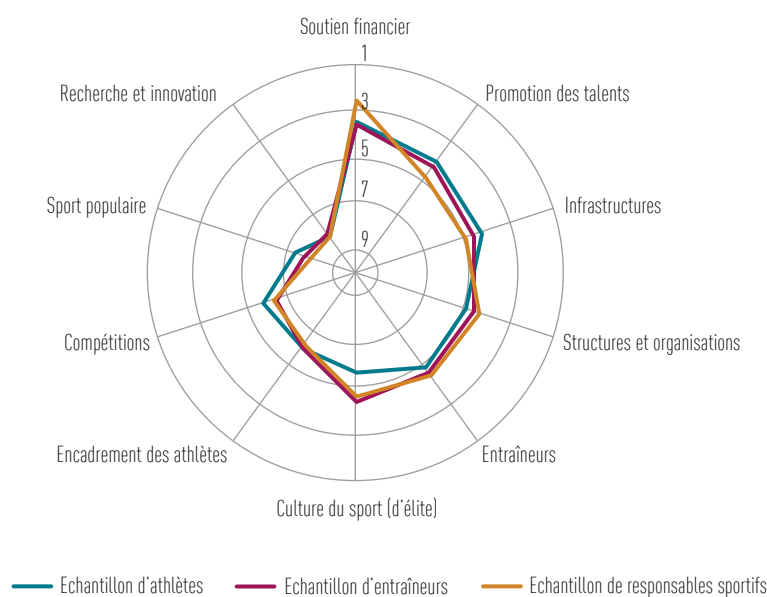
Il a été demandé aux athlètes, aux entraîneurs ainsi qu'aux responsables sportifs d'évaluer l'importance des différents domaines. La figure 12.1 illustre l'opinion des personnes interrogées concernant les dix aspects d'un système de sport d'élite définis. Les notes vont de 1 (le plus important) à 10 (le moins important). Les trois groupes sont unanimes sur le domaine le plus important, qui est selon eux le «soutien financier». Les responsables sportifs accordent toutefois encore plus d'importance à ce point que les athlètes et les entraîneurs. Le consensus règne éga-

lement concernant le domaine le moins important, soit «recherche et innovation».

En revanche, la question de la «culture du sport (d'élite)» divise. Les athlètes considèrent que ce domaine est nettement moins important que les entraîneurs et les responsables sportifs. Une analyse plus détaillée des réponses montre que plus leur succès est grand, plus les athlètes estiment que la «culture du sport (d'élite)» est importante et moins ils pensent que la «promotion des talents» et le «encadrement des athlètes» le sont. Les détenteurs d'une Swiss Olympic Card Or donnent en effet plus de poids à la «culture du sport (d'élite)» que les athlètes titulaires d'une carte de niveau inférieur qui, eux, valorisent davantage la «détection des talents» et le «soutien aux athlètes».

Les différences de classement entre les trois groupes interrogés sont nettement moins marquées en 2019 qu'en 2011. Leur compréhension du système du sport d'élite semble plus homogène.

Fig. 12.1: Importance des domaines d'encouragement pour la réussite internationale d'un pays, selon les échantillons d'athlètes, d'entraîneurs et de responsables sportifs



Commentaire: Les points correspondent à une notation de 1 (le plus important) à 10 (le moins important).

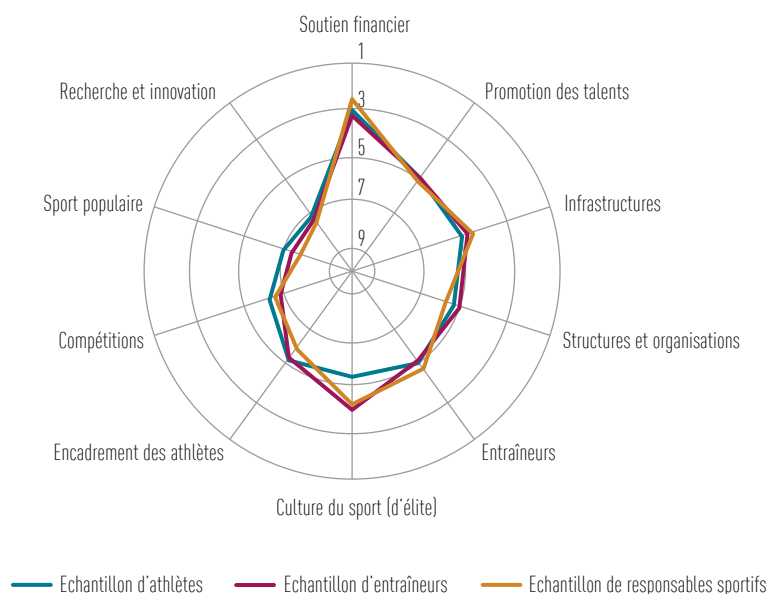
Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 929, n (échantillon d'entraîneurs) = 399, n (échantillon de responsables sportifs) = 88.

La «culture du sport (d'élite)» a gagné en importance parmi ces trois groupes depuis 2011. La catégorie «recherche et innovation» est en revanche devenue moins signifiante aux yeux des athlètes. Les entraîneurs comme les responsables sportifs interrogés accordent moins de poids aux «entraîneurs» qu'en 2011. Les responsables sportifs donnent en outre moins d'importance aux «compétitions».

La figure 12.2 représente l'importance accordée à l'amélioration des dix domaines considérés. Les domaines les plus hauts dans le classement sont ceux qui nécessitent le plus d'être améliorés, et ceux au dernier rang sont par conséquent ceux où les besoins d'amélioration sont les moins urgents. Les trois groupes interrogés estiment que le «soutien financier» est l'aspect qui requiert le plus d'être amélioré, et le «sport populaire» celui qui en a le moins besoin.

Comme pour l'importance des domaines d'encouragement, il semble y avoir un consensus plus fort à propos de la nécessité d'amélioration en 2019 qu'en 2011 parmi les trois groupes interrogés. Chez les athlètes, les résultats relatifs à la nécessité d'amélioration sont similaires aux résultats concernant l'importance des différents domaines: la «culture du sport (d'élite)» est le domaine qu'il est le plus nécessaire de faire progresser tandis que la catégorie «recherche et innovation» arrive en dernier. Les entraîneurs estiment qu'il est un peu moins important de stimuler le «soutien financier» et la «recherche et [l']innovation». Pour eux, il serait davantage nécessaire d'optimiser les «infrastructures». Les responsables sportifs interrogés sont plus enclins à penser que les domaines «encadrement des athlètes» et «recherche et innovation» ont besoin d'être améliorés, et accordent à l'inverse moins de poids à l'amélioration des «compétitions» et du «sport populaire».

Fig. 12.2: Besoin d'amélioration des domaines d'encouragement pour la réussite internationale d'un pays, selon les échantillons d'athlètes, d'entraîneurs et de responsables sportifs



Commentaire: les points correspondent à une notation de 1 (plus grande nécessité d'amélioration) à 10 (plus faible nécessité d'amélioration).

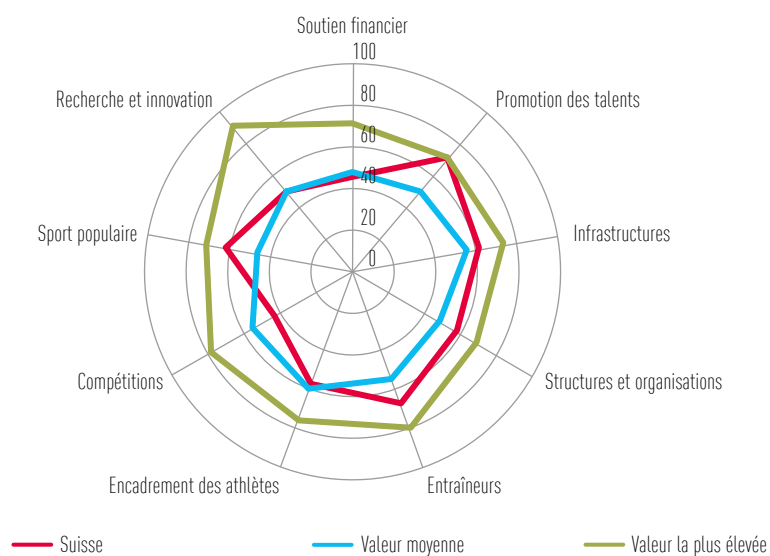
Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019; n (échantillon d'athlètes) = 925, n (échantillon d'entraîneurs) = 387, n (échantillon de responsables sportifs) = 86.

Classement des domaines d'encouragement, comparaison internationale

La concurrence internationale est influencée d'une part par l'offre de médailles, qui est pilotée et optimisée par le CIO et les fédérations internationales, et d'autre part par la demande des nations en médailles olympiques (Weber, Kempf, Shibli, & De Bosscher, 2016). L'Agenda 2020 présente la ligne directrice du développement du Mouvement olympique (Comité international olympique, s. d.). L'évolution va s'accélérer.

L'environnement concurrentiel aux JO d'été et d'hiver a beaucoup changé depuis 1988. Le nombre de médailles en jeu, en particulier en hiver, a augmenté (Weber et al., 2016). En hiver comme en été, on dénombre également plus de nations capables de remporter des médailles. Les pays investissent davantage d'argent dans le sport d'élite (De Bosscher et al., 2015). Pour que la Suisse continue de se distinguer face à ses concurrents aux Jeux Olympiques, ces dynamiques doivent se refléter davantage dans sa stratégie nationale.

Fig. 12.3: Benchmarking international des domaines d'encouragement 2011



Source: graphique établi par les auteurs d'après les données de De Bosscher et al. (2015).

La figure 12.3 compare les résultats de la Suisse avec la moyenne et la note maximale obtenue parmi 15 nations dans neuf domaines du système sportif. Parmi les nations européennes, on trouve: la Belgique, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, l'Irlande du Nord, les Pays-Bas, le Portugal et la Suisse. À cela s'ajoutent le Canada et le Brésil pour le continent américain, l'Australie pour le continent océanien et enfin la Corée du Sud et le Japon. Leur politique sportive a été évaluée en pourcentage en fonction des données des inventaires et des enquêtes réalisés (De Bosscher et al., 2015). Les chiffres obtenus montrent que le système d'encouragement du sport suisse de 2011 était particulièrement bon dans les domaines «promotion des talents», «entraîneurs» et «sport populaire». Le «soutien financier» centralisé du sport d'élite de 2011 ainsi que la présentation de candidatures et l'organisation de «compétitions» internationales étaient plutôt moins bons que dans les autres pays (De Bosscher et al., 2015). C'est dans le domaine «recherche et innovation» que l'écart avec la Suisse avec les meilleures nations (Australie et Japon par exemple) était le plus grand.

Il est intéressant de constater l'absence de lien statistique entre la réussite des nations étudiées et leurs résultats dans les trois domaines «sport populaire», «promotion des talents» et «encadrement des athlètes» (De Bosscher et al., 2015). Une des explications possibles concernant l'«encadrement des athlètes» réside dans le peu de différences qu'il existe entre les politiques nationales d'encouragement des pays étudiés: leurs standards sont similaires. Par ailleurs, les nations rencontrant un succès plus modeste investissent aussi en premier lieu dans ce domaine. Celui-ci ne peut par conséquent donner que peu d'avantage

concurrentiel aux nations (De Bosscher et al., 2015). Dans les domaines «sport populaire» et «promotion des talents», le lien avec le succès international n'est pas évident. Il se peut que les efforts réalisés mettent du temps à porter leurs fruits en termes de médailles. Les résultats montrent que les petits pays en particulier disposent d'un système national d'encouragement des talents bien développé. Les pays très peuplés peuvent difficilement se permettre un système aussi bien structuré que celui de la Suisse.

Dans des situations très concurrentielles, les innovations peuvent permettre de se forger un avantage stratégique. La recherche et le développement sont à la base de l'innovation (Kinkel et al., 2004). L'analyse comparative internationale montre que la Suisse a du retard à rattraper dans ces domaines (De Bosscher et al., 2015). Le rôle des pouvoirs publics en la matière est plus important que celui des acteurs sportifs privés. En parallèle, l'horizon de planification s'éloigne du cycle olympique, prenant la direction d'un encouragement à long terme des structures sur huit à douze ans. Dans le système suisse, marqué par le principe de subsidiarité, un renforcement des fédérations sur le plan stratégique peut constituer une solution possible.

Plus d'argent ne signifie pas automatiquement plus de réussite: de nombreux pays investissent toujours plus pour continuer de s'imposer dans le sport international dans un contexte de course à l'équipement (Bosscher et al., 2015). Les nations cherchent à engager leurs ressources nationales de manière stratégique pour se donner un avantage concurrentiel. Elles se positionnent sur des disciplines sportives choisies. Ce comportement stratégique est particulièrement marqué parmi les nations obtenant de bons résultats dans les sports d'hiver (Weber et al., 2019a). En hiérarchisant les sports, elles déterminent leurs forces au sein de leur système sportif ainsi que les médailles susceptibles d'être gagnées aux prochains Jeux Olympiques d'hiver ou d'été. Les nations sportives fortes comme la Grande-Bretagne ou la Chine cherchent même de plus en plus à accroître leur influence sur l'évolution internationale du sport d'élite. Elles siègent pour cela dans les organes décisionnels des fédérations sportives internationales de leurs disciplines de prédilection ou bien au CIO (Weber, 2019). Dans le système d'encouragement du sport d'élite national suisse, la stratégie consistant à détecter les nouveaux potentiels et les potentiels croissants de médailles aux Jeux Olympiques est encore peu institutionnalisée. Il en va de même pour la défense des intérêts helvétiques au sein des organes décisionnels des fédérations internationales.

Pistes de réflexion sur l'organisation du système du sport d'élite

L'étude SPLISS-CH 2011 a mis en évidence le fait que la Suisse soutient efficacement le sport d'élite olympique dans de nombreux domaines (Kempf et al., 2014). Elle a également identifié des lacunes. Il faudrait ainsi: «améliorer le financement», pouvoir «consolider sa carrière grâce au sport d'élite», «élargir les débouchés professionnels dans le sport d'élite» et «créer des plus-values grâce aux synergies». Depuis 2011, la politique sportive suisse axe ses efforts en matière de politique nationale sur les forces identifiées de son système et sur l'amélioration du financement au niveau national. Un certain nombre d'étapes marquantes montre la diversité des actions engagées par la politique sportive suisse dans les différentes branches du système sportif. L'annexe 2 donne un aperçu de ces étapes.

Dans le cadre de l'analyse de la présente enquête, les grandes lignes du système national d'encouragement ont fait l'objet de discussions lors des interviews et des ateliers organisés. La comparaison de ce système à l'échelle internationale et les étapes franchies au cours des dix dernières années ont permis d'en identifier les forces et les faiblesses dans les divers domaines qui le composent. Il a également été question des pistes de réflexion pour le développement du système d'encouragement du sport, qui ont été nourries par les résultats principaux des enquêtes SE-CH 2019. Les paragraphes ci-dessous présentent ces pistes de réflexion.

Améliorer le pilotage stratégique au sein du système sportif par le biais des fédérations sportives

– Renforcer le pilotage des sports par les responsables sportifs des fédérations

La spécialisation et la professionnalisation au niveau stratégique et opérationnel diffèrent en fonction des fédérations. Pour pouvoir confier la responsabilité du développement des structures des différents sports aux responsables sportifs des fédérations, il est nécessaire de faire en sorte qu'ils reçoivent une formation et une formation continue.

– Renforcer les regroupements de disciplines et de thématiques sportives

En Suisse, la tentation est grande de développer les sports de manière isolée. On perd ainsi les bénéfices que pourraient apporter les synergies entre les sports d'endurance et les sports de force ou entre les sports individuels et collectifs. De projets d'encouragement interdisciplinaires thématiques peuvent remédier à cette situation. Les centres de performance nationaux sont un autre moyen de soutenir des groupes de sports entiers.

– Utiliser les avantages stratégiques liés à la proximité des fédérations sportives internationales

Le développement des sports et le positionnement dans le calendrier des compétitions des fédérations internationales pourraient être améliorés. Il serait judicieux de former des responsables sportifs suisses pour qu'ils intègrent les fédérations sportives internationales.

Améliorer la qualité grâce à une augmentation des moyens du système fédéral

– Assurer le financement du sport d'élite national

L'offre de soutien des athlètes et des fédérations ne cesse de se développer et de gagner en qualité. Cette dynamique d'augmentation de la quantité et de la qualité coûtant cher, le sport a besoin de toujours plus de moyens.

– Renforcer le soutien des cantons au sport grâce aux fonds de loterie

Les cantons doivent se voir renforcés dans leur rôle important de promoteurs du sport. Cela est tout particulièrement vrai au regard de la complexité croissante des missions d'encouragement nationales dans des domaines transversaux comme le sport et l'environnement, le sport et les transports ou encore le sport et l'économie, qui concernent également les cantons.

Garantir la diversité et la qualité de l'offre sportive destinée aux enfants et aux jeunes

– Trouver la transition optimale entre pratique de plusieurs sports et spécialisation: F3 à T1

La transition entre la phase Foundation (F3) et Talent (T1) constitue un défi. Elle est influencée par les efforts engagés par la Confédération pour une Suisse polysportive, qui tendent à retarder l'âge de la spécialisation. Les aides reposant sur les disciplines pratiquées, les actions des fédérations sportives vont plutôt dans l'autre sens. Il convient ici de trouver une voie commune à suivre.

Consolider le développement de la détection et de la promotion des talents

– Comblent les lacunes en matière d'encouragement grâce à une coordination des acteurs au niveau cantonal: T4 à E1

Avant que les talents ne soient soutenus au niveau national, ils bénéficient d'un appui fort de la part d'acteurs cantonaux voire régionaux (supra-cantonaux). La coordination nationale entre les autorités cantonales, les centres de performance, les employeurs et les écoles favorables au sport est et reste un défi.

– Faire systématiquement des parents des acteurs-clés

Les parents ne sont souvent pas suffisamment informés sur les questions spécifiques au sport d'élite: qu'il s'agisse de planification de carrière, des possibilités de formation ou de scolarisation

des sportifs, de questions financières, juridiques ou d'assurance, de nombreux points demeurent à éclaircir. Une implication systématique des parents lors des étapes importantes du parcours FTEM serait donc nécessaire.

Rendre le soutien des athlètes dans le sport d'élite plus durable

- **Améliorer les prestations de soutien dans la première partie de la phase «élite»: E1 à E2**
Pour parvenir au plus haut niveau, les athlètes en transition entre les phases E1 à E2 ont déjà besoin d'entraînements ultraspecialisés. Un meilleur accès aux prestations complètes de service et d'accompagnement serait souhaitable.
- **Encourager les athlètes grâce à une formation complète**
L'objectif est que les athlètes soient autonomes. Disposer d'une formation sur les questions de droit, de finances et d'assurance dans le système sportif, sur les relations avec les médias ou encore sur les compétences en matière d'organisation et de planification serait utile aux athlètes durant toute leur carrière.
- **Intégrer systématiquement les sponsors et les équipementiers dans la carrière post-sportive**
Le rôle des sponsors et des équipementiers ainsi que des employeurs est d'autant plus important que la carrière sportive se prolonge et l'insertion professionnelle est plus tardive. Ces acteurs soutiennent la transition vers la carrière post-sportive.

Améliorer les réorientations vers et depuis la profession d'entraîneur

- **Planifier les carrières d'entraîneur sur le long terme**
Les fédérations sportives devraient s'efforcer de développer durablement les compétences de leurs entraîneurs du point de vue qualitatif. Pour cela, il faudrait non seulement planifier la formation des entraîneurs, mais aussi prévoir un plan de carrière sur le long terme.
- **Consolider la profession d'entraîneur**
Les fédérations ont embauché suite à la hausse du subventionnement des salaires des entraîneurs. La professionnalisation accroît en parallèle les exigences et les attentes envers les entraîneurs engagés. L'ensemble du corps de métier doit prendre part à cette professionnalisation.

Renforcer de manière ciblée certaines installations d'entraînement et de compétition

- **Doter les centres de performance d'une offre complète**
Les centres de performance doivent atteindre une taille critique pour que les coûts d'exploitation et les dépenses restent financables. Leur succès est finalement déterminé par le nombre d'athlètes qui les fréquentent et par leur offre en prestations de service et d'accompagnement. L'engagement des fédérations envers ces centres doit être développé.
- **Développer certaines installations de compétition existantes pour des manifestations sportives**
Le développement en parallèle des stratégies des fédérations concernant les manifestations sportives et des stratégies relatives aux installations et les liens judicieusement créés entre celles-ci sont un atout pour les fédérations, notamment en matière d'attribution d'événements sportifs internationaux. Ces manifestations sont une occasion de réaliser de coûteux travaux de mise à niveau d'installations sportives choisies pour s'aligner sur des standards internationaux élevés. Une intégration ciblée dans le système d'encouragement du sport de la région concernée peut aussi permettre de renforcer l'acceptation des grandes manifestations.
- **Permettre l'existence du «stade Suisse»**
Les offres pour le sport d'élite sont très nombreuses en Suisse. Le pays dispose notamment d'un réseau de structures d'entraînement et de compétition dans les Alpes; le Plateau et les villes abritent une multitude de partenaires forts du sport. L'interconnexion des offres destinées aux différents sports pourrait renforcer encore la position de la Suisse en tant que nation sportive.

Tirer parti des compétitions internationales pour le développement des disciplines sportives

- **Clarifier la coopération entre fédérations et organisateurs de manifestations sportives**
Les fédérations qui poursuivent une stratégie claire en matière de compétition et supervisent le marketing à un niveau supérieur profitent de synergies dans le domaine du marketing et du sponsorat. Les fédérations doivent développer leurs stratégies pour les manifestations sportives et exploiter le potentiel des grands événements. Il faut pour cela clarifier leur position vis-à-vis des manifestations dans le système sportif.
- **Mieux utiliser les compétences existantes en gestion d'événements**
De nombreuses compétitions étant organisées en Suisse, le pays dispose de grandes compétences en gestion d'événements. Dans les domaines de la sécurité, de la logistique ou encore de la billetterie, les tâches sont souvent similaires à chaque compétition. Ces connaissances doivent être diffusées au sein du système sportif afin d'améliorer la qualité générale des compétitions et d'abaisser les coûts de production.

– **Concevoir des produits innovants pour accroître l'attractivité**

Grâce aux nouvelles technologies, il est possible de rendre les manifestations sportives plus attractives pour les spectateurs et les sponsors. «Réalité augmentée», «smart stadium», «gamification», «second écran» et «wearables» sont autant de mots-clés de cette évolution. L'expérience dans le stade ou lors d'une compétition peut être complétée et remplacée par ces technologies, avec, pour conséquence la hausse des recettes tirées des médias et du sponsorat.

– **Garantir les liens entre les stratégies relatives aux manifestations sportives et les régions touristiques**

Les manifestations sportives ont besoin d'une multitude de prestations fournies au sein des régions touristiques, par exemple les systèmes de transport, l'énergie, les sites et les infrastructures. Elles sont donc dépendantes des régions. Les stratégies des fédérations en matière de manifestations sportives doivent par conséquent être élaborées en collaboration avec les organisations touristiques afin que les deux parties soient gagnantes.

Permettre le développement d'avantages stratégiques grâce aux innovations

– **Renforcer les thématiques de la recherche et de l'innovation au niveau des fédérations**

En raison de leur rôle directeur, les fédérations doivent intégrer la recherche et l'innovation dans leur stratégie et les soutenir en conséquence. En agissant ainsi, elles accroîtront également l'acceptation de la R&D et des sujets d'innovation ainsi que la sensibilisation à leur importance.

– **Créer un avantage concurrentiel grâce aux liens entre entreprises de premier plan, hautes écoles et fédérations**

Le sport d'élite est intéressant pour la création de partenariats. De plus en plus de coopérations sont nécessaires avec des entreprises prospères et des hautes écoles. Le sport d'élite, la recherche et les entreprises innovantes de Suisse peuvent profiter de ce cadre afin de développer leurs compétences et leur savoir-faire. La recherche et l'innovation en ont quant à elle besoin pour donner un avantage concurrentiel durable au sport suisse.

Utiliser les ressources de manière efficace et stratégique

Des mécanismes d'encouragement et des fonds plus centralisés n'entraînent pas forcément par une meilleure moisson de médailles sur le long terme: c'est la capacité des loteries, de l'OFSPPO, de Swiss Olympic et de l'Aide sportive à répartir effectivement et efficacement les fonds de soutien au sport d'élite suisse qui est déterminante. Le risque est d'aboutir à des mécanismes de contrôle onéreux et à une aug-

mentation du travail administratif pour les fédérations. L'optimisation des subventions peut occasionner des coûts de transformation pour les athlètes, les entraîneurs et les fédérations nationales. Il peut également se produire un effet d'éviction, c'est-à-dire une baisse du soutien financier des sponsors et des mécènes privés. Il est donc d'autant plus important de s'appuyer sur une stratégie nationale d'encouragement du sport d'élite suisse transparente et bénéficiant d'un large soutien.

L'évaluation du potentiel des sports pour les prochains cycles olympiques repose en Suisse principalement sur des analyses internes du pool de talents et d'athlètes ainsi que sur les concepts d'encouragement des fédérations. Elle peut être complétée par un examen du potentiel spécifique à une discipline à l'échelle internationale dans le domaine des infrastructures (installations d'entraînement et de compétition, centres de performance, etc.), des compétitions internationales et des systèmes nationaux de compétition. À cela pourrait encore s'ajouter une analyse des potentiels de synergie entre les sports. Le développement international d'une discipline au sein du programme olympique et l'évolution des nations concurrentes sur le marché des médailles olympiques ne sont jusqu'à présent que très peu pris en compte. L'analyse externe de l'environnement concurrentiel et l'analyse interne transversale sont actuellement laissées aux fédérations et surtout aux athlètes. Ce sont eux qui décident en fin de compte dans quel sport ils ont un potentiel de médaille. Le succès des nouvelles disciplines comme le triathlon ou le VTT en été et le snowboard, le ski acrobatique ou le curling en hiver montre que cette approche fonctionne bien. La liberté d'entreprise et les moyens financiers alloués par les parents et les mécènes sont autant de forces de la Suisse dans sa quête de nouveaux potentiels de médaille aux Jeux Olympiques.

À l'avenir, il faudra déterminer dans quelle mesure les objectifs actuels et les mécanismes de soutien mis en place en conséquence pour les sports (catégorisation) et pour les athlètes (système de cartes Swiss Olympic) sont efficaces dans un contexte de concurrence internationale. Le renforcement de cette concurrence aux Jeux Olympiques constitue un défi pour tous les CNO, et en particulier dans les sports sans structure d'encouragement établi comme le breakdance ou dans les disciplines intégrées seulement temporairement dans le programme, comme le karaté. Plusieurs questions se posent: comment définir les objectifs pour les Jeux Olympiques? Les talents doivent-ils être détectés et soutenus de manière systématique? Comment se développent les structures des fédérations et les structures de soutien?

L'approche suisse de l'encouragement du sport d'élite

Pour résumer, il convient de souligner que l'encouragement du sport d'élite et de la relève de droit public a gagné en importance. Le renforcement de la centralisation des fonds nationaux attribués aux athlètes, aux entraîneurs et aux fédérations soutenus à l'échelle du pays est notable dans le contexte d'encouragement du sport d'élite suisse, qui est marqué par son caractère fédéral et par le principe de subsidiarité.

Les structures fédérales de la Suisse se reflètent dans le soutien financier apporté au sport. La diversité et l'ampleur de l'appui fourni aux différentes disciplines par l'intermédiaire des athlètes, des entraîneurs, des structures des fédérations, des infrastructures et des manifestations sportives sont une particularité de ce système. Ce soutien multidimensionnel garantit l'engagement des pouvoirs publics et permet une grande mobilisation de moyens financiers dans le système d'encouragement. Il augmente également la probabilité que la population s'exprime en faveur des questions de politique sportive dans le cadre des votations. Le fédéralisme suisse ne peut tirer parti de ses atouts que lorsque les organes de pilotage subsidiaires créent un système d'incitation reposant sur les objectifs communs en matière de sport d'élite et veillent à ce qu'il soit mis en œuvre en toute transparence. Pour cela, il peut être utile de répondre à certaines questions fondamentales.

Le **nombre de sports** soutenus fait partie de ces questions fondamentales: est-il efficace d'encourager une multitude de disciplines ou vaut-il mieux fournir un appui et un pilotage forts à quelques disciplines? Le système sportif suisse aide les fédérations nationales. En parallèle, les athlètes et leurs entraîneurs bénéficient également d'un soutien. Dans certains cas, les synergies entre les différents sports ayant des exigences similaires en matière de performance sont encore trop peu exploitées. Le système d'encouragement suisse a besoin d'une grande souplesse de mise œuvre pour continuer à s'imposer dans un environnement concurrentiel international en pleine évolution.

Le **degré de centralisation** est un autre point important: centralisation ou décentralisation? Adopter une approche centralisée du haut vers le bas comme le font souvent les nations lorsqu'elles préparent des Jeux Olympiques à domicile présente des avantages, mais uniquement à court terme. En Suisse, les solutions individualisées et décentralisées sont courantes dans le sport d'élite. À long terme, une concurrence saine entre les différents prestataires de service d'un système sportif est bénéfique. C'est aussi vrai à tous les niveaux hiérarchiques du système privé et public d'encouragement. La concurrence mobilise, crée de la transparence et permet un contrôle mutuel de l'ef-

ficacité des acteurs engagés. Bien qu'une approche du bas vers le haut avec des solutions décentralisées donne à première vue lieu à des doublons, ces systèmes sont meilleurs que les structures fortement hiérarchisées sur le long terme. Ce phénomène a également été mis en évidence dans d'autres secteurs de l'économie: les branches de l'économie portées par le privé sont plus fortes que les industries publiques pilotées de manière centralisée.

Une troisième question importante concerne l'**organisation de la pyramide de l'encouragement**: le soutien financier apporté doit-il bénéficier en priorité à l'élite ou au plus grand nombre? La pyramide de l'encouragement ne doit pas être trop raide, le sport d'élite ayant besoin d'une base large. Il existe une forme de symbiose entre le sport populaire et le sport d'élite. Financer uniquement ce dernier en négligeant le sport populaire n'est pas efficace sur le long terme. Si les médias et les investissements privés des sponsors aident les plus grands champions, les bailleurs de fonds privés n'ont que peu d'intérêt à soutenir un jeune athlète durant des années avant qu'il n'atteigne l'élite mondiale. Ils placent leur argent de manière plus sûre dans des athlètes qui comptent déjà parmi les meilleurs mondiaux, car le retour sur investissement est direct. Un soutien subsidiaire des pouvoirs publics est donc nécessaire pour remédier à cette défaillance du marché dans le domaine de l'encouragement privé.

Plus que des médailles

Dans le système d'encouragement suisse du sport, les médailles ne sont pas tout. L'importance d'un sport dans la société est aussi prise en compte lors de sa catégorisation et de l'attribution de moyens financiers. Les efforts de Swiss Olympic et de la Confédération permettent de promouvoir un sport propre, empreint d'éthique et de respect, conformément à la Charte d'éthique. Le concept FTEM Suisse intègre l'encouragement du sport populaire chez les enfants et les jeunes mais aussi la pratique du sport tout au long de la vie. Avec les JOJ de Lausanne en 2020, la Suisse a organisé une grande manifestation du sport de la jeunesse qui doit être centrée non pas sur les médailles remportées, mais sur l'expérience vécue. Ces initiatives mettent en lumière les particularités du climat qui règne dans le sport d'élite suisse, et qu'il convient de protéger sur le long terme. Ce climat doit permettre de remporter des médailles, mais pas à n'importe quel prix. Le sport d'élite pourrait en effet sinon se couper du système sportif, et s'isoler au sein de la société. La Suisse veut des médailles qui brilleront durablement.

13. Design de recherche et méthode

L'étude «Sport d'élite Suisse – État des lieux SPLISS-CH 2019» [SE-CH 2019] fait suite à l'état des lieux SPLISS-CH 2011 [SPLISS-CH 2011]. «SPLISS» signifie «Sports Policy factors Leading to International Sporting Success». Comme l'étude sur laquelle elle se fonde, l'étude de suivi SE-CH 2019 examine les éléments des systèmes nationaux de sport d'élite qui contribuent à créer des conditions propices au succès des athlètes et des équipes.

Objectifs de l'étude

L'étude SE-CH 2019 a pour objectif une meilleure compréhension du mode de fonctionnement et une plus grande transparence du système suisse du sport d'élite au moyen d'une analyse systématique de celui-ci. Elle peut servir de base aux décideurs publics et privés pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du système d'encouragement. Elle est conçue comme une étude comparative portant sur l'étude SPLISS-CH 2011 qui l'a précédée et permet ainsi de mettre en évidence les changements et les évolutions survenus depuis 2011.

Le présent rapport présente une sélection de résultats issus de l'inventaire du système suisse du sport d'élite et des enquêtes réalisées en 2019, et résume les conclusions qui en ont été tirées. Certains chiffres ont été arrondis et peuvent donc différer des valeurs effectives.

Organisation du projet

L'étude SE-CH 2019 a été menée par la Haute École fédérale de sport de Macolin HEFSM en collaboration avec Swiss Olympic. Le projet a été conduit par la section Économie du sport de la HEFSM, qui a réalisé les sondages, les évaluations et les interprétations des données issues de l'inventaire et des enquêtes. Un comité de pilotage a soutenu l'équipe de projet dans le cadre de la collecte et de la validation des données. Il se composait des personnes suivantes: A. Bürgi (OFSP), P.A. Weber (OFSP), F. Fischer (anciennement Centre de compétences Sport de l'armée), H. U. Wiedmer (Armée suisse), D. Egli (Swiss Olympic), J. Hammer (Swiss Olympic), D. Pürro (Swiss Olympic), L. Gerber (Fondation de l'Aide Sportive Suisse) et M. Wolf (Formation des entraîneurs Suisse).

Le projet a en outre été dirigé en partenariat avec le consortium de recherche SPLISS. Celui-ci réunit: V. De Bosscher (Vrije Universiteit Brussel), S. Shibli (Sheffield Hallam University), H. Westerbeek (Victoria University Melbourne) et M. van Bottenburg, (Université Utrecht).

Modèle de l'étude

L'étude SE-CH 2019 repose sur le modèle d'input-throughput-output de De Bosscher et al. (2006). Par «input», on entend les ressources financières injectées au niveau national. L'«output» est quant à lui mesuré à l'aune des médailles olympiques remportées. Le «throughput» inclut les différentes étapes du parcours d'athlète, les prestations de soutien décisives ainsi que les structures du système de sport d'élite importantes pour la réussite des sportifs. Les sports paralympiques ne sont pas comptabilisés.

Le modèle met en relation le financement (input), les services de soutien fournis aux athlètes (throughput) et le succès international (output). Le modèle montre quels sont les domaines d'un système national de sport d'élite déterminants pour la réussite internationale et sur lesquels les décideurs au niveau national peuvent influencer: le soutien financier, la gouvernance, l'organisation et les structures, le sport populaire, l'encouragement des talents, l'encadrement des athlètes, les infrastructures, la formation et l'encouragement des entraîneurs, les compétitions, la recherche et l'innovation et enfin la culture du sport d'élite.

Collecte des données

Deux instruments ont été employés pour collecter les données relatives au système suisse du sport d'élite: d'une part un catalogue de 96 facteurs critiques de succès permettant de faire un inventaire du système de sport d'élite, et d'autre part un catalogue de questions destinées aux athlètes, aux entraîneurs et aux chefs du sport d'élite et de la relève ainsi qu'aux responsables de la formation de 54 fédérations sportives nationales.

Catalogue: inventaire

L'inventaire s'est appuyé sur des recherches bibliographiques de grande ampleur. Plus de 500 documents et publications scientifiques des parties prenantes nationales du système suisse du sport d'élite ont ainsi été pris en compte. Pour élaborer cet inventaire, une liste de 96 facteurs critiques de succès au niveau international a été dressée à partir de 246 questions principales et de nombreuses sous-questions. En complément, des interviews constitués de questions ouvertes ou fermées ont été effectués auprès d'experts du système sportif suisse: 57 experts techniques ont été interrogés sur leurs domaines de spécialité et leurs thématiques propres, et 30 experts seniors ont été questionnés sur les forces et les faiblesses du système de sport d'élite suisse dans l'un de ces domaines. L'annexe 4 répertorie l'ensemble des experts interrogés.

Par ailleurs, deux ateliers thématiques ont été organisés afin de collecter davantage de données sur le financement, l'encouragement de la relève, le soutien aux athlètes, les infrastructures et la R&D pour mieux pouvoir tenir compte des particularités du système fédéral suisse. Ils ont eu lieu dans le cadre de la Conférence des répondants cantonaux du sport (CRCS) et du forum Promotion de la relève et formation (Swiss Olympic). Une liste détaillée des participants est fournie à l'annexe 4.

Catalogue: enquête

Les questionnaires établis par le consortium SPLISS ont été adaptés au système suisse, traduits et complétés par des questions spécifiques à partir des recherches de l'équipe de projet. Trois groupes ont été interrogés: les athlètes (échantillon d'athlètes), les entraîneurs (échantillon d'entraîneurs) et les chefs du sport de l'élite et de la relève ainsi que les responsables de la formation (échantillon de responsables sportifs). Un questionnaire spécifique a été envoyé à chaque groupe par Internet. Celui des athlètes comportait 96 questions, celui des entraîneurs 108 et celui des responsables sportifs 124. En complément, des consultations de terrain ont été effectuées avec des iPads pour garantir la qualité des données recueillies et un bon taux de réponse au sein des fédérations.

L'enquête a été réalisée dans 54 sports différents. Il s'agit de sports soutenus à l'échelle nationale sur la base de leur classification par Swiss Olympic. Parmi eux, on trouve l'ensemble des sports de catégories 1 à 3 et les sports de catégories 4 à 5 comptant au moins un athlète titulaire d'une Swiss Olympic Card Or, Argent, ou Bronze. Ce sont donc principalement des disciplines olympiques, mais il y a aussi quelques sports non olympiques. La sélection comprend des sports individuels, collectifs et d'équipe.

L'échantillon d'athlètes se compose des détenteurs d'une Swiss Olympic Card Or, Argent, Bronze ou Élite en 2019 dans les sports concernés. Pour comprendre le point de vue des athlètes, ceux-ci ont été interrogés sur leur environnement d'encouragement actuel et passé lorsqu'ils étaient dans la phase talent.

L'échantillon d'entraîneurs regroupe des professionnels titulaires d'un CEP ou d'un CED et occupant un poste d'entraîneur national financé par Swiss Olympic. L'échantillon de responsables sportifs comprend tous les chefs du sport d'élite, les chefs de la relève et les responsables de la formation dans les 54 sports sélectionnés.

Le tableau 13.1 montre le nombre de personnes interrogées et le bon taux réponse obtenu. Des informations complémentaires sur les athlètes et les entraîneurs interrogés sont fournies dans le tableau 13.2. Les données collectées permettent de tirer des conclusions solides sur le sport d'élite suisse à partir de l'avis des premiers concernés. Les résultats des deux instruments ont été intégrés dans la présente publication. Pour des raisons de lisibilité, les données provenant de l'enquête SE-CH 2019 ne sont pas citées explicitement.

Tab. 13.1: Échantillon et classification des personnes interrogées

	Echantillon			Classification des personnes interrogées		
	Interrogés	Ayant répondu	Taux de répondants	Jeux olympiques d'été	Jeux olympiques d'hiver	Sports non-olympiques
Echantillon d'athlètes	1450	1151	79%	644	322	185
Echantillon d'entraîneurs	734	542	74%	328	169	45
Echantillon de responsables sportifs	122	102	84%	72	20	10

Commentaire: Le nombre de questionnaires remplis (personnes ayant répondu) comprend aussi les questionnaires partiellement remplis.

Source: données provenant de l'enquête SE-CH 2019.

Validation

Un premier atelier de validation a été réalisé en début de projet pour faire le point sur l'état actuel du système de sport d'élite suisse et sur les changements et les évolutions ayant eu lieu depuis 2011. Cet atelier a contribué au développement de la méthode et à l'ajustement des instruments d'enquête en fonction de la réalité actuelle du système de sport d'élite du pays. À l'issue de la collecte de données, les résultats des diverses sources ont été regroupés et discutés dans le cadre d'un deuxième atelier de validation réunissant les différents acteurs du système de sport d'élite suisse. En raison de la pandémie de COVID-19, celui-ci a eu lieu en ligne. Les quatre ateliers organisés comptaient entre 23 et 36 participants. La liste détaillée des participants figure à l'annexe 4.

Comparabilité entre les enquêtes de 2019 et de 2011

Par rapport à l'enquête SPLISS-CH 2011, l'étude SE-CH 2019 repose sur des données plus complètes et de meilleure qualité. Cela a été possible parce que le système de sport d'élite est nettement mieux documenté et formalisé. Au cours des différents ateliers, l'accent a été mis sur la prise en compte des spécificités du système de sport d'élite suisse.

Les échantillons d'athlètes et d'entraîneurs de 2011 et 2019 présentent une structure très similaire (tableau 13.2), ce qui permet de comparer les résultats des deux enquêtes pour pouvoir analyser les évolutions entre 2011 et 2019.

Tab. 13.2: Comparaison des informations sur les échantillons d'athlètes et d'entraîneurs ayant répondu en 2019 et en 2011

	Enquête	Moyenne	Pourcentage				
	Année	Age	Femmes	Etrangers	Sports d'équipe	Classification 1	Niveau élite
Echantillon d'athlètes	2019	25 ans	42 %	–	17 %	52 %	96 %
	2011	25 ans	42 %	–	22 %	43 %	88 %
Echantillon d'entraîneurs	2019	46 ans	18 %	29 %	18 %	63 %	52 %
	2011	43 ans	15 %	24 %	20 %	56 %	40 %

Commentaire: Le niveau élite comprend les athlètes ayant participé à des compétitions au niveau national (championnats de Suisse au niveau élite) ou international. Pour les entraîneurs, le niveau élite se rapporte à celui des athlètes.

Source: données provenant des enquêtes SE-CH 2019 et SPLISS-CH 2011.

Sports d'été		Séoul 1988	Barcelone 1992	Atlanta 1996	Sydney 2000	Athènes 2004	Pékin 2008	Londres 2012	Rio 2016	Tokyo 2021	Paris 2024	TOTAL
Nouveaux sports	Taekwondo				8	8	8	8	8	8	8	56
	Badminton		4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
	Canoë – Slalom		4	4	4	4	4	4	4	4	6	38
	Beachvolleyball			2	2	2	2	2	2	2	2	16
	Cyclisme – VTT			2	2	2	2	2	2	2	2	16
	Triathlon				2	2	2	2	2	3	3	16
	Trampoline				2	2	2	2	2	2	2	14
	Cyclisme – BMX						2	2	2	2	2	10
	Skateboard									4	4	8
	Golf								2	2	2	6
	Natation de marathon								2	2	2	6
	Rugby								2	2	2	6
	Karaté – Kumite									6	-	6
	Escalade sportive									2	4	6
	Basketball 3 contre 3									2	2	4
	Cyclisme: BMX freestyle									2	2	4
	Surf									2	2	4
	Baseball/Softball		1	2	2	2	2	-	-	2	-	11
	Karaté – Kata									2	-	2
	Breakdance										2	2
Total		237	257	271	300	301	302	302	306	339	329	

Commentaire: sans les sports de démonstration.

Sports d'hiver		Calgary 1988	Albertville 1992	Lillehammer 1994	Nagano 1998	Salt Lake 2002	Turin 2006	Vancouver 2010	Sotchi 2014	PyeongChang 2018	Pékin 2022	TOTAL
Principaux sports trad.	Ski de fond	8	10	10	10	12	12	12	12	12	12	110
	Patinage de vitesse	10	10	10	10	10	12	12	12	14	14	114
	Ski alpin	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	102
	Biathlon	3	6	6	6	8	10	10	11	11	11	82
Autres sports traditionnels	Patinage artistique	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
	Saut à ski	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	34
	Luge	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
	Bob	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	27
	Combiné nordique	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
	Hockey sur glace	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	17
Nouveaux sports	Short Track		4	6	6	8	8	8	8	8	9	65
	Ski acrobatique		2	4	4	4	4	6	10	10	13	57
	Snowboard				4	4	6	6	10	10	11	51
	Curling				2	2	2	2	2	3	3	16
	Skeleton					2	2	2	2	2	2	12
Total		46	57	61	68	78	84	86	98	102	109	

Commentaire: sans les sports de démonstration

Annexe 2: Grandes étapes de l'encouragement du sport d'élite suisse

Année	Description
2011	Dissolution de la Commission fédérale du sport (CFS).
2012	Entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'encouragement du sport et des ordonnances afférentes. Obligation pour les fédérations, conformément à l'ordonnance, de disposer d'un concept de promotion de la relève reconnu pour pouvoir continuer à bénéficier de subventions J+S et à demander des Swiss Olympic Talent Cards. Adoption par le Parlement de l'arrêté ouvrant un crédit CISIN 4 d'un montant de 70 millions de francs. Adaptation du système de classification des sports par Swiss Olympic, avec une meilleure prise en compte de l'importance du sport concerné au sein de la société. Création de l'association professionnelle des entraîneurs de sport de performance et de sport d'élite «swiss coach».
2013	Entrée en vigueur de l'ordonnance concernant l'appui d'activités civiles et d'activités hors du service avec des moyens militaires (OACM), qui remplace l'OEMC datant de 1997. Rejet de la candidature de St-Moritz pour les Jeux Olympiques d'hiver 2022 par le peuple grison.
2014	Publication de l'étude «Le sport d'élite en Suisse – Etat des lieux SPLISS-CH 2011». Augmentation du nombre de jours de CR soldés de 68 à 130 pour les athlètes ainsi que pour les entraîneurs.
2015	Mise en place de ThinkSport, un réseau actif dans le recherche et l'innovation pour le sport.
2016	Publication du «Plan d'action de la Confédération pour encourager le sport» en réponse à la motion 13.3369. Définition des priorités en termes de constructions jusqu'en 2023 pour les sites de Macolin et de Tenero par le Conseil fédéral. Introduction du concept cadre pour le développement du sport et des athlètes en Suisse FTEM par Swiss Olympic. Publication du manuel remanié pour la détection et la sélection des talents de Swiss Olympic et de la HEFSM (Piste 2.0). Première attribution par Swiss Olympic du label «Entreprise formatrice favorable au sport de performance». Lancement de la plateforme «Manifestation-verte.ch – Pour des événements culturels et sportifs durables». Introduction du Swiss Olympic Science Award.
2017	Augmentation des libéralités des loteries et de Swiss Olympic affectées à la promotion des athlètes par la Fondation de l'Aide Sportive Suisse. Délibérations finales du Parlement concernant le «Plan d'action pour encourager le sport». Le Conseil fédéral est chargé d'allouer 15 millions de francs supplémentaires par an pour la relève dans le sport de compétition. Passage de la promotion de la relève J+S à Swiss Olympic et suppression du groupe d'utilisateurs 7 (promotion de la relève J+S). Elaboration du «Document stratégique Swiss Olympic 2017-2021» par la fédération faîtière. Convention entre swissuniversities et Swiss Olympic visant à mieux concilier sport d'élite et études. Tenue des Championnats du monde de ski alpin à St-Moritz. Prise de position officielle du Conseil fédéral en faveur de la candidature suisse aux Jeux Olympiques d'hiver 2026. Lancement de la plateforme de financement participatif «I Believe in You» (initiative privée). Lancement de la plateforme elitesportinsights.
2017/18	Augmentation du soutien financier de la Confédération et des cantons pour le sport d'élite suisse. Swiss Olympic reçoit près de 30 millions de francs supplémentaires pour 3 ans (15 millions provenant des cantons et des loteries à partir de 2018 et 15 millions de la Confédération).
2018	Première attribution par Swiss Olympic du label «Employeurs favorables au sport de compétition». Lancement de la nouvelle structure de formation pour les entraîneurs, qui comprend de nouvelles offres de formation. Lancement du Olympic Coach Programme Lausanne 2020. Rejet du projet «Sion 2026» par le peuple valaisan. Adhésion des hautes écoles de Suisse occidentale à «SmartMove», qui vise à façonner et développer l'avenir du sport. Remplacement du comité d'experts en sciences du sport de Swiss Olympic par le dispositif «Sciences du sport».
2019	Entrée en vigueur de la nouvelle loi sur les jeux d'argent et de l'ordonnance afférente. Adoption de la motion Engler (18.4150), qui prévoit que la Confédération soutienne à l'avenir les activités d'entraînement et de compétition des fédérations sportives sur des installations CISIN. Swiss Olympic exige des spécialités sportives classées qu'elles disposent d'un concept de promotion du sport de performance basé si possible sur le modèle FTEM. Lancement du projet «Pyramide des athlètes / Concept d'optimisation de l'actuelle pyramide des athlètes» par Swiss Olympic. Reprise de la «Stratégie concernant les grandes manifestations sportives» dans le cadre d'un atelier réunissant les principaux acteurs.
2020	Augmentation par étapes des capacités de l'ER pour sportifs d'élite, qui passera de 35 à 70 recrues par ER d'ici à 2023. Augmentation des subventions pour les camps de sport scolaire de 7,60 à 16 francs par jour. Tenue des Jeux Olympiques de la Jeunesse à Lausanne. Inauguration du centre de performance privé «OYM» à Cham.

Annexe 3: Liste des fédérations interrogées et des sports concernés

Fédérations sportives	Sports
Aéro-Club de Suisse	Parachutisme
Club alpin suisse	Escalade sportive Ski-alpinisme
Fédération sportive suisse de tir	Tir sportif
Association suisse de football	Football (femmes) Football (hommes)
Fédération suisse de handball	Handball (hommes)
Fédération suisse de vol libre	Parapente
Fédération suisse de judo & ju-jitsu	Judo Ju-Jitsu
Fédération suisse des sociétés d'aviron	Aviron
Fédération suisse de gymnastique	Gymnastique artistique Gymnastique rythmique Trampoline
Fédération suisse des sports équestres	Sports équestres – Dressage Sports équestres – Saut d'obstacles
Swiss Athletics	Athlétisme
swiss badminton	Badminton
Swiss Basketball	Basketball 3 contre 3
Swiss Canoe	Canoë-Kayak – Sprint Canoë-Kayak – Slalom
Swiss Cycling	Cyclisme sur piste BMX Cyclisme artistique VTT Cyclisme sur route
Swiss Fencing	Escrime
Swiss Golf	Golf
Swiss Ice Hockey Federation	Hockey sur glace (femmes) Hockey sur glace (hommes)
Swiss Ice Skating	Patinage artistique Patinage de vitesse
Swiss Karate Federation	Karaté
Swiss Orienteering	Course d'orientation
Swiss Sailing	Voile/Planche à voile
Swiss Sliding	Bob Luge Skeleton
Swiss Squash	Squash
Swiss Swimming Federation	Natation synchronisée Natation Plongeon
Swiss Taekwondo	Taekwondo
Swiss Tennis	Tennis
Swiss Triathlon	Triathlon
swiss unihockey	Unihockey (femmes) Unihockey (hommes)
Swiss Volley	Beachvolley Volleyball (femmes)
Swiss Wrestling Federation	Lutte
Swisscurling Association	Curling
Swiss-Ski	Biathlon Ski de fond Ski alpin Ski acrobatique Saut à ski Snowboard

Annexe 4: Liste des experts et des participants aux ateliers

Mandant: Mäder, U. (HEFSM)

Chef de projet: Kempf, H. (HEFSM)

Gestion du projet: Bosshard, B. (HEFSM)

Comité de pilotage

Bürgi, A. (OFSPÖ), Egli, D. (Swiss Olympic), Fischer, F. (Centre de compétences Sport de l'armée jusqu'en avril 2020), Gerber, L. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Hammer, J. (Swiss Olympic), Pürro, D. (Swiss Olympic), Weber, P.-A. (OFSPÖ), Wiedmer, H. U. (Armée suisse), Wolf, M. (OFSPÖ)

Equipe de projet

Bosshard, B. (HEFSM), Geboltsberger, S. (Swiss Olympic), Mrkonjic, M. (HEFSM), Pillet, F. (HEFSM), Renaud, A. (HEFSM jusqu'en octobre 2019), Stopper, M. (HEFSM de novembre 2019 à avril 2020), Sutter, S. (HEFSM), Weber, A. (HEFSM), Weber, A. Ch. (HEFSM), Zurmühle, C. (HEFSM)

Experts spécialisés

Beier, S. (Training Base de St-Moritz), Birrer, H.J. (OFSPÖ), Böhlen, S. (Swiss Olympic), Bonny, M. (Swiss Olympic), Brunner, R. (DDPS), Bücken, M. (Training Base de Kerenzerberg), Bürgi, A. (OFSPÖ), Dommann, A. (EMPA), Egli, D. (Swiss Olympic), Felten, J.B. (Felten & Cie), Fischer, F. (Centre de compétences Sport de l'armée), Fuchslocher, J. (OFSPÖ), Gassmann, N. (Swiss Olympic), Geboltsberger, S. (Swiss Olympic), Gehlhaar, A. (Swiss Olympic), Gnädinger, J. (My Sports), Hammer, J. (Swiss Olympic), Hess, C. (DDPS), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Hügli, M. (Swiss Olympic), Lechner, F. (Training Base de Davos), Leutwyler, St. (OFSPÖ), Liess, St. (OFSPÖ), Lonchamp, M. (Loterie Romande), Mahler, N. (OFSPÖ), Matter Graf, M. (Swiss University Sport), Moser, P. (OFSPÖ), Müller, H. (HEFSM), Neuenschwander, M. (Swiss Olympic), Niepmann, S. (Swiss Olympic), Nützi, Ch. (OFSPÖ), Oswald, D. (AFD), Peiry, F. (Swiss Olympic), Praz, M. (OFSPÖ), Pürro, D. (Swiss Olympic), Righenzi, S. (JOJ 2020), Rohrer, St. (SRG SSR), Rothenbühler, A. (HEFSM), Röthlin, Ph. (HEFSM), Rumo, M. (OFSPÖ), Schild, F. (Swiss Olympic), Schütz, Ph. (HEFSM), Schwarz, N. (OFSPÖ), Schwizgebel, St. (OFSPÖ), Sommer, J. (I believe in you), Sottas, G. (OFAS), Staub, C. (Swiss Olympic), Steinegger, A. (OFSPÖ), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Thüler, H. (bpa), Wehrlin, J. (OFSPÖ), Wiedmer, R. (Swisslos), Wiedmer, H. U. (Armée suisse), Wolfsperger, F. (SLF), Zeltner, M. (AFD), Zwahlen, E. (Swiss Paralympics)

Experts seniors

Conzelmann, A. (université de Berne), Egger, J.-P. (entraîneur privé), Fasnacht, R. (Swisslos), Felix, S. (OFSPÖ), Gilli, G. (Championnat du monde de hockey sur glace 2020), Haas, P. (Swiss Athletics), Häusler, B. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Iseli, P. (service des sports de la ville de Lausanne), Junod, T. (UEFA), Kunz, R. (Swiss Top Sport), Küttel, A. (University of Southern Denmark), Lorenzetti, S. (OFSPÖ), Mengisen, W. (HEFSM), Müller, Ph.J. (Union suisse des entraîneurs de football), Nagel, S. (université de Berne), Regli, P. (Swiss Coach), Reymond, S. (ASSS), Schennach, S. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Schmidig, U. (service des sports de la ville de Zurich), Schwehr, T. (Ritter Sococco), Stöckli, R. (Swiss Olympic), van Berkel, M. (Swiss Olympic), von Gunten, F. (Swiss Olympic), Vuilliamenet, P. (EPFL), Wenderoth, N. (EPF Zurich), Zahner, P. (ZSC Lions), Zanetta, A. (Swiss Timing), Zesiger, R. (OFSPÖ)

Participants à l'atelier de validation 1 à Macolin (22 janvier 2019)

Bohnenblust, P. (Swiss Athletics), Bürgi, A. (OFSPPO), De Bosscher, V. (Vrije Universiteit Brussel), De Rycke, J. (Vrije Universiteit Brussel), Egli, D. (Swiss Olympic), Felix, J. (service des sports du canton de Zoug), Fischer, F. (Centre de compétences Sport de l'armée jusqu'en avril 2020), Gerber, L. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Gilli, G. (Championnat du monde de hockey sur glace 2020), Gisin, D. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Gisler, B. (CRCS), Hammer, J. (Swiss Olympic), Imhof, N. (Service de l'éducation physique et du sport du canton de Vaud), Jeanneret, O. (ville d'Yverdon-les-Bains), Jeanneret, T. (canton des Grisons), Läubli, E. (Sportmittelschule Engelberg), Läubli, P. (OYM), Laurent, P. (ASF), Liess, S. (CST), Lustenberger, K. (Universiade), Matter, M. (Sport universitaire suisse), Pfisterer, M. (Swiss Cycling), Praz, E. (OFSPPO), Pürro, D. (Swiss Olympic), Regli, P. (Swiss Coach), Reymond, S. (ASSS), Shibli, S. (Sheffield Hallam University), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Stofer, C. (Swiss Rowing), Wolf, M. (OFSPPO), Wunderlin, K. (service des sports du canton d'Argovie), Zurmühle, C. (HEFSM)

Participants à la conférence d'automne de la CRCS à Macolin (7 novembre 2019)

Baumer, P. (canton de Saint-Gall), Beutler, S. (canton de Bâle-Ville), Brin, M. (canton de Berne), Broger, S. (canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures), Bürgi, A. (OFSPPO), Egli, D. (Swiss Olympic), Gerber, L. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Gisler, B. (canton de Fribourg), Gyax, B. (canton de Bâle-Campagne), Hammer, J. (Swiss Olympic), Hartmann, P. (canton de Nidwald), Hasler, R. (canton d'Argovie), Imhof, N. (canton de Vaud), Jaquet, G. (canton de Neuchâtel), Jaray, F. (canton de Zoug), Jeanneret, T. (canton des Grisons), Jenny, R. (canton de Glaris), Jürg, P. (canton de Zurich/KZS), Kälin, M. (canton de Lucerne), Kiser, A. (canton d'Obwald), Klopman, A. (canton de Genève), Koch, Ch. (canton d'Argovie), Leemann, M. (canton de Thurgovie), Leutwyler-Hess, St. (OFSPPO), Pilloud, V. (canton du Jura), Pürro, D. (Swiss Olympic), Raymond, R. (ASSS), Reber, M. (canton de Berne), Reichlin, L. (canton de Schwytz), Schibler, J. (Canton de Soleure), Schnegg, R. (Swiss Olympic), Schötzau, S. (canton de Zurich), Sommer, P. (canton d'Uri), Spitz, D. (canton de Schaffhouse), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Tömördy, J. (Principauté de Liechtenstein)

Participants à l'atelier Formation de la relève et formation à Macolin (10 décembre 2019)

Bürgi, A. (OFSPPO), Défayes, M. (École des métiers du commerce et de culture générale Martigny), Ecke, A. (UNITED School of Sports AG), Egli, D. (Swiss Olympic), Etienne, M. (bwd Kaufmännische Berufsschule Bern), Etter, F. (Service de l'éducation physique et du sport), Fischer, F. (Centre de compétences Sport de l'armée), Gerber, L. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Grünenfelder, C. (Lenkungsstelle Berufsbildung und Leistungssport), Hammer, J. (Swiss Olympic), Läubli, E. (Schweizerische Sportmittelschule Engelberg), Manz, C. (Sportschule Kollegium Brig), Matter Graf, M. (ASVZ), Matti, P. (université de Berne), Pürro, D. (Swiss Olympic), Reifler Steiner, N. (Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur / FHO), Schmid, M. (université de Berne), Schmidt, S. (CFF), Sieber, Y. (The Adecco Group Switzerland), Sigrist, R. (Amt für Berufsbildung), Terribilini, M. (Scuola professionale per sportivi d'élite Tenero), Vetterli, P. (Scuola professionale per sportivi d'élite Tenero), Vuillomenet, P. (EPFL), Winkler, U. (Stiftung Sport-Gymnasium Davos)

Participants à l'atelier de validation 2 en ligne (24 avril 2020)

Bärtsch, P. (NZZ), Bohnenblust, P. (Swiss Athletics), Bürgi, A. (OFSPPO), Denzler, M. (SRG SSR), Egli, D. (Swiss Olympic), Gerber, L. (Fondation de l'Aide Sportive Suisse), Gisler, B. (service des sports du canton de Fribourg), Hammer, J. (Swiss Olympic), Hartmann, P. (service des sports du canton de Nidwald), Imhof, N. (service de l'activité physique et du sport du canton de Vaud), Koltszynski, A. (service des sports du canton de Zoug), Läubli, E. (Sportmittelschule Engelberg), Läubli, P. (OYM), Liess, S. (CST), Lorenzetti, S. (HEFSM), Lustenberger, K. (Universiade), Mäder, U. (HEFSM), Matter Graf, M. (Sport universitaire suisse), Praz, E. (OFSPPO), Pürro, D. (Swiss Olympic), Regli, P. (Swiss Coach), Reymond, S. (ASSS), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Stofer, Ch. (Swiss Rowing), van Berkel, M. (Swiss Olympic Athletes Commission), Weber, P.-A. (OFSPPO), Wiedmer, H. U. (Armée suisse), Wolf, M. (OFSPPO), Wunderlin, K. (service des sports du canton d'Argovie)

Mise en page: Küffer, F. (OFSPPO)

Traduction: cb service (Lausanne), service linguistique de l'OFSPPO

IV. Bibliographie

- Administration fédérale des douanes. (s. d.). *Sport d'élite à l'AFD*. En ligne: <https://www.ezv.admin.ch/ezv/fr/home/die-ezv/spitzensport-ezv.html> [consulté le 21.11.2019]
- Administration fédérale des finances AFF. (2011). *Compte d'Etat. Rapport sur le compte de la Confédération 2010 – Tome 1* (601.300.10d). En ligne: https://www.efv.admin.ch/dam/efv/fr/dokumente/Finanzberichte/finanzberichte/rechnung/2010/Band%201%20Bericht%20zur%20Bundesrechnung%20R2010.pdf.download.pdf/RG1_2010-f.pdf
- Administration fédérale des finances AFF. (2019). *Compted'Etat2018–Rapport–Tome1*.(601.300.18f). En ligne: <https://www.efv.admin.ch/dam/efv/fr/dokumente/Finanzberichte/finanzberichte/rechnung/2018/RG1.pdf.download.pdf/RG1-f.pdf>
- Administration fédérale des finances AFF. (2020a). *Finanzierungsrechnung nach Sachgruppen und Funktionen – Gemeinden – 2018* [fichier excel publié le 08.09.2020]. Berne: AFF.
- Administration fédérale des finances AFF. (2020b). *Finanzierungsrechnung nach Sachgruppen und Funktionen – Kantone – 2018* [fichier excel publié le 08.09.2020]. Berne: AFF.
- Association Genevoise des Sports. (7 janvier 2019). *Événements Sportifs Suisses en 2019. Association Genevoise des Sports*. En ligne: <https://sportsge.ch/wikisport/agenda-sportif-evenements-sportifs-suisse-2018/> [consulté le 09.03.2020]
- Association suisse de football (2020). *Structure de formation Football de base* [document PDF]. En ligne: https://www.football.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-3833/11208_read-223947/
- Balthasar, A., & Biebricher, M. (2009). *Die Versorgung der Schweiz mit Sportstätten – Auswertung und Interpretation einer Befragung der Schweizer Gemeinde*. Lucerne: Interface Politikstudien Forschung Beratung.
- Balthasar A., Bieri, O., Laubereau, B., Arnold, T., Rütter, H., Höchli, C., Rieser, A., Stettler, J., & Wehrli, R. (2013). *Installations sportives en Suisse: statistiques 2012. Bases statistiques avec indicateurs d'économie d'entreprise et d'énergie*. (n° de projet P11-01). Lucerne et Rüşchlikon: Interface, Rütter+Partner, Institut für Tourismuswirtschaft ITW der Hochschule Luzern.
- Bruder, F. (2017). *Vergleich der Fördermassnahmen von Kantonen für deren Athletinnen und Athleten mit Swiss Olympic Card im Jahr 2013 und 2016* (travail de bachelor non publié). Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM, Macolin.
- Bundgaard, J. (2. Mai 2018). *Supporting student success*. Présentation Powerpoint présentée lors de la NUAS study counselling and administration conference 2018, Turku.
- Centre de compétences Sport de l'armée. (2020). *Diensttage RS und WK 2010 – 2020* [document non publié]. Macolin: Centre de compétences Sport de l'armée.
- Chancellerie fédérale. (2019). *Loi fédérale du 17 juin 2011 sur l'encouragement du sport et de l'activité physique (loi sur l'encouragement du sport, LESp, RS 415.0)*. En ligne: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2012/460/fr>
- Chancellerie fédérale. *Ordonnance du 23 mai 2012 sur l'encouragement du sport et de l'activité physique (OESp, RS 415.01)*. En ligne: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2012/461/fr>
- Chappelet, J.-L. (2014). Managing the size of the Olympic Games. *Sport in Society*, 17(5), pp. 581-592. doi:10.1080/17430437.2013.834621
- Comité International Olympique. (s. d.). *Agenda olympique 2020 – 20+20 Recommendations* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Agenda-olympique-2020-20-20-Recommendations.pdf>
- Comité International Olympique. (2017a). *Feuille d'information – Les Jeux de l'olympiade. Mise à jour – Décembre 2017* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/OG/Feuille-d-information-Les-Jeux-de-l-Olympiade.pdf>
- Comité International Olympique. (2017b). *Feuille d'information – Le programme des Jeux olympiques d'hiver. Mise à jour – Novembre 2017* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/OWG/Feuille-d-information-Le-programme-des-Jeux-Olympiques-d-hiver.pdf>
- Comité International Olympique. (2018). *Feuille d'information – Les Jeux olympiques d'hiver. Mise à jour – Juin 2018* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/OWG/Feuille-d-information-Les-Jeux-Olympiques-d-hiver.pdf>
- Comité International Olympique. (2019). *Les JOJ – Vision et principes* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/YOG/Feuille-d-information-Les-JOJ-Vision-et-principes.pdf>

- Comité International Olympique. (2020a). *List of Events 1988-2016* [tableau excel non publié]. Lausanne: CIO.
- Comité International Olympique. (2020b). *Charte olympique – Etat en vigueur au 17 juillet 2020* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/FR-Olympic-Charter.pdf>
- Comité International Olympique. (2020c). *Olympic Marketing Fact File. 2020 Edition* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>
- Comité International Olympique. (2020d). *Les JOJ – Faits et chiffres* [document PDF]. En ligne: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/YOG/Feuille-d-information-Les-JOJ-Faits-et-chiffres.pdf>
- Comité d'organisation des Jeux de Paris 2024. (s. d.). Les Jeux olympiques de Paris 2024. *Paris 2024*. En ligne: <https://www.paris2024.org/fr/the-olympic-games-paris-2024/> [consulté le 05.01.2021]
- Confédération suisse. (2017). *Fiche d'information Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation Innosuisse* [document PDF]. En ligne: https://www.innosuisse.ch/dam/inno/fr/dokumente/innosuisse/161202_Faktenblatt%2520Innosuisse_FR.pdf
- Conseil fédéral. (2016). *Plan d'action de la Confédération pour encourager le sport. Rapport en réponse à la motion 13.3369 CSEC-CN du 2 mai 2013* [document PDF]. En ligne: <https://www.baspo.admin.ch/fr/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung.html>
- Conseil fédéral. (2019). *Installations sportives d'importance nationale (CISIN): état de la mise en œuvre du programme et analyse des besoins. Rapport du Conseil fédéral en exécution du postulat Hêche (16.4085) du 15.12.2016* [document PDF]. En ligne: <https://www.baspo.admin.ch/fr/aktuell/themen--dossiers-/nationales-sportanlagen-konzept-nasak.html#dokumentation>
- Datasport. (s. d.). Événements sportifs. *Datasport*. En ligne: <https://www.datasport.com/fr/evenements-sportifs/calendrier/> [consulté le 09.03.2020]
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), pp. 185-215. doi:10.1080/16184740600955087
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies. An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. (2016a). *Concept de la Confédération concernant les infrastructures sportives* [document PDF]. En ligne: <https://www.baspo.admin.ch/fr/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung.html>
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. (2016b). *Concept de la Confédération concernant la relève et le sport d'élite* [document PDF]. En ligne: https://www.baspo.admin.ch/content/baspo-internet/fr/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung/_jcr_content/infotabs/items/dokumente/tabPar/downloadlist/downloadItems/175_1506677662455.download/Leistungssportkonzept_fr.pdf
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. (2019a). *Leistungen VBS 2018* [document non publié]. Macolin: DDPS.
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. (2019b). *Leistungsvereinbarung zwischen Schweizerische Eidgenossenschaft vertreten durch das BASPO und Swiss Olympic Association* [document non publié]. Macolin: DDPS.
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. (11 septembre 2019). *Renforcement de la promotion du sport d'élite dans l'armée*. [note d'information aux membres du Conseil fédéral].
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports DDPS. (13 décembre 2019). *Conseil fédéral: soutien accru aux fédérations sportives* [communiqué de presse]. En ligne: <https://www.baspo.admin.ch/fr/home.detail.news.html/baspo-internet/2019/Bundesrat-verstaerkt-die-Unterstuetzung-der-Sport-verbaende.html> [consulté le 08.10.2020]
- Département fédéral de l'intérieur DFI. (s. d.). Répertoire des fondations. *Département fédéral de l'intérieur*. En ligne: <https://www.edi.admin.ch/edi/fr/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/stiftungsverzeichnis.html> [consulté le 16.09.2019]
- Digital Sports Hub Switzerland. (2018). *Digital Sports Hub Switzerland – Mitgliedschaft* [document PDF]. En ligne: https://digitalsports.ch/fileadmin/user_upload/Dateien/Logos/Partner/2018/DSHS_Partner_Broschuere_WEB.pdf
- Farrey, T. (28 avril 2019). Does Norway have the answer to excess in youth sports? *The New Yorks Times*. En ligne: <https://www.nytimes.com/2019/04/28/sports/norway-youth-sports-model.html>
- Felten & Compagnie. (2019). *Status des Sponsoring-markts* [document non publié]. Wilen: Felten & Compagnie.
- Fondation de l'Aide Sportive Suisse. (2011). *Rapport annuel 2010* [document PDF]. Ittigen: Fondation de l'Aide Sportive Suisse.

- Fondation de l'Aide Sportive Suisse. (2019). *Rapport annuel 2018* [document PDF]. En ligne: <https://www.sporthilfe.ch/fr/Qui-sommes-nous/Notre-fondation/Rapport-annuel.html>
- Fonds national suisse (FNS). (s. d.-a.) Portrait. *Fonds national suisse de la recherche scientifique*. En ligne: <http://www.snf.ch/fr/leFNS/portrait/Pages/default.aspx> [consulté le 25.06.2019]
- Fonds national suisse (FNS). (s. d.-b.). Projets, personnes, publications [résultats de recherche dans le domaine du sport]. *P3 Banque de données du Fonds national suisse*. En ligne: <http://p3.snf.ch/Default.aspx?query=sport> [consulté le 16.09.2019]
- Fonds national suisse (FNS) & Innosuisse – Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation. (s. d.) A propos de Bridge. *Bridge*. En ligne: <https://www.bridge.ch/fr/a-propos-de-bridge> [consulté le 16.12.2019]
- Formation des entraîneurs Suisse (2019). *Infos Trainerbildung Schweiz* [présentation Powerpoint non publiée]. Macolin: Formation des entraîneurs Suisse.
- Formation des entraîneurs Suisse. (2020). *Äquivalenzen Trainerbildung Schweiz 2010-19* [document non publié]. Macolin: Formation des entraîneurs Suisse.
- Formation des entraîneurs Suisse. (2021). *Anzahl Kursteilnehmer Trainerbildung Schweiz 2010-20* [document non publié]. Macolin: Formation des entraîneurs Suisse.
- Gracernote. (2020a). *Final Results. Olympic Games. Rank 1-8* [extrait de la banque de données le 07.10.2020]. En ligne: <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020b). *Final Results. Olympic Games 1988-2018* [extrait de la banque de données le 07.10.2020]. En ligne: <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020c). *Final Results. Olympic Summer Games 1988-2016. Switzerland. Rank 1-3* [extrait de la banque de données le 07.10.2020]. En ligne: <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020d). *Final Results. Olympic Winter Games 1988-2018. Switzerland. Rank 1-3* [extrait de la banque de données le 07.10.2020]. En ligne: <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020e). *Medals Country. Olympic Summer Games 1988-2016* [extrait de la banque de données le 23.09.2020]. En ligne: <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020f). *Medals Country. Olympic Winter Games 1988 – 2018* [extrait de la banque de données le 23.09.2020]. En ligne: <https://www.gracernote.com/>
- Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM. (s. d.). Reconnaissances. *Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM*. En ligne: <https://www.ehsm.admin.ch/de/ausbildung-weiterbildung/trainerbildung-schweiz/anerkennungen.html> [consulté le 13.11.2020]
- Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM. (2020). *Rapport annuel 2019* [document PDF]. En ligne: https://www.ehsm.admin.ch/content/ehsm-inter-net/fr/ehsm/_jcr_content/contentPar/download-list/downloadItems/277_1589190483782.download/neu_EHSM_Jahresbericht_2019_f_WEB.pdf
- Hockeyfans.ch. (1^{er} juillet 2016). Bestätigt: TV-Deal mit UPS und SRG. *Hockeyfans*. En ligne: <http://www.hockeyfans.ch/news/meldung/40842> [consulté le 02.02.2021]
- Hoff, O., Schwehr, T., Hellmüller, P., Clausen, J., & Nathani, C. (2020). *Sport et économie en Suisse – De l'importance économique du sport en Suisse*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.
- Innosuisse – Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation. (2018). *Mit Innosuisse in die Zukunft* [présentation PDF]. En ligne: https://www.innosuisse.ch/dam/inno/de/dokumente/ueberuns/Medien/Innosuisse_Roadshows/180315_Innosuisse_Roadshow_FHNW_Eggimann.pdf
- Institut für Tourismuswirtschaft ITW. (2008). *Wirtschaftliche Bedeutung der Sportveranstaltungen in der Schweiz* [document PDF]. En ligne: https://ppdb.hslu.ch/inf2/rm/f_protected.php?f=20140306171943_5318a01f0832b.pdf&n=itw-forschung-schlussbericht-p2.pdf
- Jeunesse+Sport. (2020a). *Grobe Hochrechnung der J+S Beiträge nach der NWF Auslagerung* [Document PDF]. Macolin: Jeunesse+Sport.
- Jeunesse+Sport. (2020b). *Statistiques jusqu'en 2019* [document PDF]. En ligne: <https://www.jugendundsport.ch/fr/ueber-j-s/statistik/j-s-statistiken-2019.html>
- Kempf, H., & Lichtsteiner H. (Ed.). (s. d.). *Le système du sport – en Suisse et à l'international*. Macolin: Haute école fédérale de sport HEFSM.
- Kempf, H., Weber, A. Ch., Renaud, A. & Stopper, M. (2014). *Le sport d'élite en Suisse – Etat des lieux SPLISS-CH 2011. 2^e édition remaniée*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.
- Kinkel, S., Lay, G., & Wengel, J. (2004). *Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung* [document PDF]. En ligne: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/29514/1/611898144.pdf>
- Küttel, A., Boyle, E., Christensen, M. K., & Schmid, J. (2018). A cross-national comparison of the transition out of elite sport of Swiss, Danish and Polish athletes. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14(1), pp. 3-22.
- Küttel, A., Boyle, E., & Schmid, J. (2017). Factors contributing to the quality of the transition out of elite sports in Swiss, Danish, and Polish athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 29, pp. 27-39. doi:10.1016/J.PSYCHSPORT.2016.11.008
- Lamprecht, M., Bürgi, R., Gebert, A. & Stamm, H. (2017). *Clubs sportifs en Suisse – Evolutions, défis et perspectives*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

- Lamprecht, M., Bürgi, R. & Stamm, H. (2020). *Sport Suisse 2020 – Activité et consommation sportives de la population suisse*. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.
- Loterie Romande. (2019). *Répartition des bénéficiaires 2018* [document PDF]. Lausanne: Loterie Romande.
- Neue Zürcher Zeitung. (29 janvier 2018). Die 171 Athleten sollen mehr als 11 Medaillen holen. *Neue Zürcher Zeitung*. En ligne: <https://www.nzz.ch/sport/olympische-winterspiele-2018/die-171-athleten-sollen-mehr-als-11-medailles-holen-ld.1352181#back-register>
- Observatoire suisse du sport. (s. d.). Formation des entraîneurs Suisse. *Sportobs*. En ligne: <https://www.sportobs.ch/fr/indikatoren000/bildung000/formation-des-entraeneurs-suisse/> [consulté le 30.11.2020]
- Observatoire suisse du sport. (2020). *Laufend aktualisierte Indikatoren. Stand Oktober 2020* [document PDF]. En ligne: https://www.sportobs.ch/inhalte/Indikatoren_PDF_neu/SPORTOBS_Updated.pdf
- Office fédéral du sport OFSPO. (2010). *Conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN). Inventaire des installations sportives d'importance nationale* [document PDF]. Macolin: OFSPO.
- Office fédéral du sport OFSPO. (2011). *Aufteilung Kosten und Erlöse BASPO 2010 auf den Spitzen- und Breitensport per 31.12.2010* [document non publié]. Macolin: OFSPO.
- Office fédéral du sport OFSPO. (2017). *Plan directeur de recherche «Sport et activité physique» 2017-2020*. Macolin: OFSPO.
- Office fédéral du sport OFSPO. (16 février 2017). La Confédération soutient les grandes manifestations sportives. *Office fédéral du sport OFSPO*. En ligne: <https://www.baspo.admin.ch/fr/aktuell/themen--dossiers-/youth-olympic-games-und-universiade.detail.news.html/baspo-internet/2017/bund-unterstuetzt-sportgrossanlaesse.html> [consulté le 09.03.2020]
- Office fédéral du sport OFSPO. (2018). *Conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN). Inventaire des installations sportives d'importance nationale* [document PDF]. En ligne: <https://www.baspo.admin.ch/fr/aktuell/themen--dossiers-/nationales-sportanlagenkonzept-nasak.html>
- Office fédéral du sport OFSPO. (2019a). *Aufteilung Kosten/Erlöse und Transferaufwand BASPO 2018 auf Leistungs- und Breitensport per 31.12.2018* [document non publié]. Macolin: OFSPO.
- Office fédéral du sport OFSPO. (2019b). *Conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN). Analyse des besoins pour les projets CISIN assez avancés pour être réalisés en 2020 et 2021* [document PDF]. En ligne: https://www.baspo.admin.ch/fr/home/meta/suche.detail.news.html/baspo-internet/2019/Die_Finanzkommission_WBK-S_bit_tet_um_die_Aufnahme_eines_Kredits.html
- Office fédéral du sport OFSPO. (2020). *Organisationsbeiträge 2016-2019* [document non publié]. Macolin: OFSPO.
- Office fédéral du sport OFSPO. (2021). *Finanzmittel Ressortforschung 2004 bis 2020* [document non publié]. Macolin: OFSPO.
- Office fédéral de la statistique OFS. (2019). *Recherche et développement en Suisse 2017 – Finances et personnel* [document PDF]. En ligne: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/technologie/recherche-developpement-secteur/rd-priv-branche.assetdetail.7966523.html>
- Office fédéral de la statistique OFS. (2020a). *Bauinvestitionen nach STAT-TAB des BFS* [document non publié]. Neuchâtel: OFS.
- Office fédéral de la statistique OFS. (2020b). *Taux d'occupation* [tableau]. En ligne: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/activite-professionnelle/travail-temps-partiel.assetdetail.11987470.html>
- Office fédéral de la statistique OFS. (2020c). *Niveau de formation de la population* [tableau]. En ligne: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/indicateurs-formation/themes/effets/niveau-formation.assetdetail.12527179.html>
- Office fédéral de la statistique OFS. (2020d). *Revenu professionnel brut par année des personnes actives occupées selon la situation dans la profession, les groupes de professions CITP 08, le taux d'occupation et le sexe – valeur centrale (médiane) en francs* [tableau]. En ligne: <https://www.bfs.admin.ch/asset/fr/je-f-03.04.04.00.03>
- Olympic Channel Services. (29 janvier 2020). Les épreuves mixtes embellissent le programme des Jeux d'hiver. En ligne: <https://olympics.com/fr/infos/les-epreuves-mixtes-embellissent-le-programme-des-jeux-d-hiver> [consulté le 14.12.2020]
- Park, S., Lavallee, D., & Tod, D. (2012). Athletes' career transition out of sport: a systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), pp. 22-53. doi:10.1080/1750984X.2012.687053
- Parlement suisse. (2018). *Motion 18.4150 Cofinancement de la gestion des entraînements et des compétitions ayant lieu dans les installations sportives d'importance nationale* [document PDF]. En ligne: <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20184150>
- Preuss, H., Andreff, W., & Weitzmann, M. (2019). *Cost and Revenue Overruns of the Olympic Games 2000-2018*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Rütter, H., Rieser, C., Hellmüller, P., Schwehr, T., & Hoff, O. (2017). *Sport et économie en Suisse – De l'importance économique du sport en Suisse*. Version abrégée. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

- Rütter, H., Schmid, C., Hoff, O., Nathani, C., Schwehr, T., Kempf, H., Weber, A. Ch., Stettler, J., Preuss, H. (2012). *Volkswirtschaftliche Bedeutung Olympische Winterspiele Graubünden 2022* [document PDF]. En ligne: http://www.ruetter-soceco.ch/wp-content/uploads/2016/07/olympische_winterspiele_graubuenden_2022_gesamtbericht.484-2.pdf
- Schneider, A., & Fischer, C. (2019). *Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen in Rio – Analyse zur Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2016*. In: A. Schneider und T. Wendeborn (Ed.), *Spitzensport und Studium* (pp. 19-52). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI. (2020). *Classements internationaux des hautes écoles universitaires suisses* [document PDF]. En ligne: https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/fr/dokumente/2016/08/ranking-hs.pdf.download.pdf/Internationales_Ranking_der_universitaeren_Hochschulen_fr.pdf
- Shibli, S., Gratton, C., & Bingham, J. (2012). A forecast of the performance of Great Britain and Northern Ireland in the London 2012 Olympic Games, *Managing Leisure*, 17(2-3), pp. 274-290, doi: 10.1080/13606719.2012.674399
- Sport des jeunes et des adultes. (2021). *Crédit de transfert J+S depuis 2006* [extrait de la banque de données nationale pour le sport le 08.02.2021]. Macolin: Sport des jeunes et des adultes.
- Sport d'élite dans l'armée. (2019). *Rapport annuel 2018*. Macolin: centre de compétences Sport.
- Sport d'élite dans l'armée & Swiss Olympic. (2019). *Promotion du sport d'élite par l'armée. Aperçu pour les fédérations sportives nationales* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:4fbd35d3-37c8-4224-a378-10eb5f8c3257/Factsheet_Armees-SO_2020_A4_F_lay_neu.pdf
- SRG SSR. (s. d.). *La SSR – Du sport pour toute la Suisse*. [Document PDF]. En ligne: https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/factsheets/Factsheet_Sport_FR.pdf
- Stamm, H., & Lamprecht, M. (2016). *Die Erfolgsbilanz der Schweiz an den Olympischen Spielen von Rio de Janeiro 2016* [document PDF]. En ligne: https://www.sportobs.ch/inhalte/Downloads/Rio16_report.pdf
- Stamm, H., Lamprecht, M., & Bürgi, R. (2018). *Die Schweizer Erfolgsbilanz der Olympischen Spiele von Pyeongchang 2018 im internationalen Vergleich* [document PDF]. En ligne: https://www.sportobs.ch/inhalte/Downloads/Pyeongchang_2018.pdf
- Stettler, J., Wallebohr, A., & Müller, S. (2019). *Sporteventförderung in der Schweiz: Fallstudie im Rahmen der Strategie Sportgrossveranstaltungen des BASPO. Schlussbericht*. Lucerne: Institut für Tourismuswirtschaft Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Stiftung Schweiz. (s. d.). *Stiftung Schweiz*. En ligne: <https://stiftungschweiz.ch/> [consulté le 04.02.2020]
- Suisse Tourisme. (s. d.). *Manifestations. MySwitzerland*. En ligne: <https://www.myswitzerland.com/fr-ch/decouvrir/manifestations/manifestations-rechercher/> [consulté le 09.03.2020]
- swiss coach - association professionnelle des entraîneurs de sport de performance et de sport d'élite. (s. d.). *But. swiss coach*. En ligne: <https://swisscoach.info/verbandzweck> [consulté le 19.12.2019]
- Swiss Cycling. (25 septembre 2020). *Le Valais organisera les Championnats du Monde de Mountain Bike UCI 2025*. *Swiss Cycling*. En ligne: <https://www.swiss-cycling.ch/fr/magazin/news/vtt/le-valais-organisera-les-championnats-du-monde-de-mountain-bike-uci-2025/> [consulté le 02.02.2021]
- Swiss Football League. (6 octobre 2016). *La SFL mise sur des partenariats reconnus dans les secteurs TV et marketing*. *SFL*. En ligne: <https://www.sfl.ch/sfl/media-marketing/media/tv-rechte/> [consulté le 02.02.2021]
- Swiss Football League. (2019). *Rapport annuel 2018/19* [document PDF]. En ligne: https://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/www.sfl.ch/downloads/jahresberichte/SFL_Rapport_annuel_2018_19.pdf
- Swiss Ice Hockey Federation. (2019). *Rapport de gestion Saison 2018/19* [document PDF]. En ligne: https://www.sihf.ch/media/16950/sihf_gb_2018-19_fr.pdf
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2018). *Geschäftsbericht 2017* [document PDF]. En ligne: <https://www.swisslos.ch/media/swisslos/publikationen/pdf/geschäftsbericht-2017.pdf>
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2019a). *Geschäftsbericht 2018* [document PDF]. En ligne: <https://www.swisslos.ch/media/swisslos/publikationen/pdf/geschäftsbericht-2018.pdf>
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2019b). *Gewinnverteilung Jahr 2018. Gesamtliste Kantone* [document non publié]. Bâle: Swisslos.
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2019c). *Mittel an den nationalen Sport und die kantonalen Sportfonds Jahre 2001 – 2018* [document non publié]. Bâle: Swisslos.
- Swiss Olympic. (s. d.a). *Le label de qualité de Swiss Olympic pour les écoles*. *Swiss Olympic*. En ligne: <https://www.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/partenaires/ecoles-avec-label> [consulté le 19.02.2020]
- Swiss Olympic. (s. d.-b.). *esi – elitesportinsights*. *Swiss Olympic*. En ligne: <https://www.swissolympic.ch/fr/federations/esi-elitesportinsights> [consulté le 29.04.2020]
- Swiss Olympic. (s. d.c). *Etablissements médico-sportifs*. *Swiss Olympic*. En ligne: https://www.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/partenaires/etablissements_medicaux/ [consulté le 18.03.2019]

- Swiss Olympic. (s. d.d). Le succès grâce aux sciences du sport. *Swiss Olympic*. En ligne: <https://swissolympic.ch/fr/federations/promotion-soutien/sportwissenschaft>. [consulté le 02.09.2019]
- Swiss Olympic. (s. d.e). PyeongChang 2018. *Swiss Olympic Team*. En ligne: <https://swissolympicteam.ch/fr/missions-olympiques/olympische-spiele/pyeongchang-2018> [consulté le 14.01.2021]
- Swiss Olympic. (s. d.f). Rio 2016. *Swiss Olympic Team*. En ligne: <https://www.swissolympicteam.ch/fr/missions-olympiques/olympische-spiele/rio-2016> [consulté le 14.01.2021]
- Swiss Olympic. (s. d.g). Tous les talents à Tenero. *Swiss Olympic Team*. En ligne: <https://www.swissolympicteam.ch/fr/missions-olympiques/3t/3t> [consulté le 14.01.2021]
- Swiss Olympic. (s. d.h). Soutien des cantons et fondations. *Swiss Olympic*. En ligne: https://www.swissolympic.ch/fr/athletes-entraîneurs/promotion-soutien/Soutien_des_cantons [consulté le 14.03.2019]
- Swiss Olympic. (2008). *Manuel «Détection et sélection des talents»* [document PDF]. En ligne: https://www.mobilesport.ch/Fwp-content/uploads/2011/02/Manual_Talentdiagnostik_und_-selektion_230309_FR1.pdf. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2010). Concept du sport d'élite suisse. *Continuité de la promotion relève-élite* [document PDF]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2011). *Swiss Olympic Rapport annuel. Exercice 2010 / Budget 2012* [document PDF]. Berne: printgraphic.
- Swiss Olympic. (2015). *FTEM Suisse – Concept cadre pour le développement du sport et des athlètes en Suisse* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:ba6c9caa-1e6a-4f49-b281-469b1769b21c/Broschuere_Athletenweg%20FTEM_FR.pdf
- Swiss Olympic. (2016a). *Classification des sports. Etat au 04.04.2016* [document PDF]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2016b). *Manuel pour la détection et la sélection des talents* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:ee823607-77d2-48d2-bb3d-39913f59bdc8/Manuel_pour_la_d_tection_et_la_s_lection_des_talents_FR_LOW.pdf
- Swiss Olympic. (2016c). *Règlement de la Commission des Athlètes de Swiss Olympic* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:f4dbc4c7-52f4-4146-aa89-d0fabcf0ac3f/Reglement_Athletenkommission_SOAC_2016_FR_unterschrieben.pdf
- Swiss Olympic. (2017). *Prescription d'exécution relatives aux «Directives de classification des sports»* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:2bae6971-4d26-4528-a4a9-2e4e-55cac304/Ausfuehrungsbestimmungen%20zu%20Richtlinien%20Einstufung_neu_170927_FR_def.pdf
- Swiss Olympic. (2018a). *Prescriptions d'exécution «Sciences du sport»* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:8c78d37d-9315-487e-bd35-8d3fdb6ee203/Ausfuehrungsbestimmungen_Sportwissenschaft_2018_FR.PDF
- Swiss Olympic. (2018b). *Classification des sports. Etat au 25.01.2018* [document PDF]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2018c). *Directives «Contributions versées aux membres de Swiss Olympic»* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:d81f5aba-163c-4865-9bf2-79370f79f347/Richtlinien_Beitraege_an_Mitglieder_2020_02_01_def_FR.pdf
- Swiss Olympic. (2019a). *Dispositions d'exécution pour le versement de contributions d'organisation aux fédérations pour les manifestations sportives internationales en Suisse* [document PDF]. En ligne: [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:46c3e20d-28b2-4063-ae80-ebfaac601ef3/Ausfuehrungsbestimmungen_Organisationsbeitr%C3%A4ge_2019-01-01_FR%20\(1\).pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:46c3e20d-28b2-4063-ae80-ebfaac601ef3/Ausfuehrungsbestimmungen_Organisationsbeitr%C3%A4ge_2019-01-01_FR%20(1).pdf)
- Swiss Olympic. (2019b). *Jahres-Report. Leistungsvereinbarung BASPO – Swiss Olympic 2018* [document non publié]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2019c). *Liste des organismes en charge des sports classés* [document Excel]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:7d2ba093-c8a7-4b41-9ec7-ad31476eee02/Liste_NWF-Traegerschaften_Stand_20201117_FR.xlsx
- Swiss Olympic. (2019d). *Document stratégique Swiss Olympic 2017-2021* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:81d148bf-3a8f-401c-b3ff-f2a22b85c677/Strategie_SwissOlympic_FR.pdf
- Swiss Olympic. (2019e). *Swiss Olympic Rapport annuel 2018* [document PDF]. En ligne (version allemande): https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:a5c6c96e-4b07-4c2c-af23-93dcc53ee61b/Jahresbericht_2018_DE_nachtraeglich%20adaptiert.pdf
- Swiss Olympic. (2019f). *Unterstützung Sportgrossanlässe mit Organisationsbeiträgen (ab 2014)* [document non publié]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2020a). *Export Swiss Olympic Cards 2018* [document non publié]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2020b). *Grundsätze Fördermechanismus NWF ab 2018 (Aktualisierung 2020)* [document PDF]. En ligne: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:077884e6-b806-487f-a9ea-6a3a594866db/Factsheet_F%C3%B6rdermechanismus_NWF_2020_DE.pdf
- Swiss Olympic. (2020c). *Verbandsbeiträge 2014-2019* [document non publié]. Ittigen: Swiss Olympic.

- Swiss Olympic Team. (s. d.). Bienvenue à Tokyo. Swiss Olympic Team. En ligne: <https://www.swissolympicteam.ch/fr/missions-olympiques/olympische-spiele/tokyo2020> [consulté le 11.12.2020]
- Swiss Olympic Team. (22 janvier 2021). Un événement qui perdure. Swiss Olympic Team. En ligne: <https://www.swissolympicteam.ch/fr/news/details?pageId=74d4096d-126d-4621-8395-a115a2b-d2c3b&entryId=S64931> [consulté le 03.02.2021]
- Swiss Olympic & Swiss Coach. (2017). Directives relatives au règlement d'examen concernant l'examen professionnel d'entraîneur de sport de performance du 12 avril 2017 [document PDF]. En ligne: https://www.ehsm.admin.ch/content/ehsm-internet/fr/ausbildung-weiterbildung/trainerbildung-schweiz/pruefungen/regl-2017-ep/_jcr_content/contentPar/downloadlist/downloadItems/43_1510933048618.download/20191021_WL_BP_Trainer_Leistungssport_fr.pdf
- Swiss Olympic & Swiss Coach. (2019). *Règlement concernant l'examen professionnel supérieur d'entraîneur de sport d'élite du 19 décembre 2019* [document PDF]. En ligne: https://www.ehsm.admin.ch/content/ehsm-internet/fr/ausbildung-weiterbildung/trainerbildung-schweiz/pruefungen/regl-2018-eps/_jcr_content/contentPar/downloadlist/downloadItems/269_1577092097924.download/92843_PO_HFP_Trainer_Spitzen-sport_f_191219.pdf
- Swiss-Ski. (s. d.). Newsroom. *Swiss-Ski*. En ligne: <https://www.swiss-ski.ch/fr/newsroom/news/recherche-travail-scientifique-de-base-et-sport-delite/> [consulté le 02.02.2020]
- SwissTopSport (2019). Histoire. SwissTopSport. En ligne: <https://www.swisstopsport.ch/fr/association/histoire> [consulté le 10.12.2019]
- Switzerland Innovation. (s. d.). A propos. *Switzerland Innovation*. En ligne: <https://www.switzerland-innovation.com/fr/node/29> [consulté le 07.09.2019]
- ThinkSport. (29 mai 2016). Latest News & Views. *ThinkSport*. En ligne: <https://www.thinksport.org/en/latest-news-and-views/just-heard-about-thinksport-find-out-more-1551> [consulté le 07.09.2019]
- UEFA Academy. (2020). *UEFA Academy Catalogue* [document PDF]. En ligne: https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/UEFA-Academy_Catalogue-2020_digital.pdf
- Weber, A. Ch. (2019). *Creating competitive advantage in the Winter Olympics: strategic positioning in sports disciplines* [Dissertation, Vrije Universiteit Brussel]. Bruxelles: VUBpress.
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., & Kempf, H. (2018). Positioning in Olympic Winter sports: analysing national prioritisation of funding and success in eight nations. *European Sport Management Quarterly* 18(1): pp. 8-24. doi:10.1080/16184742.2017.1336782
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., & Kempf, H. (2019a). Positioning at the Olympic Winter Games: Examining the targeting of Olympic Winter Sports by medal-winning nations. *Sport, Business and Management*, 9(5), pp. 417-442. doi:10.1108/SBM-01-2018-0002
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., Shibli, S., & Kempf, H. (2019b). Strategic analysis of medal markets at the Winter Olympics: Introducing an index to analyse the market potential of sports disciplines. *Team Performance Management*, 25(3/4), pp. 229-252. doi:10.1108/TPM-10-2018-0068
- Weber, A. Ch., Kempf, H., Shibli, S., & De Bosscher, V. (2016). Measuring competition in the Olympic Winter Games 1992-2014 using economic indices. *Managing Sport and Leisure*, 21(6), pp. 399-420. doi:10.1080/23750472.2017.1304232
- Weber, P.-A. (2013). *Politik der Schweiz zur Unterstützung des Leistungs- und Spitzensports. Eine historische Politikfeldanalyse aus Sicht des Bundes* [travail de master dans le cadre de l'Executive Master of Public Administration (MPA), université de Berne]. En ligne: https://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt__und_mas-arbeiten/e234292/e234306/Masterarbeit_Weber_ger.pdf
- Wiget, Y. (23. Mai 2019). So viel arbeiten wir Schweizer im Vergleich mit anderen Europäern. *Tagesanzeiger*. Abgerufen unter <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standardso-viel-arbeiten-wir-schweizer-im-vergleich-mit-anderen-europaeern/story/20353862>
- Zurmühle, C., Weber, A. Ch., Bosshard, B., & Kempf, H. (2019). *Le sport d'élite en Suisse – Etat des lieux SPLISS-CH 2019. Bericht Validierungsworkshop 1*. Macolin: Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM.

V. Remerciements

Le taux de retour élevé du questionnaire a permis aux auteurs de ce rapport de disposer d'une base de données fiable. Un grand merci à tous les athlètes, entraîneurs, chefs du sport de performance, chefs de la relève et responsables de la formation qui ont participé à cette enquête. Nous remercions également les nombreux experts et expertes pour les précieuses informations et analyses qu'ils nous ont fournies à propos du système suisse du sport d'élite.

Nous remercions en particulier les membres du comité de pilotage du projet, nommément Adrian Bürgi, Pierre-André Weber, Mark Wolf (Office fédéral du sport), David Egli, Jost Hammer, Dominik Pürro (Swiss Olympic), Franz Fischer (ancien collaborateur du Centre de compétence Sport de l'armée), Hannes Wiedmer (armée suisse) et Lukas Gerber (Fondation de l'Aide Sportive Suisse) pour leurs informations, suggestions et propositions d'améliorations qui ont contribué à la réussite de la présente étude. Merci également à Anne Renaud (ancienne collaboratrice de l'OFSP), Marco Stopper (ancien collaborateur de l'OFSP) et Sarah Geboltsberger (Swiss Olympic) pour l'aide appréciable qu'ils nous ont apportée lors du relevé des données.

Nous n'oublions pas non plus les collaborateurs et collaboratrices du service de la communication, de l'équipe des médias didactiques, du rectorat de la HEFSM et du service linguistique de l'Office fédéral du sport qui, par leur soutien actif et leur engagement, ont permis la finalisation du rapport dans les temps. Nous vous prions de faire preuve d'indulgence si, par mégarde, nous avons omis de citer quelqu'un ici. Veuillez accepter toutes nos excuses.

Un produit de la Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM
en collaboration avec Swiss Olympic.

Auteurs: Hippolyt Kempf, Andreas Ch. Weber, Corinne Zurmühle, Bruno Bosshard,
Michaël Mrkonjic, Ariane Weber, Florence Pillet & Sophie Sutter.

Photo: Piotr Staron, @staronphoto

Edition: 2021, 1^{re} édition

Editeur: Office fédéral du sport OFSPO, Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM

Internet: www.ofspo.ch, www.hefsm.ch

Courriel: sportoekonomie@baspo.admin.ch

Référence proposée:

Kempf, H., Weber, A. Ch., Zurmühle, C., Bosshard, B., Mrkonjic, M., Weber, A., Pillet, F., & Sutter, S. (2021).
Sport d'élite Suisse – Etat des lieux SPLISS-CH 2019. Macolin: Office fédéral du sport OFSPO.

Tous droits réservés. Reproduction ou diffusion partielle ou intégrale interdite sans l'accord écrit de l'éditeur
et la mention de la source.