

Analyse de la situation à la suite de la Conférence extraordinaire  
du 24 mars 2005, à Berne, sur la promotion de la relève en Suisse

# Promotion de la relève en Suisse

## Situation, problématique et attentes



## Table des matières

|    |  |
|----|--|
| 2  | <b>1. Introduction : Le sport suisse en crise ?</b>  |
| 3  | <b>2. Inventaire : Qu'en est-il de la promotion de la relève en Suisse ?</b>   |
| 3  | 2.1 Philosophie et acteurs de la promotion de la relève  |
| 6  | 2.2 A l'échelon national : OFSPO, Swiss Olympic, Swiss Olympic Talents et Aide sportive                              |
| 8  | 2.3 A l'échelon des fédérations et des sociétés sportives  |
| 10 | 2.4 A l'échelon cantonal et local  |
| 11 | <b>3. Problématique et ébauche de solutions : Qu'est-ce qui va mal et que faire pour que ça aille mieux ?</b>        |
| 11 | 3.1 Environnement social   |
| 12 | 3.2 Cadre politique, coordination et information   |
| 13 | 3.3 Finances   |
| 14 | 3.4 Sport scolaire, école et écolage   |
| 17 | 3.5 Promotion de la relève en tant que stratégie intégrée  |
| 18 | 3.6 Fédérations et responsables de l'entraînement  |
| 19 | <b>4. Conclusions et mise en place d'un modèle suisse de promotion de la relève ?</b>                                |
| 23 | Annexe : conférenciers et débatteurs invités à la Conférence extraordinaire sur la promotion de la relève en Suisse. |

### Remerciements

Le rapport qui suit a pris forme à la demande d'Erich Hanselmann, responsable de la promotion de la relève en Suisse. Nous lui en sommes reconnaissants et lui adressons nos plus vifs remerciements pour la confiance qu'il nous a accordée en nous donnant « carte blanche » pour l'élaboration de ce travail. Merci aussi à Bernard Marti (recteur du département de la recherche à la HEF de sport de Macolin), à Cornel Hollenstein (Swiss Olympic Talents) et à Stephanie Hänni (Swiss Olympic Talents) pour les informations diverses qu'ils nous ont fournies. Elles nous ont permis d'en faire bénéficier l'étude qui suit.

Nous n'oublions pas, enfin, Mme Karin Faes de l'agence de communication Weissgrund AG, à Zurich, qui, avec l'aide de l'équipe de mise en page, a su transformer notre produit en une publication conforme aux normes professionnelles, et ceci en un temps record. Finalement, nous aimerions remercier M. Yves Jeannotat pour son excellente traduction en français.

Markus Lamprecht et Hanspeter Stamm

## 1. Introduction : Le sport suisse en crise ?

Au cours de ces derniers mois, le sport suisse de haut niveau et ses responsables ont souvent été pris à parti et critiqués : pour de nombreux observateurs, les résultats décevants obtenus par la délégation suisse aux Jeux olympiques d'Athènes ont été à l'origine d'une crise, que l'issue insatisfaisante – du point de vue helvétique du moins – des récents Championnats du monde de ski alpin et de ski nordique n'a fait qu'amplifier.

Le diagnostic de crise a généré la recherche de causes, fort différentes selon l'angle d'observation choisi par celles et ceux qui s'en sont faits les auteurs : climat hostile au sport d'élite en Suisse par exemple, manque d'engagement et de volonté de la part des athlètes, mauvais entraîneurs, conditions d'entraînement défavorables, moyens financiers insuffisants, structures trop fragiles, malchance... Dans cette ambiance morose, on en a presque oublié d'enregistrer les succès épars et de fêter leurs auteurs : Stéphane Lambiel, champion du monde de patinage artistique, les spécialistes de snowboard, garçons et filles, vainqueurs de la Coupe du monde, Roger Federer, si souvent victorieux sur le circuit ATP. Et ce ne sont, là, que quelques exemples. En les citant, on se plaît à préciser, toutefois, qu'ils ne s'agit que de cas individuels exceptionnels, sortes d'oasis épars dans le désert.

Et pourtant : l'année dernière, un nombre important de sportifs/ives d'élite et d'équipes suisses ont participé avec succès à des championnats internationaux majeurs ; les chances de qualification pour les Championnats du monde de 2006 restent intactes pour notre équipe nationale de football ; nombreux sont ceux et celles qui se sont fixé des objectifs élevés pour l'année en cours. Cela étant, on ne peut qu'être d'accord avec Samuel Schmid, président de la Confédération qui, lors de son allocution d'introduction à la Conférence extraordinaire sur la promotion de la relève, le 24 mars 2005 à Berne, a insisté sur le fait qu'il s'agissait d'analyser un événement tel que celui des Championnats du monde de ski alpin, à Bormio, avec le recul et l'esprit critique indispensables, car :

« [...] d'autres disciplines sportives ont, elles, enregistré des succès cet hiver. [...] Chaque spécialité sportive connaît des hauts et des bas !... »

Donc, sans chercher à vouloir non plus tout embellir, il serait faux de se servir de Bormio comme prétexte pour tout mettre sens dessus dessous. Il est au contraire...

« [...] bien plus sage [...] de se rencontrer et de chercher, ensemble, la voie qui mène aux objectifs fixés. [...] Toute analyse de situation doit pouvoir se référer à des valeurs établies ; s'il en est ainsi, il est possible de corriger ce qui peut l'être et, éventuellement, de modifier ce qui évolue dans la mauvaise direction. »

C'est exactement cela que la Conférence extraordinaire pour une promotion de la relève a inscrit à son programme, à savoir l'analyse réfléchie de la situation et la recherche d'une stratégie commune pour affronter l'avenir. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) et la Swiss Olympic Association (ci-après Swiss Olympic) avaient invité une vingtaine de conférenciers et de débatteurs représentant la Confédération, les cantons, les écoles, les fédérations et d'autres organisations sportives à cette réunion. Si l'on se réfère à l'appellation de la conférence, on remarque que ses initiateurs ne s'étaient pas donné pour but de développer une recette valable pour l'ensemble du sport de haut niveau. C'est la relève sportive, de laquelle doit émerger l'élite victorieuse de demain, qui y a été mise au centre de toutes les préoccupations. Une amélioration constante du niveau de performance sportive suppose, en effet, l'apport durable d'un soutien efficace aux jeunes espoirs les plus prometteurs.

Ce qui précède devrait suffire à préciser ce qu'une Conférence extraordinaire sur la promotion de la relève (PR) telle que celle de Berne est en mesure de produire, et où se situent ses limites : procéder à des échanges d'informations et d'idées puis, tenant compte de ce qui est la situation, aider à assurer, voire à améliorer, à long terme, l'efficacité sportive des jeunes athlètes de ce pays. Mais il serait faux de croire qu'elle peut faire des miracles dans l'immédiat. Les spécialités sportives qui présentent, actuellement, un potentiel déficitaire dans le domaine de leur capacité de performance et qui, de plus, connaissent des problèmes de renouveau ne peuvent espérer, quoi qu'elles fassent, sortir de l'ornière avant des années !

C'est d'ailleurs ici que se situe un des problèmes les plus souvent abordés par les conférenciers : la formation de la relève exige un engagement sérieux, permanent et à long terme ! Et même s'il en est ainsi, une multitude d'inconnues font que le succès n'est pas garanti de façon absolue. En outre, au niveau des espoirs, la formation requiert un travail d'arrière-plan généralement ignoré des médias et du grand public. On peut donc craindre, cela étant, que l'ensemble du secteur de la PR ne soit affecté par l'échec des élites si, lors de la mise en œuvre de mesures d'urgence, la réalité de son itinéraire au long cours est ignorée.



Qu'il nous soit permis, dans ce contexte, de faire mention d'une des principales observations que nous avons été en mesure de faire dans le cadre de cette étude : en Suisse, la promotion de la relève n'est pas récente. Il y a au contraire des décennies qu'elle préoccupe les milieux sportifs. Mais, depuis quelque temps c'est vrai, les responsables du sport privé et ceux du sport public lui accordent une importance accrue. Cela implique, on l'aura compris, une multitude d'adaptations qualitatives et quantitatives. Président de Swiss Olympic, Walter Kägi en parle comme suit :

« Dès l'issue des Jeux olympiques de Nagano, Swiss Olympic a mis en chantier l'élaboration d'un concept destiné à une promotion efficace de la relève. Il voyait le jour six mois plus tard sous l'appellation « Les 12 éléments de la réussite — Concept de base de Swiss Olympic Association pour l'encouragement de la relève ». [...] Les choses se sont encore accélérées au début de l'année 2003 par la concrétisation, dans le cadre du « Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse », de l'élément relatif à une « promotion nationale de la relève ». Grâce à cet additif et à un apport en personnel, Swiss Olympic a été en mesure d'intégrer une nouvelle cellule dite Swiss Olympic Talents à son dispositif de direction. Il devenait ainsi possible d'assurer, entre les partenaires, une coordination sans laquelle rien ne peut être mené à terme, et d'harmoniser les nouvelles activités sportives avec celles relevant de l'autorité des pouvoirs publics. »

Ce nouveau dispositif a permis de lancer, au cours de ces dernières années, de nombreuses initiatives dans le domaine de la PR, initiatives largement développées et analysées par les conférenciers dans le cadre de la Conférence extraordinaire. Selon toute vraisemblance, les fruits du nouveau plan promotionnel actuellement en chantier ne seront exploitables, au plus haut niveau, que d'ici quelques années. Et ceci, pour autant que les responsables de ce secteur puissent disposer de l'argent, du temps et du personnel nécessaires pour permettre à ce qu'ils sont en train d'initier de prospérer et de faire ses preuves. La promotion de la relève, il faut le répéter, n'est pas en mesure de bousculer les choses, et elle ne peut être efficace que si elle est permanente et à long terme.

Cela dit, « temps nécessaire et patience » ne veulent pas dire que des améliorations sensibles ne puissent être apportées à la situation aujourd'hui déjà. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de la Conférence extraordinaire de Berne, on a cherché à identifier, à la lumière d'informations diverses, les points les plus faibles et la façon d'y remédier sans tarder.

Vu l'importance de cet aspect, le présent rapport s'est donné, pour objectif primordial, de mettre les déclarations et les observations faites dans le cadre de la Conférence à la base de l'état des lieux qu'on attend de lui en matière de PR en Suisse. Comme c'est généralement le cas lorsque la durée des interventions est limitée, de nombreux éléments y ont été éludés

ou trop brièvement développés. C'est la raison pour laquelle, pour permettre de donner un aperçu plus clair du sujet, nous avons pris l'initiative de compléter, ici ou là lorsque cela a été possible, certains points par des informations complémentaires. Nous nous sommes aussi permis de structurer notre étude sur la base de critères objectifs et non pas en fonction de l'enchaînement des exposés.<sup>1</sup>

L'articulation de ce texte s'étant inspiré du contenu de la matière présentée, parfois complétée par des informations annexes, elle focalise l'attention non pas sur les différents points de vue développés ni sur les déclarations faites, mais sur un inventaire comparatif des structures existantes, des problèmes énoncés et des solutions proposées. Il dépasse donc les limites d'un simple rapport de séminaire puisque, même s'il reconnaît à la Conférence extraordinaire sa fonction de plate-forme de discussion, il aspire à en analyser les structures et les stratégies en les situant dans un contexte élargi. Mais il faut aussi reconnaître qu'il ne nous a pas été possible de procéder à un inventaire exhaustif. Ceci non pas seulement en raison du peu de temps à disposition et d'une place limitée mais, comme nous le relevons à plusieurs reprises dans les chapitres qui suivent, parce que les connaissances effectives relatives aux stratégies appliquées et aux prestations produites dans plusieurs secteurs de la PR sont encore trop limitées.

Tenant compte de ces faits, le chapitre qui suit analyse sommairement les structures de la promotion de la relève en Suisse, telles qu'elles se présentent à l'heure actuelle, tout en jetant un coup d'œil sur leur fonctionnement (chapitre 2). Prenant appui sur ces observations, le chapitre 3 ouvre la discussion au sujet des problèmes rencontrés, des solutions proposées et des exigences posées à la PR. Dans ce contexte, nous partons des problèmes et des stratégies qui se sont fait jour tout au long de la Conférence extraordinaire, tout en leur donnant un éclairage différent selon l'angle d'analyse choisi. Enfin, dans le cadre du dernier chapitre, les auteurs de la présente étude ont eu à cœur de formuler un certain nombre de conclusions correspondant à leur conviction profonde.

## 2. Inventaire : Qu'en est-il de la promotion de la relève en Suisse ?

### 2.1 Philosophie et acteurs de la promotion de la relève

Lancé il y a quelque deux années après avoir été minutieusement élaboré par Swiss Olympic et par l'Office fédéral du sport (OFSP), le nouveau concept de PR – nous y avons fait allusion en introduction – a marqué, cela ne fait aucun doute, un nouveau départ en la matière, en ce sens qu'une plus grande importance est dès lors accordée aux jeunes espoirs les plus doués, que des moyens supplémentaires ont été débloqués en la circonstance et que, dans certains cas, de nouvelles structures ont pu être mises en place. Cela dit, le travail portant sur

<sup>1</sup> Il convient de signaler que nous avons dû renoncer à reproduire les textes complets ou partiels des exposés présentés pour des raisons de place. Pour autant qu'ils soient disponibles et que leurs auteurs respectifs l'autorisent, les lecteurs intéressés peuvent les obtenir, sur demande, par voie électronique.

l'encouragement des jeunes talents – comme c'est d'ailleurs le cas pour d'autres secteurs du sport – implique la traditionnelle répartition des tâches entre les représentants du sport public et ceux du sport privé (voir l'illustration 1).

Si l'on tente d'analyser de façon aussi simple que possible le schéma présenté par l'illustration 1, schéma largement commenté dans le cadre de la Conférence extraordinaire, on peut dire que les milieux du sport privé – fédérations sportives nationales et sociétés sportives locales notamment – sont responsables de la formation « sportive » des jeunes de la relève, les pouvoirs publics assurant, pour leur part, des conditions générales adaptées à leur formation scolaire (dispositions légales, infrastructures, répartition de l'argent du Sport-Toto par exemple) tout en fournissant, de surcroît, une série d'autres prestations (transferts financiers, J+S).

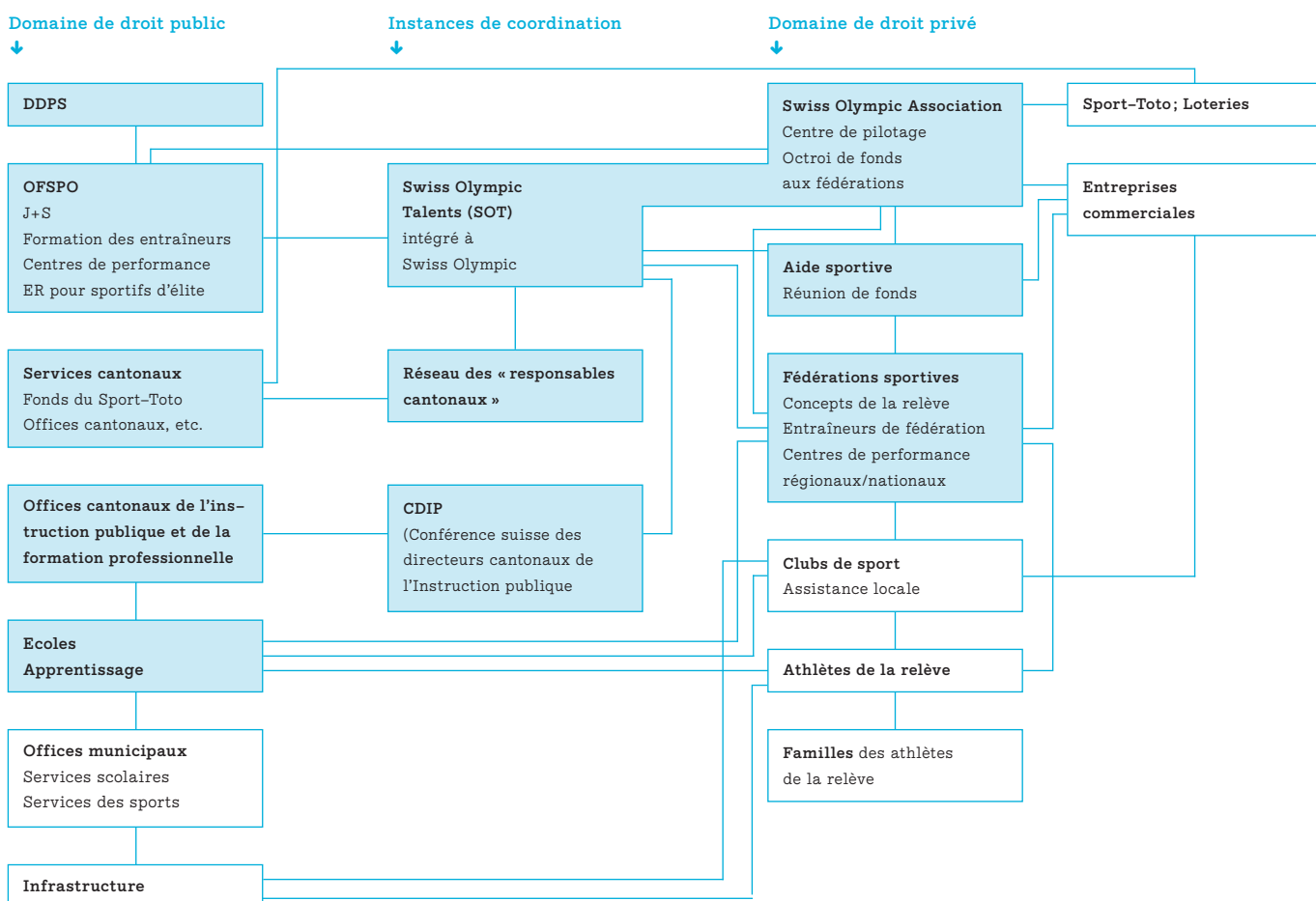
Le concept de PR actuel présente ceci de nouveau qu'il comprend un centre de coordination : Swiss Olympic Talents (SOT), pris en charge conjointement par Swiss Olympic et par l'OFSPPO. Véritable centre de pilotage, SOT ne garantit pas seulement le bon fonctionnement des initiatives prises, il ambitionne aussi de faire en sorte que son produit serve de « modèle suisse figolé et durable en matière de PR » (Erich Hanselmann, chef de SOT), modèle susceptible de servir d'exemple à des sous-projets de même type (voir sous point 2.2). Présentée de façon très condensée, la philosophie générale du « modèle suisse » prend appui sur trois piliers :

→ Coordination des activités et collaboration entre elles. Le poids de la PR est réparti sur plusieurs épaules. SOT assume avant tout une fonction de coordination, même s'il se doit de collaborer concrètement avec les milieux autonomes présentés par l'illustration 1.

→ Intégration durable de la PR — qui ne concerne pas que le sport — aux autres domaines importants de la vie courante. Il n'est pas suffisant de faire en sorte que les jeunes sportifs/ives de la relève bénéficient de conditions d'entraînement et d'une assistance optimales ; il doit en aller de même, pour eux/elles et pour leurs familles, en ce qui concerne la planification de carrière et les liens à établir entre le sport et l'école/l'apprentissage. Erich Hanselmann pense que toute idée de concurrence entre ces secteurs doit être écartée, et qu'ils doivent au contraire tous servir au développement et à la formation générale des jeunes concernés.

→ La PR comme projet à long terme. Elle débute à l'âge de l'enfance et se poursuit, en cas de réussite, jusqu'au niveau de l'élite. Cela implique que les premières interventions de reconnaissance doivent être entreprises très tôt déjà. Les jeunes talents reconnus comme tels vont dès lors franchir plusieurs étapes jusqu'au plus haut niveau. De ce fait, le « principe de hasard » évoqué par plusieurs intervenants, principe qui permet d'espérer que, de temps en temps, un jeune va bien finir par accéder à l'élite, est remplacé par des interventions systématiques de détection et de sélection de ceux et de celles qui paraissent bénéficier de dons particuliers.

### Illustration 1 : Structure de la promotion de la relève sportive en Suisse



Remarque : les cases bleu clair contiennent des organisations ou des groupes de personnes représentés à la Conférence extraordinaire sur la promotion de la relève (voir plus loin).

Même si cette organisation cadre est susceptible d'obtenir le consensus – lors de la Conférence extraordinaire, aucun des conférenciers ne l'a contestée – le nombre élevé de ses acteurs complique malgré tout son bon fonctionnement. Comme le montre l'illustration 1, les liaisons entre ces derniers sont nombreuses, alors que les domaines de compétence, qui se chevauchent parfois, ne sont pas toujours clairement définis. La situation se complique encore si l'on sait qu'un nombre considérable d'autres acteurs se cachent derrière plusieurs cases. Face à 26 cantons, à leurs 3000 communes et à un nombre imprécis d'offices et autres services publics impliqués dans le sport par exemple, on ne trouve pas moins de 81 fédérations sportives chapeautées par Swiss Olympic (sans parler des nombreuses associations régionales et cantonales) et leurs quelque 23 000 clubs de sport. Or, les intérêts de toutes ces entités ne se recouvrent pas toujours : ici, on veut plus d'argent et des infrastructures plus avantageuses, alors que là, on se plaint des restrictions imposées et des contraintes administratives ; ici, on prône la réussite d'une « Suisse, nation sportive ! », alors que là, on célèbre ses champions individuellement ; ici, on souhaite que tous les efforts portent sur le sport d'élite, alors que là, on chante les louanges du sport populaire et de son idéal pédagogique.

Cela étant, la Conférence extraordinaire sur la PR a eu le mérite de faire la lumière sur ces différents systèmes, tout en montrant leurs avantages et leurs faiblesses. De la sorte, la mise en place d'une stratégie de la relève solide et durable a plus de chances de bien fonctionner car, ici comme ailleurs, seule une connaissance mutuelle approfondie peut permettre l'union des forces et faire l'unanimité.

Les responsables de la Conférence ont su inscrire les points sensibles à son programme, et rassembler les milieux intéressés. Dans le cadre de l'illustration 1, les cases bleues claires montrent les organisations et groupes représentés par un conférencier ou par un débatteur (voir, aussi, la liste des participants en annexe). On s'étonne un peu de ne pas y trouver des représentant(e)s des collectivités locales et des milieux privés (communes, clubs, sportifs/ives en activité, parents), de la Société du Sport-Toto et autres loteries, des milieux économiques. Le premier cas est motivé : dans le cadre d'une conférence nationale d'une journée, on se devait en effet d'aborder des priorités, ce qui a été le cas lors de la discussion portant sur le « modèle suisse » et sur la recherche d'un consensus global. Les fédérations disposant elles-mêmes d'un concept de la relève n'ont pas toutes pu s'exprimer, cinq ayant été choisies pour exposer l'ensemble des programmes et des stratégies. Il en a été de même au plan des cantons et des écoles, où l'on a dû se contenter de quelques « études de cas ». Cela étant, tôt ou tard il faudra bien, en de telles circonstances, procéder à l'intégration des instances locales et, même, d'autres personnalités au profil marqué.

Quant à l'absence de représentants des loteries, elle s'explique par le fait que ces dernières ne s'engagent pas directement dans la PR, mais qu'elles chargent Swiss Olympic et les

offices cantonaux d'attribuer les fonds qu'elles leur versent. En ce qui concerne les milieux économiques, l'organisation à court terme de la Conférence n'a pas permis d'obtenir leur présence, les personnalités sollicitées n'ayant pu se libérer. Mais il se peut aussi que ces absences, comme l'ont fait remarquer Bruno Barth (Aide sportive) et Marcel Siegenthaler (chef de la rubrique sportive au « Blick »), soient tout simplement à mettre au compte du désintéret marqué, jusqu'à ce jour, par les entreprises privées pour le secteur de la relève, totalement « prises » qu'elles sont par le sport à fort impact « médiatique » (voir aussi les chapitres 3 et 4).<sup>2</sup>

Après avoir tracé les grandes lignes de la situation, nous allons maintenant focaliser notre attention – forts que nous sommes de ce que nous a appris la Conférence extraordinaire et d'un certain nombre d'autres informations – sur la structure et sur le fonctionnement de la PR en Suisse. Nous partirons, pour ce faire, du niveau national (OFSP, Swiss Olympic, SOT, Aide sportive : point 2.2), puis nous nous pencherons sur le rôle d'un certain nombre d'acteurs relevant du domaine de droit privé (fédérations et sociétés sportives : point 2.3) et du domaine de droit public (autorités cantonales et scolaires : point 2.4). Ce chapitre cherche notamment à mettre les projets actuellement en voie de réalisation et leurs structures en évidence. Ces présentations serviront de références à la discussion des problèmes – avec propositions de solutions – présentés au chapitre 3.



<sup>2</sup> Il est bon de signaler que certaines entreprises locales ou régionales n'hésitent pas à investir dans des secteurs moins « visibles » du sport, et qu'elles apportent également leur appui à des organisations locales ou régionales (la Banca del Gottardo pour « Tous les talents à Tenero » par exemple, ou la Banque cantonale zurichoise pour l'Association zurichoise de sport).

## 2.2 A l'échelon national : OFSPO, Swiss Olympic, Swiss Olympic Talents et Aide sportive

Au cours de sa toute jeune existence, le concept suisse de PR est parvenu à mettre en place, avec Swiss Olympic Talents, un centre de pilotage efficace, pris en charge par l'OFSPO et par Swiss Olympic. Il emploie actuellement huit personnes (en partie à temps partiel, avec poste de travail à Macolin). En marge des problèmes de coordination et du contrôle de l'évolution de la PR, SOT participe aussi à la mise en place et au développement de nouveaux projets spécifiques.<sup>3</sup> Document de référence, dans ce contexte : « Les 12 éléments de la réussite – Concept de base pour l'encouragement de la relève » (Swiss Olympic, 1999). On y trouve les clés d'une stratégie efficace et payante en la matière (voir l'aperçu 1).

Le souci de cohésion qui anime les domaines de droit public (OFSPO) et de droit privé (Swiss Olympic), en ce qui concerne la promotion de la relève sportive, a été relevé par plusieurs intervenants : Samuel Schmid (DDPS), président de la Confédération, Heinz Keller (directeur de l'OFSPO), Walter Kägi (président de Swiss Olympic), Erich Hanselmann (chef de SOT). Ces personnalités ne partagent pas seulement l'avis que la PR est et doit rester un élément central de la politique du sport propre à la Suisse, elles attirent également l'attention sur les projets et stratégies lancés et développés au cours de ces dernières années, projets présentés dans le cadre du tableau 1 ci-après. Décrits dans les secteurs en bleu clair, ils sont des « projets en propre », initiés et en grande partie financés par SOT ; lorsqu'il s'agit d'autres entreprises, SOT se contente d'exercer, en partenaire, une fonction de coordination, leur direction étant assurée par les institutions signalées entre parenthèses.

### Aperçu 1 : « Les 12 éléments de la réussite »

1. Un environnement favorable au mouvement
2. Ecole et sport d'élite
3. Détection, sélection et encouragement des jeunes talents
4. Formation de base et continue des entraîneurs
5. Assistance sociale et planification de carrière
6. Médecine, sociopédagogie, psychologie
7. Régionalisation et centres régionaux
8. Système des cadres, méthode de préparation à long terme
9. Rôle de la compétition
10. Entraînement : planification à long terme, analyse et contrôle
11. Réflexion critique et recherche scientifique
12. Mesures relatives au financement et à la promotio

Source : Zahner Lukas et Babst Hans (1999) : « Les 12 éléments de la réussite – Concept de base pour l'encouragement de la relève ». Berne : Swiss Olympic Association.



<sup>3</sup> Un Groupe de pilotage est en outre rattaché à SOT. Il est formé de représentants de différents milieux partenaires, appelés à définir la stratégie de l'entreprise. En font actuellement partie : W. Kägi (Swiss Olympic), M. Rutishauser (Swiss Olympic, département du sport d'élite), R. Metzler-Arnold (Aide sportive), H. Höhener (CFS), M. Remund (OFSPO), H. U. Stöckling (CDIP).

**Tableau 1 : Projets de Swiss Olympic Talents (état: début 2005)**

| Projet   | Description  |
|--|--|
| Réseau des responsables de la PR dans les cantons  | Les représentant(e)s de 26 cantons ont la possibilité de découvrir réciproquement leurs stratégies en matière de PR, de les analyser et, dans la mesure du possible, de coordonner leur mise en œuvre.   |
| Promotion des espoirs J+S (en collaboration avec l'OFSPPO)                               | Les prestations financières consenties par J+S (OFSPPO) aux sociétés sportives constituent un élément important depuis longtemps, en Suisse, de la PR (dite en l'occurrence promotion des espoirs ou PE). Cet aspect a encore été renforcé par l'introduction d'un « Groupe d'utilisateurs espoirs » : les activités d'un haut niveau de qualité <sup>4</sup> qui lui sont destinées sont plus fortement rémunérées ce qui, selon les indications de Martin Jeker (chef J+S) a permis, l'année dernière, d'attribuer le 11% des moyens à disposition (5,5 millions de francs environ) à la PE, même si 2% de toutes les activités J+S seulement relevaient de ce secteur.  |
| Détection des jeunes talents (en collaboration avec l'Université de Bâle et les cantons) | Le projet pilote « Talent Eye » destiné à repérer de façon précoce, dans le cadre de l'école primaire, les jeunes plus particulièrement doués pour le sport, projet introduit avec succès dans les cantons de Bâle-Ville et de Bâle-Campagne en collaboration avec l'Université de Bâle, est actuellement adopté — ou mis à l'épreuve — par les cantons des Grisons (SPORT Kids) et du Tessin, de même que par les villes de Zurich et de Bienne.  |
| Ecole de recrues pour sportifs/ives d'élite (DDPS/OFSPPO)                                | L'opportunité est offerte, aux sportifs/ives d'élite et de la relève, d'accomplir leur Ecole de recrues à Macolin. Après un cours militaire de base de 5 semaines, les jeunes recrues ont la possibilité, pendant 13 autres semaines, de suivre, sous assistance, un entraînement intense et de qualité. Selon Samuel Schmid, président de la Confédération, ce volet n'est pas encore suffisamment utilisé (voir aussi le chapitre 3).  |
| Label octroyé aux établissements scolaires favorables au sport                           | Au cours de ces dernières années, en Suisse, 70 « établissements scolaires favorables au sport » se sont fait connaître. Ils permettent des aménagements d'horaire dans les classes régulières s'il s'agit d'écoles primaires ou secondaires, de concentration de l'entraînement s'il s'agit de gymnases sportifs, voire d'élaboration de programmes d'étude par correspondance. Dans le but d'assurer la qualité de ces initiatives et de résoudre certains problèmes pendants (voir le chapitre 3), SOT a créé un double label spécifique et l'a conféré, fin 2004, à 21 établissements :<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>→ Label « Swiss Olympic (Private) Sport School » (à 3 écoles publiques et à 2 écoles privées) : établissements comprenant des classes sportives séparées et offrant la possibilité de vivre en internat (avec programme de médecine sportive).</li> <li>→ Label « Swiss Olympic (Private) Partner School » (à 14 écoles publiques et 2 écoles privées) : établissements disposant d'un programme scolaire souple et coordonné dans le cadre de classes régulières ou sportives.</li> </ul> |
| Sport Scholarship  | Au cours de ces deux dernières années, des bourses dites « Scholarships », de 6000 francs chacune, ont été attribuées à quelque 200 jeunes sportifs/ives ayant connu le succès au niveau international. En tels cas, le tiers de cette somme, soit 2000 francs, doit être trouvé par les bénéficiaires (sponsors, cantons, communes, etc.). On procède, actuellement, à l'introduction d'une « Scholarship Future » (9000 francs, répartis sur trois ans).   |
| Harmonisation des frais d'écolage  | Avec l'appui de la CDIP, SOT s'est attaqué au problème de l'harmonisation des frais d'écolage auquel sont confrontés les jeunes talents contraints de fréquenter une école ou de suivre un apprentissage dans une autre commune ou dans un autre canton. Un premier résultat partiel a été obtenu par le biais de l'« Accord inter-cantonal sur les écoles offrant des formations spécifiques aux élèves surdoués » du 20 février 2003, accord auquel neuf cantons ont adhéré jusqu'à présent.   |
| Apprentissage de sportif d'élite/sportive d'élite (SOT/OFSPPO/OFFT/ Fédérations)         | A l'heure qu'il est, quelque 22 associations ou sociétés proposent un apprentissage spécial de sportif/ive d'élite. Il s'agit notamment de quelques sports d'équipe (hockey sur glace : 11 clubs ; football : 8 ; ski nordique : 2 ; ski alpin : 1) mais ce secteur devrait être élargi. SOT fait son possible, en outre, pour tenter d'obtenir une meilleure harmonie entre apprentissage « normal » et engagement sportif.   |
| Planification de carrière  | Proposition de consultations destinées aux sportifs/ives d'élite et de la relève, de même qu'aux parents et aux responsables de l'entraînement.  |
| Talents Card   | L'attribution de ce qu'on a appelé des Talents Cards régionales, nationales et internationales aux jeunes espoirs faisant partie d'un programme promotionnel de fédération doit contribuer, dès la fin de cette année, à une meilleure reconnaissance des jeunes sportifs/ives qui sont en sa possession. Elles doivent notamment favoriser l'entrée dans les établissements de formation favorables au sport, et simplifier la mise à niveau des frais d'écolage (voir aussi le chapitre 3).  |
| « Tous les talents à Tenero »  | Depuis 2001, quelque 500 membres des cadres régionaux et nationaux juniors et de la relève sont annuellement invités à une semaine de rencontre et d'entraînement en commun à Tenero.  |
| « cool and clean »   | Le projet « cool and clean » vise à intégrer des valeurs éthiques et de santé de façon durable dans le sport de la relève. Jusqu'à présent, quelque 6500 jeunes sportifs/ives ont confirmé par écrit et signé leur adhésion aux engagements (« Commitments ») de « cool and clean » : 1) Je veux accéder à l'élite ; 2) Je me comporte avec fair-play ; 3) Je réussis sans dopage ; 4) J'évite les substances altérant la santé ; 5) Je ... (engagement personnel).  |

<sup>4</sup> A J+S, les activités sportives sont évaluées sur la base des critères suivants : « régularité », « développement durable », « qualité ». Pour faire partie de la catégorie de rétribution la plus élevée, elles doivent être placées sous la conduite d'un entraîneur (homme ou femme) diplômé(e) de Swiss Olympic. Si ce n'est pas le cas (sous la conduite d'un moniteur J+S de la catégorie la plus élevée par exemple), les rétributions sont bien moindres.



De nombreux projets ayant été mis en œuvre en 2003 et 2004, il est encore trop tôt pour analyser leurs effets. Il est prévu, en conséquence, de continuer à suivre de près l'évolution de tous les éléments mentionnés dans le cadre du tableau 1, de les approfondir et de les compléter si nécessaire. On discute actuellement, par exemple, l'introduction d'un label à conférer aux « places d'apprentissage favorables au sport » (voir aussi sous point 3.4). SOT a également pris des dispositions pour mieux contrôler les initiatives mises en œuvre et leurs répercussions (collecte de données sur les succès remportés au niveau du sport de la relève; analyse comparative des programmes de fédération, etc.).

Dans le cadre du tableau 1, au plan quantitatif, ce sont surtout les projets de J+S (5,5 millions de francs par année) et les « Sport Scholarships » (400 000 francs par année couverts par la Confédération et 200 000 francs par l'Aide sportive selon le budget 2005) qui impressionnent. J+S, notamment, apparaît comme un vecteur important de la PR, l'argent disponible y étant destiné, selon la devise de SOT « Les meilleurs entraîneurs à la base! », à favoriser, au niveau des fédérations et des clubs, l'engagement d'entraîneurs de la relève qualifiés. Certains aspects (coordination et aide de SOT au travail des fédérations pour la relève) n'apparaissent pas dans le tableau 1, même s'ils sont importants (voir aussi sous point 2.3 du chapitre 3).

Il est important de signaler, dans ce contexte, la nouvelle mission attribuée à l'Aide sportive chargée, maintenant, de récolter des fonds pour la relève. Les quelque 3 millions de francs qu'elle parvient à trouver annuellement sont alloués en priorité à des projets de fédération en faveur de la PR, mais servent aussi à alimenter les « Sport Scholarships », les primes au succès et le « Prix de la relève ». L'Aide sportive voit grand : même si Bruno Barth, son directeur, admet qu'il est de plus en plus difficile d'obtenir de l'argent des milieux économiques, il pense pouvoir trouver, pour la relève, un million supplémentaire d'ici 2008.

## 2.3 A l'échelon des fédérations et des sociétés sportives

Vu son importance au plan financier, J+S influence fortement la planification des fédérations et des sociétés sportives. Les fédérations peuvent, par ailleurs, recevoir un supplément d'argent de SOT si elles présentent un programme de PR conforme aux « 12 éléments de la réussite », et si elles font régulièrement contrôler l'évolution de sa mise en œuvre.<sup>5</sup> Pour la plupart, d'autres revenus proviennent de sources internes (cotisations des membres par exemple), du sponsoring et du Sport-Toto.

Les directives de SOT réglant la PR laissent une grande liberté de décision et d'action aux fédérations pour l'adapter à leurs spécificités. Dans ce contexte, lors de la Conférence extraordinaire, plusieurs représentants de fédération ont insisté sur la différenciation à faire, en matière de besoins, entre les

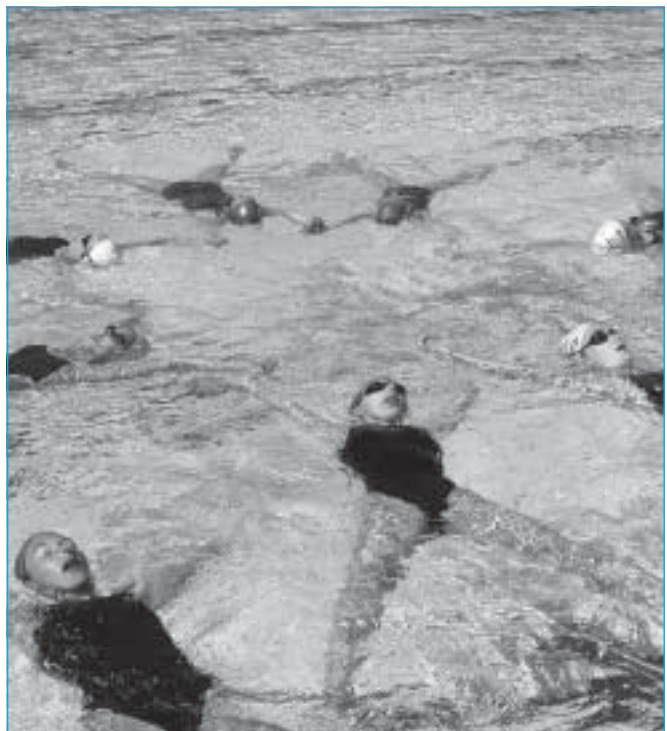
spécialités sportives concernées, parfois même à l'intérieur d'une même fédération, où certaines disciplines ont besoin d'un programme de PR en propre.

Il est résulté de ce qui précède un éventail très disparate de programmes de PR. Lors de la Conférence extraordinaire, on a demandé à quatre fédérations – Swiss-Ski (Gian Gilli), Fédération suisse d'athlétisme (FSA, Peter Haas), Ligue suisse de hockey sur glace (LSHG, Peter Zahner), Fédération suisse de gymnastique (FSG, Rudolf Hediger) – de présenter leur situation en la matière. Un autre représentant de fédération, en la personne de Hansruedi Hasler (Association suisse de football, ASF), a également participé à la discussion finale.

Les exposés des personnes citées ci-devant brossent un tableau très différencié du travail qui se fait au sein des fédérations, deux problèmes restant toutefois constants.

1) Les études de cas présentés par les quatre fédérations mentionnées ne sont que partiellement représentatives du travail qui se fait en faveur de la relève sportive en Suisse. Tous les programmes présentés sont en effet le produit de fédérations relativement grandes, bien argentées et bénéficiant d'une structure plus ou moins professionnelle, les « petites » fédérations, les « déshéritées » comme les nomme Erich Hanselmann n'ayant, elles, pas eu droit à la parole lors de la Conférence. Il devrait pouvoir être remédié à ce lapsus dès ces prochains mois, SOT ayant à cœur de procéder sans tarder à une présentation claire et complète des programmes de PR disponibles.<sup>6</sup>

2) Les exposés présentés ne permettent pas de se faire une idée définitive quant à la qualité et à l'efficacité des programmes de PR existants. Disposant de peu de temps, les



<sup>5</sup> Le secteur de la relève des fédérations bénéficie de l'assistance (consultation et coordination) permanente d'un membre de SOT. L'année dernière, 32 fédérations de Swiss Olympic classées en catégorie 1, 2 ou 3 et regroupant un total de 49 disciplines sportives ont bénéficié d'une aide (total de 2,35 millions de francs mis à disposition par l'Aide sportive) basée sur la qualité de leur programme de PR.

<sup>6</sup> Selon Cornel Hollenstein, membre de SOT chargé de la promotion des fédérations, la qualité d'un programme de PR n'est pas évaluée en fonction de l'argent qu'il a à sa disposition ni en fonction de son envergure, toute une série de petites fédérations ne disposant que de peu de moyens ayant mis en place des projets remarquables.

conférenciers, anxieux de ne pouvoir aborder les besoins « urgents » de leurs fédérations, se sont contentés d'en présenter les grandes lignes. Les remarques qui auraient pu permettre d'apprécier leur degré de qualité ont ainsi été éludées. Cet autre lapsus devrait lui aussi être prochainement corrigé, SOT s'attachant à collecter les données existantes sur les succès remportés par les jeunes de la relève. Cela étant, il paraît indispensable, à l'avenir, de procéder de façon systématique à l'évaluation des stratégies appliquées (voir le chapitre 4).

Au-delà de ces restrictions, retenons que les fédérations dont il vient d'être question se sont montrées à la page et qu'elles s'appliquent à travailler à des programmes spécifiques de la relève. On constate aussi avec satisfaction que le temps des courbettes et des louanges réciproques est passé, tout comme l'habitude désastreuse de renvoyer sur les autres la faute de ses propres échecs. Les responsables de la relève jettent maintenant un œil critique sur leur propre travail et démontrent la volonté de « mettre d'abord eux-mêmes l'ouvrage sur le métier » (Gian Gilli) avant d'adresser des revendications. Avant de développer cet aspect au chapitre suivant, abordons brièvement, d'abord, les points forts du travail tel qu'il se fait actuellement au niveau de la relève.

Le tableau 2 présente les analogies détectées, suite aux exposés présentés, dans le travail des fédérations. Il montre

aussi que toutes les fédérations approuvent l'importance à donner au secteur de la relève, tout en se ménageant le droit de procéder à des combinaisons. Par contre, l'importance des centres de performance est reconnu, tout comme la nécessité d'y disposer d'entraîneurs qualifiés. Une attention particulière est enfin accordée, par toutes les fédérations, à l'axe parents – école – jeunes sportifs/ives de la relève.

Lorsque des différences surgissent entre les programmes des fédérations, elles sont généralement liées à des contraintes financières et de personnel. Alors que l'ASF et la FSG disposent d'une structure globale intégrant également le secteur de la relève et sont en mesure d'organiser leur travail sur des bases professionnelles, les autres fédérations butent sur les problèmes restrictifs évoqués. La LSHG, par exemple, en raison de la spécificité des sports d'équipe et d'un budget relativement limité, laisse ses grands clubs s'acquitter eux-mêmes de tâches importantes et n'intervient que sur la pointe des pieds pour coordonner et, éventuellement, corriger... Secouée par une crise grave ces dernières années, la FSA a enregistré d'importants échecs, mais elle est actuellement en phase de redressement (« Neue Zürcher Zeitung » du 26.4.2005) et c'est notamment son secteur de la relève qui semble pouvoir le plus en bénéficier. L'exemple de Swiss-Ski, enfin, serait là pour prouver, s'il le fallait, qu'il ne suffit pas de disposer de beaucoup de monde et de tout autant d'argent pour réussir (voir le chapitre 3).

**Tableau 2 : Spécificités de la PR au niveau des fédérations (source : exposés présentés par Swiss-Ski, la FSA, la FSG, la LSHG et l'ASF lors de la Conférence extraordinaire)**

| Projet   | Description  |
|--|--|
| Signification et objectifs de la PR  | Tout le monde est d'avis que la PR constitue un gage de réussite pour l'avenir, le « principe de hasard » devant, bien sûr, être remplacé par une détection et une sélection systématiques des jeunes talents. Pour ce faire, des sommes élevées et un personnel important sont affectés à ce secteur. En gymnastique artistique masculine, par exemple, les membres des cadres juniors et de la relève coûtent 24 000 francs par année et par personne à la FSG. En ski, sport plus onéreux encore, ce montant est sans doute bien supérieur. |
| Modèle conforme aux exigences de l'âge   | Les fédérations s'efforcent d'élaborer des modèles de PR susceptibles d'accompagner longtemps les jeunes concernés et, donc, de les hisser au niveau de l'élite. Ce processus varie toutefois considérablement selon les fédérations : alors que la FSG intègre les jeunes dès l'âge de 10 ans déjà à ses activités, la PR proprement dite commence beaucoup plus tard dans les autres fédérations.  |
| Source de difficultés : sportifs/ives – parents – école/apprentissage/profession | L'axe sportifs/ives de la relève – école/apprentissage/profession donne beaucoup de fil à retordre aux fédérations. Ici, elles mettent des écoles (ASF) et des places d'apprentissage (LSHG, ASF, Swiss-Ski) à disposition ou collaborent avec ces milieux s'ils existent déjà. Des relations privilégiées doivent être entretenues avec les parents, les « meilleurs entraîneurs » selon Peter Haas, et presque toujours prêts à apporter leur aide.  |
| Centres de performance régionaux et nationaux                                    | A une exception près, toutes les fédérations concernées ont leur(s) centre(s) de performance ; ceux-ci disposent de responsables d'entraînement reconnus. Les centres sont appelés à se développer et de nouveaux à être créés. L'exception vient de la LSHG, qui compte sur la coopération de ses meilleurs clubs et qui alterne les lieux de rassemblement de ses équipes.   |
| Entraîneurs et formation d'entraîneurs   | Des efforts considérables sont entrepris pour obtenir le concours de responsables d'entraînement qualifiés et reconnus. Le credo de SOT, à savoir que « les meilleurs entraîneurs appartiennent à la base », fait pratiquement l'unanimité.  |

## 2.4 A l'échelon cantonal et local

En Suisse, les 26 cantons et les quelque 3000 communes disposent d'une large autonomie. Comme la marge de manœuvre est très restreinte au niveau national, il est indispensable d'intégrer les pouvoirs cantonaux et communaux à la PR. Vu le peu de temps à disposition, la Conférence extraordinaire sur la PR a dû limiter la discussion aux initiatives prises et aux problèmes rencontrés au niveau cantonal. De nombreux indices laissent toutefois supposer, vu le nombre impressionnant de communes et de clubs de sport concernés, que c'est au niveau local que se situent les vrais problèmes de coordination.

Il est apparu que trois secteurs d'activité au moins devaient être pris en considération (voir aussi l'illustration 1) :

### a) Offices et responsables cantonaux et communaux des sports.

L'activité principale de ces instances est traditionnellement de surveiller la répartition des fonds du Sport-Toto et autres loteries. Si l'on en croit les déclarations de Ruedi Kunz (responsable du Fonds cantonal pour le sport dans le canton des Grisons) et Elmar Schneuwly (chef du Service du sport du canton de Fribourg), des sommes considérables sont actuellement consenties à la PR. Mais on ne se contente généralement pas, dans les cantons, de répartir l'argent à disposition, on lance aussi, ici ou là, des initiatives en propre tout en apportant une aide concrète aux partenaires sportifs cantonaux. Aux Grisons, par exemple, le Fonds pour le sport consent des montants importants aux « Sport Scholarships » (voir sous point 2.2), à la mise en œuvre de « Talent Eye » (SPORT Kids) et de toute une série d'autres projets (apprentissage professionnel pour skieurs, détection de talents du VTT et entraînement spécifique, ski alpin, gymnastique artistique). Dans le canton de Fribourg, l'aide financière apportée à de jeunes sportifs/ives (versements directs et paiement partiel des frais d'écolage) de même que l'axe école-sport occupent une place importante : dans le dernier cas, directives, ordonnances et prestations sont conçues de telle sorte à mettre sport d'élite et formation à l'unisson.<sup>7</sup>

### b) Directions de l'instruction publique et enseignement.

Comme cela a été dit, la PR n'a pas pour seule mission d'intervenir dans le domaine de la formation sportive. Elle doit aussi s'occuper de l'environnement et de l'entourage des jeunes sportifs/ives concernés : parents, famille, lien entre sport et école ou apprentissage. SOT s'engage dans les deux secteurs (voir sous point 2.2) et, avec l'accord de Hans Ulrich Stöckling (SG), conseiller d'Etat et président de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), un « observateur », intégré à la Commission de pilotage, a été en mesure d'exposer, dans le cadre de la Conférence extraordinaire, ce qui a d'ores et déjà été atteint et les problèmes les plus graves qui restent encore à résoudre aux yeux des différentes Directions de l'instruction publique.

Selon Hans Ulrich Stöckling, la grande diversité qui marque l'application des systèmes scolaires et la composition des autorités scolaires pose problème. Il faut également tenir compte du fait que ce n'est qu'au niveau secondaire supérieur (terme de la scolarisation obligatoire) que les cantons sont habilités à intervenir, l'autorité étant assurée par les communes au niveau primaire. Les cantons ne peuvent présenter que des solutions partielles (voir le chapitre 3). Peut être considéré comme un élément positif, le nouvel « Accord inter-cantonal sur les écoles offrant des formations spécifiques aux élèves surdoués », du 20 février 2003, qui règle la question des frais d'écolage à supporter par les élèves talentueux/euses (école secondaire supérieure) issus des domaines du sport et de la culture et qui doivent fréquenter l'école dans un autre canton. Même si, du point de vue de la PR, cette solution n'est pas parfaite (voir sous point 3.4), elle laisse espérer une simplification du problème qui existe entre la PR et l'école.

Le conseiller d'Etat a également fait allusion à l'enseignement du sport et de l'éducation physique dispensé dans les écoles où, sans parler du non-respect de l'obligation des trois heures, il doit absolument être satisfait, en collaboration avec l'OFSP, à l'amélioration de la qualité des cours par la prise de mesures adéquates (voir le chapitre 3).

c) **Infrastructure.** La présence d'une infrastructure appropriée et permettant un entraînement adéquat est considérée comme un élément extrêmement important aussi bien par Hans Ulrich Stöckling que par Erich Hanselmann. Ce secteur présente des problèmes analogues à ceux de l'école : la majorité des installations sportives étant gérées par les communes, Confédération et cantons ne peuvent intervenir que sur la pointe des pieds dans ce domaine. Toutefois, grâce à la CISIN (Conception des installations sportives d'importance nationale), aux prestations fournies par les cantons et à d'autres sources de revenus (sponsoring, fédérations, Sport-Toto, etc.) une aide ponctuelle peut malgré tout être apportée.

Ce bref aperçu permet de se rendre compte que c'est aux niveaux communal et cantonal que se fait la plus grande partie du travail de PR. Dans ce contexte, les problèmes liés à l'autonomie extrême des cantons, des communes et des sociétés constituent des défis de poids que s'efforce de relever positivement la PR propre à la Suisse. Le prochain chapitre nous permettra d'en savoir un peu plus à ce sujet.

<sup>7</sup> Nous devons en outre à Erich Hanselmann de savoir que, dans quelques cantons (Bâle-Campagne et Zoug par exemple), il existe « une législation sur le sport », qui prévoit formellement l'encouragement d'une PR.

### 3. Problématique et ébauche de solutions : Qu'est-ce qui va mal et que faire pour que ça aille mieux ?

La plupart des conférenciers et des débatteurs ne se sont pas contentés, lors de la Conférence extraordinaire sur la PR, de présenter leurs programmes respectifs et l'avancement de leur mise en œuvre, ils ont aussi abordé les problèmes rencontrés dans leurs propres champs d'activité, esquissé des solutions possibles, fait part de leurs attentes à l'encontre des autres partenaires de la PR. Il ne nous est pas possible, ici, de citer ni de commenter tout ce qui a été dit. Nous allons donc nous contenter de donner un aperçu des exigences qui nous ont paru les plus importantes et qui ont été le plus souvent formulées.

Dans un premier temps – et même si les recoupements sont nombreux – les problèmes évoqués peuvent être mis au compte de l'environnement social (point 3.1), de l'entourage politique et d'un manque de coordination et d'informations (point 3.2), des finances (point 3.3), de l'école, du sport scolaire et des frais d'écologie (point 3.4), d'une PR intégrée (point 3.5), des fédérations, des entraîneurs et des centres de performance enfin (point 3.6). Nous allons d'abord exposer les problèmes formulés dans le cadre de la Conférence extraordinaire, amorcer des solutions possibles et procéder à une brève analyse de la situation vue sous l'angle de notre propre appréciation. Nous concluons ensuite les sous-chapitres par un bref constat. Pour terminer, tout en tenant compte du catalogue de questions présenté par Samuel Schmid, président de la Confédération, et d'une série de requêtes formulées par Erich Hanselmann à l'adresse des partenaires sportifs, et tout en nous permettant quelques observations, ces constats seront quelque peu étoffés pour aboutir à une série de conclusions générales.



<sup>8</sup> Il convient de remarquer ici que, comparativement, la Suisse fait bel et bien partie des pays les plus sportifs au monde, que les clubs et J+S y touchent plus de la moitié des jeunes (Martin Jeker) et – comme l'ont relevé Samuel Schmid et d'autres intervenants – le bilan du sport d'élite y est, vu sous un aspect général, excellent. En outre, les résultats d'une enquête initiée par le « Blick », rappelés par Bernhard Russi, confirment que le peuple suisse s'intéresse réellement au sport d'élite et qu'il est prêt à se montrer généreux à son égard. La volonté des Helvètes est forte dans le domaine social également : par comparaison avec les autres pays européens, les Suisses et les Suissesses consacrent un nombre élevé d'heures au bénévolat, alors que le pays reste parfaitement concurrentiel au

### 3.1 Environnement social

#### Problématique

Tout en se référant aux conditions sociales qui entourent le sport de haut niveau et la PR, un certain nombre de conférenciers ont attiré l'attention sur les problèmes suivants.

- En Suisse, le sport (d'élite) ne bénéficie que de peu d'estime et est considéré comme un élément de faible importance.
- Les sportifs/ives manquent de volonté de performance ; les Suisses et les Suissesses font preuve d'un certain mépris face aux performances hors du commun (« question de mentalité »).
- Vu ce qui précède, il n'est pas facile de recruter de jeunes sportifs/ives désireux de s'imposer.

#### Solutions et attentes

- Faire admettre la notion (idéale) de performance par la société. Le sport doit servir d'exemple et être le premier bénéficiaire d'une mentalité de performance améliorée.
- Rendre la carrière de sportif/ive d'élite plus attrayante (par la perspective de gains financiers par exemple, ou par une meilleure intégration du sport dans la vie « courante »).

#### Discussion

Depuis quelques années, les signes de mépris vis-à-vis du sport et l'absence de volonté de performance (chez les jeunes) sont de plus en plus à l'ordre du jour. En prenant du recul toutefois, on peut se rendre compte que les problèmes de cet ordre relèvent moins d'un malaise social profond<sup>8</sup> que de l'opportunité de prises de décisions rationnelles par des individus responsables dans une société et un environnement sportif en pleine mutation. Ces individus – notamment lorsqu'il s'agit de jeunes sportifs/ives de la relève et de leurs parents – se trouvent confrontés, dans plusieurs secteurs de la vie courante déterminants pour le choix ou non d'une carrière sportive, à une multitude de revendications contradictoires.

On notera par exemple, dans ce contexte, que les exigences et les risques dans la plupart des sports ne cessent d'aller en augmentant. Aujourd'hui, pour accéder à l'élite mondiale, il faut être prêt à s'entraîner toujours plus et à accepter le risque accru de blessures que cela implique. Dans ces circonstances, le fait de s'engager dans une carrière de sportifs/ives d'élite est lié à une prise de risque démultipliée : blessures, difficultés financières, mauvaises conditions d'entraînement, équipement insuffisant et, bien entendu, manque de talent et absence de potentiel – autant d'éléments qui, même au bénéfice d'une immense volonté de performance, ne permettent pas d'obtenir les résultats escomptés et finissent par aboutir à de multiples coupures, voire à une fin de carrière prématurée. Au niveau de la relève, il faut encore ajouter à cela l'instauration d'un conflit permanent entre les exigences du sport et celles de la formation et de la croissance en général. Dans ces conditions, même en présence d'une volonté de performance supérieure

plan international (voir IMD, World Competitiveness Center, 2005 : World Competitiveness Yearbook 2004, Lausanne : IMD).

à la moyenne, on peut comprendre que l'option « sport de haut niveau à risque et limité dans le temps » soit moins attrayante que l'option « carrière professionnelle, plate peut-être, mais sûre ». Voici ce qu'a dit Walter Kägi à ce sujet :

« Vu le niveau de vie élevé que nous connaissons en Suisse, l'envie de se lancer dans une carrière sportive est très petite. Quelques sports permettent tout juste de survivre et, si l'on sait à quel point la gloire est éphémère... »

C'est cette situation de conflit, justement, qui explique l'importance donnée aux secteurs de la formation scolaire et professionnelle dans le cadre de la stratégie actuellement appliquée en matière de PR. Ainsi, grâce à une préparation sérieuse en vue d'une vie prometteuse d'avenir après le sport, on espère pouvoir inciter les jeunes les plus doués à dire oui plus facilement au sport d'élite. On prône souvent, aussi, l'opportunité de se servir du sport comme d'un facteur utile au développement et au renforcement de la personnalité.

La difficulté déjà évoquée de recruter de nouveaux adeptes au sport d'élite ne se limite pas qu'aux « risques » qui sont liés à sa pratique. Elle porte sur une multitude d'autres points encore, parmi lesquels les deux suivants surtout : d'une part, l'évolution démographique laisse entrevoir une diminution progressive du nombre des enfants et, donc, des adolescents ; à la lumière des données les plus récentes issues du secteur de J+S et d'enquêtes menées auprès des fédérations par Swiss Olympic, on constate que les jeunes sont toujours très nombreux encore à adhérer à la pratique d'un sport structuré, mais que la tendance statistique est dégressive<sup>9</sup> ; d'autre part, les nouvelles spécialités sportives foisonnent et elles cherchent toutes à s'attirer la faveur des jeunes qui, lorsqu'ils y adhèrent, le font au détriment d'autres sports traditionnels : le snowboard face au ski, l'unihockey face au hockey sur gazon, le VTT face au cyclisme sur route ou sur piste pour donner quelques exemples. Face à ces transferts, ce n'est pas le sport en général qui est confronté à un problème, mais certains de ses secteurs, en voie de récession. Ce phénomène appelle une analyse spécifique et mériterait qu'on étudie s'il ne serait pas opportun de prendre des mesures pour freiner cette évolution (voir le chapitre 4).



## Constat

Le prétendu « problème de mentalité » auquel sont confrontés les Suisses et les Suissesses relève de fait, si l'on creuse un peu, d'un phénomène complexe dans l'évolution duquel décisions rationnelles, évolutions démographiques et modification des données sportives sont également appelées à jouer un rôle. Le fait que certains sports perdent de leur popularité et que d'autres en gagnent n'a rien d'extraordinaire. Cela dit, vues sous un aspect général, les stratégies d'ores et déjà mises en œuvre, stratégies tendant à compenser la « part de risque inhérente au sport d'élite » par une formation de qualité et par un encadrement social sécurisant, méritent d'être maintenues (voir sous point 3.4). La certitude acquise qu'il y a réellement « une vie en marge et après le sport d'élite » devrait aussi rendre plus facile le choix d'opter en faveur d'une carrière sportive de haut niveau.

## 3.2 Cadre politique, coordination et information

### Problématique

Les réflexions portant sur le fédéralisme et sur l'autonomie des communes, des clubs et des fédérations sont étroitement liées aux mutations de la société.

- Le schéma fédéraliste spécifique de la Suisse complique la coordination des activités.
- La décentralisation, en matière de sport, complique la mise en œuvre de stratégies au plan national, celles-ci pouvant être détournées par certains clubs, voire par certaines fédérations.

### Solutions et attentes

- Plusieurs intervenants souhaitent que la Confédération et ses autorités exercent une influence accrue dans le domaine du sport d'élite et de la PR ; ceci peut être compris comme le souhait d'une centralisation plus marquée.
- Donner des impulsions susceptibles de déclencher des comportements « positifs ».

### Discussion

En ce qui concerne les problèmes en relation avec le fédéralisme et ses structures décentralisées, on peut se permettre de remarquer, d'une façon générale, qu'il n'y a pas que le sport à devoir, bon gré mal gré, s'accommoder de cette particularité « typiquement suisse ». Ceci d'autant que fédéralisme et décentralisation ont aussi leurs bons côtés : en permettant la mise en concurrence de différents modèles ou organisations et en répartissant les charges et les responsabilités par exemple. Les programmes de PR des fédérations en sont un autre exemple : plutôt que de les contraindre à adopter un modèle rigide venu « d'en haut », des variantes mieux adaptées aux conditions ambiantes, et aux exigences desquelles il est relativement facile de répondre, sont proposées. Il serait toutefois souhaitable

<sup>9</sup> Dans ce contexte, il convient d'attirer aussi l'attention sur les changements qui interviennent dans la composition de la population : une forte proportion des enfants et des adolescents issus de familles immigrantes des première, deuxième ou troisième générations ont des préférences sportives non conventionnelles. Peter Zahner a attiré l'attention, en l'occurrence, sur le peu de « seconds » pratiquant le hockey sur glace, toujours effrayés par les coûts élevés liés à cette spécialité.

que les fédérations tirent, à l'avenir, mieux qu'elles ne l'ont fait jusqu'à présent, la leçon de leurs propres expériences. Elles pourraient remplacer ainsi plus rapidement ce qui n'a pas marché et s'inspirer, pour cela, des « modèles d'excellence » à disposition (voir sous point 3.6 et le chapitre 4).

L'aspect négatif des structures décentralisées est qu'elles exigent un travail de coordination plus important, de même que l'harmonisation d'intérêts différents. Mais Erich Hanselmann constate à juste titre, en l'occurrence, que la réussite de la PR dépend avant tout, dans un premier temps du moins, d'un « travail de persuasion ». Par ailleurs, grâce au centre de pilotage mis en place et grâce aux réseaux installés par SOT, les informations circulent mieux que jusqu'à présent, à l'échelon national du moins, mais aussi entre ce dernier et les échelons cantonal et fédératif.

En outre, Swiss Olympic prend aussi appui, maintenant, sur des conventions de prestations passées avec les fédérations ; grâce à une série d'impulsions bien ciblées, ces accords devraient favoriser une meilleure collaboration (du moins avec les fédérations qui dépendent des contributions versées par l'organisation faitière). Les dispositions incitatives de ce type, sans nullement porter atteinte à l'autonomie des fédérations, permettent de récompenser les comportements qui correspondent le mieux aux idées de Swiss Olympic. Il en va de même dans le domaine de J+S, où l'importance des contributions financières allouées au niveau des espoirs dépend de toute une série de données relatives à la qualification des responsables de l'entraînement, de même qu'à la qualité et au volume de ce dernier (voir sous point 2.2).

Comparativement à ce qui précède, la communication et la coordination des activités devraient poser plus de problèmes lorsqu'il s'agira de traiter avec les clubs et les communes (notamment en ce qui concerne l'utilisation des infrastructures et l'harmonisation des frais d'écologie). Plusieurs intervenants y ont fait allusion (voir aussi sous point 3.4).

On comprendra, en l'occurrence, qu'il n'est pas possible de réunir 3000 communes et plus de 23 000 sociétés sportives dans le cadre d'un même réseau. Il s'agit donc d'améliorer les moyens d'information et de communication traditionnels existants pour permettre à tous les milieux concernés d'apprendre ce qui doit être su, et contribuer ainsi à une meilleure compréhension mutuelle. Dans ce contexte, on peut se rendre compte, aux exemples de la Conférence extraordinaire sur la promotion de la relève et du présent rapport, à quel point il est difficile, même pour les spécialistes, de s'y retrouver dans la jungle des milieux concernés et des stratégies mises en œuvre. Il ne fait pas de doute que SOT, tout comme les fédérations concernées, ont encore des progrès à faire, tant au plan de la conception qu'à celui de la diffusion de leurs informations. Ici aussi, il est permis de réfléchir aux formes d'impulsions sélectives qu'il serait possible de donner pour améliorer les comportements.

## Constat

Il est improbable que le travail de la relève échappe aux obligations complexes dictées par nos structures décentralisées et fédéralistes. Pour palier à cela, il s'agit d'améliorer autant que faire se peut les systèmes d'information et de communication qui existent d'ores et déjà entre les différents milieux concernés, et d'en créer de nouveaux là où c'est possible. Enfin, la conception et la publication de modèles d'excellence est susceptible d'apporter une contribution à l'amélioration de l'efficacité des processus de déroulement des opérations.

## 3.3 Finances

### Problématique

En dépit de toute l'importance accordée au travail bénévole dans le cadre du sport suisse, un engagement exigeant et de haute qualité dans le domaine de la relève ne peut se faire sans dépenses élevées. Concrètement, cela soulève les problèmes suivants.

- Sombres horizons financiers. Il va couler pas mal d'eau sous les ponts d'ici le jour où les pouvoirs publics ou privés disposeront de plus d'argent. Tout semble au contraire indiquer un renforcement des mesures d'économie.
- Coûts liés à l'engagement d'entraîneurs et à la construction/exploitation de centres de performance (voir aussi sous point 3.4).
- Frais liés à la pratique sportive et à la formation, à la charge des athlètes et de leurs familles (voir aussi sous point 3.5).

### Solutions et attentes

- Equivalant à un investissement dans l'avenir et contribuant notablement à une réduction des frais de santé, la PR doit échapper à toute restriction financière !
- Multiplier par deux les quelque 6 millions de francs dont dispose actuellement J+S pour l'engagement d'entraîneurs (le cas échéant par un financement mixte).
- Réduire le prix des droits d'utilisation de certaines installations sportives.
- Donner naissance à de nouvelles associations, avec les communes et/ou des entreprises privées par exemple.
- Améliorer l'utilisation des fonds disponibles et mieux utiliser les structures existantes.

### Discussion

L'argent est une denrée rare qu'il semble être de plus en plus difficile à trouver actuellement en Suisse. Confédération, cantons et communes sont appelés à se serrer la ceinture et même à pratiquer, là où c'est possible, une politique d'abandon. Le sport n'y échappe pas ! L'exemple de J+S le montre bien, contraint qu'il est d'économiser 7,4 millions de francs au cours de cette année (Martin Jeker). Simultanément, certaines sommes issues des pouvoirs publics, en attente de transfert,

ne peuvent être allouées que sous réserve de prestations plus élevées en provenance du secteur privé, les cotisations de membre de club ou de fédération ne pouvant être indéfiniment augmentées, alors que les sponsors issus de l'économie privée concentrent toujours plus fortement leurs prestations sur quelques rares « sports très médiatisés » (Bruno Barth). Enfin, dans bien des cas, la charge financière (et en temps) exigée de la part des familles de jeunes talents de la relève est, elle aussi, parvenue à ses limites, si elle ne les a pas dépassées déjà. Il est question, à ce propos, de jeunes qui ont mis fin à leur carrière parce qu'ils/elles ne pouvaient tout simplement (plus) faire face aux contraintes de ce type.

Cette situation provoque, on le comprend, des tensions quant à la répartition des fonds. Si l'on suivait Erich Hanselmann par exemple, qui demande que J+S multiplie par deux son engagement de soutien aux jeunes espoirs, alors qu'on exige du mouvement une économie de 7,4 millions de francs, ce sont d'autres secteurs de J+S qui en souffriraient. Le souhait généralement émis de voir les pouvoirs publics s'engager davantage dans l'encouragement du sport d'élite et de la relève ne pourrait, alors que les sommes à disposition restent les mêmes si elles ne diminuent pas, qu'aboutir également à un conflit de répartition avec les autres domaines du sport. En ce qui concerne la Confédération, c'est le « Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport » qui fait foi, prévoyant son engagement dans les cinq domaines suivants : « santé », « formation », « performance », « dimension économique », « développement durable ». Dans le cas où un soutien accru serait accordé au secteur « performance », ce sont les autres qui en pâtiraient.<sup>10</sup>

Cette réflexion peut être élargie aux cantons, aux communes, aux fédérations et sociétés sportives aussi. Chez ces dernières, on observe d'ores et déjà, ici où là, un transfert de l'attention et du soutien apportés jusqu'ici au sport populaire en direction du sport de performance. Si d'aucuns s'en réjouissent, d'autres se demandent si c'est bien légitime. En Suisse, de nombreuses sociétés et associations sportives régionales se considèrent comme les dépositaires du « sport pour tous », et on ne peut exclure qu'elles quittent le bateau si on les contraint à focaliser par trop leur attention sur l'élite. Vient s'ajouter à ce qui précède le fait, déjà évoqué en introduction, que la PR exige beaucoup de temps, et que le vent de la politique peut facilement tourner en cas d'absence prolongée de succès. Cela dit, on devrait mieux comprendre qu'une lutte engagée sans compromis dans le secteur de la répartition des fonds disponibles risquerait d'avoir des conséquences négatives à moyen et à long termes.<sup>11</sup> Dans ces conditions, la PR a tout avantage, dans les bras de fer qu'elle engage dans le domaine de la répartition des fonds, à ne pas oublier les intérêts des autres milieux intéressés.

Deux autres secteurs méritent encore d'être pris en considération. La prospection de milieux encore peu explorés d'une part. Il y faut bien sûr, dans ce cas, de l'imagination. L'Aide sportive, par exemple, cherche à augmenter le nombre de ses membres et à obtenir les faveurs du sponsoring culturel, alors

que Marcel Siegenthaler (responsable de la rubrique sportive au « Blick »), lui, lance l'idée d'un « pour-cent sportif » calqué sur le « pour-cent culturel ».

Une meilleure exploitation des mesures d'ores et déjà mises en œuvre est possible. Samuel Schmid, président de la Confédération et ministre des sports, grince des dents, par exemple, en constatant que des places restent libres à l'ER pour sportifs d'élite, à Macolin. Par ailleurs, parlant de la promotion des espoirs (PE) à J+S, Martin Jeker donne à penser que, jusqu'à présent, il s'agit d'un soutien apporté à une « structure » plutôt qu'aux jeunes espoirs qu'elle englobe. Plusieurs délégués de fédération ont insisté, enfin, sur l'importance qu'il y a à résoudre d'abord les problèmes internes.

### Constat

Comme l'obtention de moyens financiers supplémentaires ne peut se faire qu'au détriment d'autres secteurs du sport, la PR se doit d'être prudente et de faire preuve d'habileté dans la lutte qui s'est engagée pour la répartition de l'argent disponible. Elle doit aussi s'efforcer d'augmenter d'abord, envers et contre tout et à tous les niveaux, l'efficacité de ses structures. Pour y parvenir, elle doit se doter d'un système de gestion et de contrôle efficace et définitif (voir aussi le chapitre 4).

## 3.4 Sport scolaire, école et écolage

### Problématique

Tous les milieux concernés reconnaissent que l'établissement d'une relation harmonieuse entre le sport et la formation scolaire ou professionnelle est à la base d'une PR prometteuse. Comme cet aspect revêt une importance capitale, les intervenants ont été nombreux à s'y arrêter, soulevant notamment les problèmes suivants.

- Le sport et l'éducation physique scolaires sont de faible qualité. Dans le cadre du sport et de l'éducation physique à l'école (et dans le cadre de l'école en général), on n'insiste pas assez sur le fait que performance et comparaison entre les performances sont à la base de toute future carrière sportive.
- Il n'existe pratiquement pas de dispositions réglant la prise en charge des frais d'écolage des jeunes écoliers/ères doué(e)s, contraint(e)s de fréquenter l'école dans une autre commune (degré secondaire inférieur) ou dans un autre canton (degré secondaire supérieur).
- Apparition incontrôlée d'écoles favorables au sport, mais sans programmes bien définis et à la qualité d'enseignement douteuse.
- Problème de choix : intégration des jeunes talents sportifs à des classes régulières ou création de classes spéciales.
- Lacunes dans le domaine de la formation professionnelle (apprentissage).

<sup>10</sup> C'est dans ce sens qu'il faut comprendre les déclarations de Matthias Remund, nouveau directeur de l'OFSP, qui ne nie pas la place de choix que le sport d'élite occupe au sein des activités de l'OFSP, tout en mettant aussitôt en évidence l'extrême importance du « mouvement en général » et de la « santé ».

<sup>11</sup> Les luttes de répartition au sein même du sport de haut niveau et du secteur de la PR constituent un autre danger : dans le cas où une distinction plus stricte que jusqu'à présent devait être faite, par exemple entre des disciplines plus « dignes » d'être encouragées et les autres, ou encore si la question se posait de savoir dans quelle mesure telle ou telle discipline aurait droit à une aide ciblée.

## Solutions et attentes

- Exercer un contrôle de qualité et faire une meilleure utilisation de la notion de performance dans le cadre du sport et de l'éducation physique à l'école.
- Obtenir une collaboration plus étroite entre les écoles, les fédérations et les autorités scolaires; préciser plus clairement le profil des écoles.
- Obtenir la suppression totale ou partielle des frais d'écolage pour les jeunes de la relève en se référant, par exemple, aux labels conçus fin 2004 à l'attention des écoles favorables au sport, ou à la Talents Card de Swiss Olympic (voir sous point 2.2).
- Introduire un label à l'attention des « entreprises d'apprentissage favorables au sport d'élite ».

## Discussion

Pour simplifier, nous avons décidé de répartir en quatre groupes les nombreuses déclarations faites, dans le cadre de la Conférence extraordinaire, au sujet de la formation et de l'école.

a) **Sport scolaire.** Personne ne croit plus au fait que le sport scolaire puisse servir à la détection systématique des jeunes talents, ni aider à l'éclosion de leurs dons. Par contre, on ne discute pas le fait que l'enseignement de l'éducation physique est et reste à la base de l'apprentissage du mouvement, et qu'elle est utile à l'acquisition de bases polysportives. Au cours de ces dernières années, on s'est engagé avec force pour le maintien des 3 heures d'éducation physique obligatoires dans les écoles primaires. Ces efforts ont eu pour mérite d'enrayer partiellement l'hémorragie. Malgré cela, plusieurs cantons ne se conforment que partiellement à la loi. D'autres envisagent même de faire de même.<sup>12</sup>

Les débats portant sur le nombre d'heures à respecter ont quelque peu relégué à l'arrière-plan l'aspect qualitatif de l'enseignement de l'éducation physique à l'école, souvent jugé insatisfaisant. Ce déficit a toutefois été reconnu et, avec l'aide des autorités cantonales, l'OFSP, tenant compte des exigences du Concept du Conseil fédéral pour une politique



<sup>12</sup> Remarquons qu'en l'an 2000, l'ordonnance sur l'enseignement obligatoire de l'éducation physique à l'école a été quelque peu édulcorée. En plus de deux heures formellement obligatoires par semaine, la troisième pouvait dès lors être intégrée à un camp de sport, à une journée sportive, etc. Au début de 2005, les cantons respectant l'obligation des trois heures étaient au nombre de quinze, six autres faisant usage de la possibilité de remplacer la troisième par un camp, etc., cinq autres, enfin, ne respectant en rien les dispositions de l'ordonnance. Il faut noter que, dans ce dernier cas, les cinq cantons en question ne la respectaient déjà pas avant la révision de l'ordonnance, ce qui ne nous permet donc pas de dire qu'il y a eu une dégradation de la situation.

du sport, cherche actuellement à mettre en place un système d'évaluation et de contrôle de qualité en la matière. Simultanément, on étudie la possibilité d'améliorer la formation et le perfectionnement des maîtres et maîtresses de sport et d'éducation physique.

En marge de ces aspects touchant à la qualité, un certain nombre d'intervenants (Heinz Keller et Gian Gilli notamment) ont dit regretter l'absence d'incitation à la performance qui caractérise, actuellement, l'éducation physique et le sport à l'école: toute appréciation comparative entre les performances et toute forme de célébration de la performance de haut niveau étant proscrites, il est impossible que les écoliers/ères, même les plus doué(e)s, contractent le « virus du sport d'élite » et acquièrent la volonté de vaincre qui lui est liée. On souhaite donc vivement — d'une façon générale, mais sans afficher une confiance débordante — qu'il puisse être procédé à un réajustement en la matière, même si d'autres objectifs partiels (de santé, d'intégration, de compensation, etc.) ont été fixés au sport scolaire ces dernières années, objectifs dont il faut bien tenir compte aussi.

b) **Programmes scolaires favorables au sport.** Au chapitre 2 déjà, nous avons dit qu'actuellement, en Suisse, quelque 70 écoles et autres établissements de formation s'étaient déclarés favorables au sport. La plupart ne se sont toutefois mis à la page que récemment, ce qui empêche de se faire une idée claire de la situation réelle. Recteur du gymnase sportif de Davos, Urs Winkler a même parlé, en l'occurrence, d'apparition « incontrôlée » d'écoles de ce type. De fait, de nombreux établissements scolaires cherchent encore à affiner et à améliorer leur profil. Ils ne répondent donc pas encore aux exigences requises par une combinaison, au sein de leurs programmes, des formations scolaire et sportive. Cela étant, ils ont été 21 seulement à répondre aux exigences requises pour l'obtention du label de SOT, et à se le voir conféré au mois de décembre dernier (voir aussi sous point 2.2). Par contre, on ne peut pas encore dire, à l'heure actuelle, s'il est préférable d'intégrer les jeunes sportifs/ives de la relève à des classes régulières, ou à des classes spéciales, avec ou sans internat. Du point de vue des finances, Hans Ulrich Stöckling pense que le premier modèle est préférable car, dit-il, « c'est l'organisation des classes qui est coûteuse, et pas le nombre des élèves ». En outre, pour choisir le modèle qui convient le mieux, il faut aussi tenir compte du sport pratiqué, des objectifs pédagogiques de l'école et, enfin, de la personnalité du/de la jeune sportif/ive et des caractéristiques de son entourage familial. Comme on le voit, des zones d'ombre subsistent dans ce domaine (voir aussi le chapitre 4).

Dans le contexte de ce qui précède, le programme réglant les activités sportives pose un problème particulier: alors que la plupart des écoles font preuve de souplesse en ce qui concerne l'adaptation des vacances et des heures d'enseignement, elles peinent à établir des programmes sportifs de haut niveau dignes de ce nom. Swiss Olympic Talents pense qu'une



collaboration doit être établie, en la matière, avec les fédérations concernées et avec les centres de performance (régionaux). Cette collaboration a toutefois beaucoup de peine à prendre forme, plusieurs fédérations ne parvenant que difficilement à s'accommoder du lieu choisi, compte tenu de celui de l'activité scolaire (voir aussi sous point 3.6). L'organisation de centres de performance régionaux devrait permettre d'obtenir, cela étant, que les établissements de formation concernés ne se considèrent plus comme des « écoles générales de sport », mais qu'elles développent un profil répondant aux exigences de spécialités sportives bien précises. Le fait que certaines écoles engagent elles-mêmes des entraîneurs ne devrait pas, ne serait-ce que pour des raisons d'argent, constituer un modèle pour les autres. En outre, en tels cas, il est indispensable que l'entraîneur de l'école connaisse parfaitement les programmes des clubs et des fédérations auxquels appartiennent les élèves, et qu'il puisse s'identifier à eux. Si ce n'était pas le cas, des situations de concurrence peu souhaitables risqueraient de voir le jour.

Enfin, en marge de l'attribution du label, il est très important que les écoles favorables au sport soient soumises à un contrôle de qualité et de prestations systématique. Ce dernier doit pouvoir se faire en étroite collaboration avec les responsables cantonaux et locaux de l'instruction publique, ce qui pourrait aboutir, par ricochet, à une restructuration bienvenue.

**c) Ecolage.** Les frais d'écolage sont au cœur du cyclone. Pour les jeunes de la relève, le changement de commune ou de canton est étroitement lié à la présence ou non d'un établissement de formation adéquat. Il se pourrait bien, qu'à moyen terme, un maximum de dix répondent, en Suisse, aux exigences d'une spécialité sportive bien précise. Cette situation nécessitera le déplacement de la plupart des jeunes talents, et rendra toujours plus impérieuse une harmonisation des frais d'écolage.

Sur ce point, la situation est relativement embrouillée à l'heure qu'il est. En effet, l'autorité scolaire étant exercée par les communes au degré secondaire inférieur (école obligatoire), pratiquement chaque changement d'école appelle un nouveau problème de prise en charge des frais d'écolage. Aux niveaux de l'école secondaire supérieure, des écoles spécialisées et des universités par contre, le problème ne se pose que quand il y a un changement de canton. Aucune disposition définitive n'ayant encore pu être prise pour le degré secondaire inférieur, chaque cas doit être traité séparément. Par contre, au niveau supérieur, comme déjà mentionné au chapitre 2, l'existence d'un « Accord intercantonal sur les écoles offrant des formations spécifiques aux élèves surdoués » constitue un premier instrument susceptible d'aider à résoudre le problème. Selon divers intervenants, cet accord présente malgré tout deux points faibles: il n'a d'abord obtenu l'adhésion que de neuf cantons jusqu'à présent (d'autres devraient suivre ces prochains mois); il n'est pas contraignant ensuite! Même en adhérant à l'accord, grâce à un article « à la carte », chaque canton devrait rester en mesure de décider indépendamment

des autres dans quelles circonstances il est d'accord d'assumer lui-même la prise en charge des frais d'écolage et pour quelle école. Ainsi, les jeunes athlètes de la relève n'ont donc pas la certitude, on l'aura compris, d'être libérés de cette charge. Analysées à partir d'un autre point de vue, les hésitations des cantons (et des communes) peuvent aussi se comprendre. Notamment lorsqu'il s'agit d'écoles privées et/ou d'internats, les frais d'écolage peuvent être très élevés. Les autorités tiennent donc à pouvoir délibérer à partir d'une base d'appréciation sans équivoque, ne serait-ce que pour ne pas investir dans de « mauvaises » écoles ou dans de « faux » talents.

Une partie de la réponse à ces préoccupations a été donnée plus haut déjà: le label de qualité et une évaluation systématique sont deux éléments qui fournissent une garantie de qualité sûre et solide pour justifier le choix d'une école. On peut imaginer, aussi, que des discussions puissent avoir lieu aux niveaux national ou intercantonal pour fixer un montant de frais d'écolage acceptable et payable par tous. Resterait à définir la qualité des ayants droit à cette faveur. La Swiss Olympic Talents Card pourrait servir de référence en la matière. Selon le niveau de performance auquel ils se situent, les jeunes de la relève reçoivent en effet, dès cette année, une carte « régionale », « nationale » ou « internationale » qui, aux yeux de SOT, doit également pouvoir leur servir de carte de légitimation pour le choix d'une école: celle ou celui qui dispose d'une Talents Card devrait ainsi — si ses résultats scolaires sont suffisants — être admis(e) par les écoles labellisées. Malgré cette simplification, les frais d'écolage vont encore faire couler beaucoup d'encre au cours de ces prochains mois, voire de ces prochaines années.

**d) Formation professionnelle.** Au terme de leur scolarité obligatoire, tous les jeunes de la relève ne choisissent pas de poursuivre des études. Certains préfèrent entrer en apprentissage et, à en croire ce qu'on a entendu à la Conférence extraordinaire, ce n'est pas eux/elles qui disposent des meilleurs atouts.

Comme nous l'avons signalé au chapitre 2, il existe bien un apprentissage spécifique de « sportif d'élite/sportive d'élite ». Mais il ne constitue une solution réaliste que pour certaines spécialités sportives offrant des perspectives professionnelles d'avenir.<sup>13</sup> Dans ce cas, l'apprentissage ne peut pas être suivi dans le propre club ou dans au sein de la fédération, mais dans une entreprise d'apprentissage extérieure, selon les dispositions « conventionnelles » réglant la formation professionnelle. La coordination triangulaire « Famille/entourage — Ecole (professionnelle) — Sport » devient, ainsi, un carré puisqu'il faut y ajouter l'entreprise d'apprentissage, susceptible d'avoir, elle aussi, ses exigences envers le/la jeune sportif/ive.

Ici aussi, SOT s'efforce d'obtenir une meilleure réglementation et, avec l'aide des responsables cantonaux de la formation professionnelle, d'introduire un nouveau label destiné aux entreprises d'apprentissage favorables au sport. Dans ce cas, en plus de la coordination intercantonale, le fait de parvenir

<sup>13</sup> C'est pour cette raison que les propositions de places d'apprentissage de ce type ne concernent, actuellement, que le hockey sur glace, le football et le ski (nordique).

à amener les entreprises à une prise de conscience et à pouvoir les persuader de l'utilité de la chose revêtira une grande importance. Il ne faut pas s'attendre à des résultats positifs rapides dans ce secteur.

### Constat

Après une période difficile de mise en train et l'élaboration d'un réseau d'établissements de formation favorables au sport, le développement de critères de qualité, l'assurance et le contrôle de leur application d'une part, une coordination renforcée entre écoles et clubs/fédérations d'autre part, prendront, à l'avenir, une importance capitale. Au fur et à mesure que le profil des possibilités scolaires proposées gagne en clarté et que les jeunes sportifs/ives de la relève sont de plus en plus facilement et sûrement identifiables, les discussions portant sur l'harmonisation des frais d'écolage devraient finir par s'apaiser. Par ailleurs, contrôle et renforcement de la qualité sont également les mots clés d'une éventuelle réorganisation du sport et de l'éducation physique scolaires, et de l'amélioration d'un système de formation professionnelle véritablement favorable au sport.

## 3.5 Promotion de la relève en tant que stratégie intégrée

### Problématique

Dans le cadre des exposés, toute une série de problèmes ayant un rapport avec la stratégie appliquée dans la PR ont été soulevés. On en retiendra ce qui suit.

- Remplacement du « principe de hasard » par une détection et une sélection systématiques.
- Formation polysportive préférable à une spécialisation précoce.
- Difficultés rencontrées lors du passage de la relève à l'élite.
- Assistance à apporter aux parents des jeunes de la relève.

### Solutions et attentes

- Elargissement de « Talent Eye » à l'ensemble du territoire suisse.
- Assistance de qualité apportée aux jeunes sportifs/ives de la relève et à leur entourage.

### Discussion

Au chapitre 2, nous avons esquissé les grandes lignes de l'actuel programme suisse de PR. Il repose sur le principe que les jeunes, doués pour le sport, doivent être repérés et aidés aussi tôt que possible, un accompagnement large et compétent devant alors être assuré dès l'enfance et jusqu'au stade de l'élite, et même au-delà si l'on tient à ce qu'il soit optimal. Comme nous l'avons déjà dit, le sport scolaire ne se prête que sous condition à la détection des jeunes talents et à l'accès au cadre de la relève.

« Talent Eye », le projet pilote, est en mesure de combler cette lacune en remplaçant la « cueillette hasardeuse de jeunes talents » (Heinz Keller) par la mise en place d'un système de repérage d'inspiration scientifique. Même s'il n'est pas encore possible, vu sa mise en œuvre récente, de porter un jugement définitif sur son efficacité, on prend note avec satisfaction que les deux cantons pilotes (Bâle-Campagne et Bâle-Ville) ont décidé de poursuivre et même d'élargir l'expérience, alors qu'une série d'autres cantons (les Grisons, le Tessin) et communes (Zurich, Bienne) l'ont inscrite à leurs programmes. Toute forme d'extension du projet est souhaitable même si, ici aussi, des problèmes de financement vont surgir tôt ou tard (dans le canton des Grisons, par exemple, on fait appel à l'argent du Sport-Toto). Un autre point concerne la mise en place d'un suivi des jeunes talents au terme de leur expérience à « Talent Eye ». La solution idéale serait qu'ils puissent être intégrés à un club de sport. Mais les enfants, on le sait, changent souvent de préférence. « Talent Eye » et SOT recommandent donc une fois de plus l'établissement d'une coordination interassociative et la mise en place d'une assistance à apporter systématiquement aux parents.

Autre problème encore : trouver le moment le mieux approprié pour engager le jeune garçon ou la jeune fille à se spécialiser. Comme l'école, « Talent Eye » privilégie une formation initiale polysportive, alors que les clubs poussent généralement à une spécialisation précoce. Il est ressorti, de la Conférence extraordinaire, que le moment idéal pour aborder une spécialisation variait d'un sport à l'autre, mais qu'il est presque toujours anticipé, ce qui prive les jeunes concernés de bénéficier d'une réelle « socialisation sportive » (Peter Haas, Peter Zahner). Le fait qu'un jeune, qui change de sport relativement tard, fasse souvent une entrée fracassante dans celui de son nouveau choix devrait inciter à faire réfléchir les impatients et à ne jamais précipiter les choses.

Comme cela a été dit à plusieurs reprises déjà, parents, famille et environnement social jouent, d'une façon générale, un rôle prépondérant dans la PR. Bien qu'effleuré à de nombreuses reprises par les intervenants, ce sujet peine à émerger vraiment. On attend donc, ici, un encadrement plus efficace des parents avec, parfois même, la nécessité de les ramener à la raison lorsque, dans leur imagination, ils voient déjà les noms de leurs rejetons au haut de l'affiche...

Ceci encore : en relation avec la PR, force est de remarquer que trop de fédérations ne disposent pas encore de modèle stratégique cohérent en la matière. La remarque est également souvent formulée que, dans beaucoup de sports, les jeunes sont nombreux à s'imposer, sans parvenir à confirmer leur supériorité lorsqu'ils accèdent à l'élite. Cette déperdition de capacité est difficile à expliquer : saturation prématurée ? Surcharge due à d'autres occupations (carrière professionnelle par exemple) ? Problèmes inhérents au sport d'élite en général, et pas seulement en Suisse ? Quoi qu'il en soit, ce secteur mériterait d'être approfondi (voir chapitre 4).

## Constat

En Suisse, actuellement, la PR ressemble un peu à un vaste chantier aux quatre coins duquel on s'acharne à édifier des projets différents. Certes, le « modèle suisse de PR » évoqué par Erich Hanselmann présente une structure assez précise. Mais il lui manque encore de solides fondations. Le secteur dans lequel il paraît bien y avoir urgence d'intervenir se situe au niveau de l'organisation d'un suivi à long terme des jeunes de la relève sportive, y compris lorsqu'ils changent de sport, lorsqu'ils accèdent à l'élite, lorsqu'ils donnent l'impression de devoir faire face à des problèmes relationnels.

## 3.6 Fédérations et responsables de l'entraînement

### Problématique

Comme ce sont les fédérations qui supportent, pour l'essentiel, les charges inhérentes à la PR, ce sujet était vivement discuté dans le cadre de la Conférence extraordinaire. En plus des problèmes financiers et de coordination déjà évoqués, les points suivants ont également été soulevés.

- Absence de programmes de PR ou insuffisance de ces derniers lorsqu'ils existent.
- Entraîneurs des deux sexes insuffisamment formés ; manque de compétences sociales et pédagogiques souvent.
- Problèmes d'engagement d'entraîneurs.
- Problèmes d'élaboration de centres d'entraînement régionaux et de centres de performance.



## Solutions et attentes

- Exiger une meilleure formation et la mise en place d'exigences minimales.
- Apporter une aide financière aux fédérations qui élaborent des centres d'entraînement.
- Réduire les coûts d'utilisation des infrastructures.
- Améliorer la coordination parmi les fédérations de même que la coordination entre les fédérations, les écoles et les autorités communales et cantonales.

## Discussion

L'essentiel du travail concret qu'ont à assumer les fédérations et les sociétés sportives porte sur la PR et sur le sport d'élite. Le grand public suit donc leurs activités et leur comportement d'un œil critique, d'où l'impression souvent ressentie qu'elles sont en faute et qu'elles manquent d'imagination constructive. Toutes données faisant défaut, il est impossible de dire ce qui est vrai et faux à ce sujet. Si l'on en croit les exemples présentés lors de la Conférence de Berne, force est de croire que la plupart des fédérations disposent de programmes de PR et qu'elles investissent beaucoup (en personnel également) pour leur mise en œuvre. Cette impression se confirme d'ailleurs si l'on jette un coup d'œil sur les fédérations non présentes à la Conférence extraordinaire. Selon Cornel Hollenstein<sup>14</sup>, collaborateur de SOT pour la promotion des fédérations, la majorité de ces dernières est persuadée, actuellement, qu'il ne peut y avoir de véritable stratégie, en matière de sport d'élite, sans promotion de la relève. L'année dernière, 49 disciplines issues de 32 sports différents (seulement) ont bénéficié d'une aide. On constate, en l'occurrence, qu'il ne suffit pas d'un coup de baguette magique pour produire de bons projets et que, même quand le projet existe, sa stratégie d'application peut encore faire défaut. De fait, aujourd'hui, face à quelques fédérations parfaitement rodées en matière de PR, d'autres (la majorité) nagent encore dans l'incertitude. Ce point mériterait une évaluation systématique, suivie de mesures d'application concrètes.

En marge des restrictions financières et de l'immense travail accompli en collaboration avec les associations régionales et les sociétés locales, c'est l'entraînement de la relève et de l'élite (centres de performance) qui pose vraiment problème à l'heure actuelle. Il a souvent été fait allusion au fait que, ici ou là, les responsables de l'entraînement étaient (encore) dépourvus des qualifications requises (diplômes) et ne bénéficiaient pas toujours des compétences nécessaires dans le domaine socio-éducatif. La pression exercée par J+S (voir le chapitre 2) pour ne délivrer le maximum des montants à disposition que là où l'on dispose d'entraîneurs qualifiés, devrait inciter à combler cette lacune. L'augmentation des demandes d'inscription aux cours de formation des entraîneurs de Swiss Olympic s'explique en partie par cette pression.

Le fait de savoir que l'on dispose d'entraîneurs qualifiés est une chose, les engager en est un autre. En raison des objectifs qu'elle se fixe, la préparation de la relève ne peut plus être

<sup>14</sup> Cornel Hollenstein ne faisait pas partie du groupe des conférenciers, lors de la Conférence extraordinaire, mais il nous a accordé un long entretien au cours duquel nous avons pu analyser les problèmes liés au travail des fédérations.

assumée par des bénévoles. Mais une professionnalisation du secteur dépasse souvent les possibilités financières des fédérations, et l'engagement d'entraîneurs étrangers aux prétentions financières moindres, comme cela se fait au sein de la FSG, n'est pas possible dans tous les sports. Vue sous cet angle, la requête de SOT et de plusieurs fédérations de voir les contributions d'encouragement (dans le cadre de J+S par exemple) augmenter se comprend. De là à voir « les meilleurs entraîneurs à la base », il y a toutefois un pas que l'argent seul ne permet pas de franchir, tant le prestige et les exigences de l'élite sont élevés.

Le problème de l'engagement d'entraîneurs se complique encore s'il doit être satisfait, comme le désire SOT, à la création de centres d'entraînement régionaux et de centres de performance en collaboration (question d'infrastructures et de personnel) avec les sociétés locales et les autorités communales. Là, les sports d'équipe rencontreront sans doute moins de problèmes, l'existence des centres de performance étant généralement assurée (LSHG) ou consolidée (ASF) par les grands clubs. Les sports individuels et les « petits » sont mal partis par contre, même si un certain nombre de centres à leur compte ont déjà vu le jour, souvent hélas en des endroits pas toujours les mieux appropriés. Des reproches liés au manque de perspectives et de programmes surgissent aussi en l'occurrence, parfois en relation avec les visions propres à l'école : certaines autorités communales et cantonales s'insurgent, en effet, face au choix de certains sites, car ils posent des problèmes d'infrastructures et ne permettent pas aux élèves des écoles favorables au sport d'y avoir normalement accès.

#### Constat

Les fédérations sportives suisses engagées dans le sport de haut niveau disposent, dans leur majorité, d'un programme de la relève, dont la mise en œuvre est souvent difficile et qui, de plus, pose souvent des problèmes d'évaluation systématique. Il serait souhaitable qu'un soutien tant financier qu'organisationnel puisse être apporté, et que la collaboration avec les autorités communales et avec les établissements de formation favorables au sport soit renforcée en l'occurrence. En outre, lors de l'élaboration de centres d'entraînement et de performance, il conviendrait d'étudier si une meilleure coopération entre différentes fédérations (utilisation commune des infrastructures, engagement d'entraîneurs de condition physique communs, assistance médicale commune, internat et accompagnement scolaire communs, etc.) n'était pas possible.

Une multitude d'autres points concernant la PR pourraient être ajoutés à ceux qui viennent d'être analysés dans ce chapitre. Pour ne pas se perdre dans les détails et pour permettre que cet aperçu reste clair, nous en restons toutefois là, le dernier chapitre se contentant d'évoquer brièvement quelques aspects généraux liés à l'avenir de la PR en Suisse.

## 4. Conclusions et mise en place d'un modèle suisse de promotion de la relève ?

Même si l'aperçu donné par le présent rapport sur l'état de la PR en Suisse et sur les problèmes qu'elle rencontre ne peut prétendre être complet, il suffit à faire comprendre la complexité du domaine. Nous avons enregistré avec une grande satisfaction que, en dépit de la multiplicité des problèmes et des défis qui se posent en la matière, aucun des participants à la Conférence extraordinaire n'est tombé dans le piège des lamentations dramatiques et sans fin, et qu'aucun, non plus, n'a sorti de sa manche la recette miracle, coûteuse et toujours douteuse en tels cas. Les intervenants, au contraire, se sont efforcés dans leur majorité de présenter la situation telle qu'elle est : complexe et problématique, et de suggérer des amorces d'interventions pratiques pour y remédier.

En raison du nombre important de problèmes qui se posent, justement, des priorités devront sans doute être bientôt posées. Pour les délégués des fédérations présents, la marche à suivre paraît simple : balayer d'abord devant sa propre porte, puis tenter d'améliorer les processus et les structures internes. En la circonstance, l'analyse de ces intervenants rejoint celle de Samuel Schmid, président de la Confédération qui, en conclusion à son exposé d'introduction, a adressé cinq questions aux fédérations, questions qui n'avaient rien d'une réprimande comme certains ont cru le ressentir. Notre ministre des sports n'a, au contraire, rien fait d'autre que de confirmer le rôle central joué par les fédérations, et leur responsabilité en matière de sport de haut niveau, marque de confiance alors que la répartition des tâches « sportives » entre les partenaires des domaines de droit public d'une part, de droit privé d'autre part, se poursuit depuis des décennies ; le désir d'en savoir plus, aussi, sur l'ensemble des sujets et des objets consignés dans ce rapport (voir l'aperçu 2).



## Aperçu 2 : Cinq questions de Samuel Schmid, président de la Confédération, aux fédérations sportives suisses

1. Qu'est-ce qui a été entrepris, au sein de votre fédération, pour favoriser la détection et la sélection des jeunes talents sportifs ?
2. Qu'est-ce qui a été entrepris, au sein de votre fédération, pour améliorer la qualité de la formation et de l'entraînement des membres des cadres régionaux et nationaux de la relève ?
3. Quelles mesures avez-vous conçues, dans les milieux de la promotion de la relève, pour les apprentis et pour les jeunes qui fréquentent une école secondaire ?
4. De quelle façon vous y prenez-vous pour faciliter l'accès de vos jeunes sportives et sportifs au niveau de l'élite ?
5. Quel genre d'aide importante attendez-vous de la part de la Confédération, des cantons et des communes ?

Source : conférence de Samuel Schmid, président de la Confédération, pouvant être consultée à l'adresse internet [www.bundespraesident.admin.ch](http://www.bundespraesident.admin.ch)

En y regardant de plus près, deux éléments intéressants peuvent être déduits de ces cinq questions : d'une part, le président de la Confédération a mis le doigt sur une série de points centraux (détection des jeunes talents, qualité de l'entraînement, formation professionnelle, accès au niveau de l'élite) également soulevés par les délégués des fédérations et par d'autres intervenants, lors de la Conférence extraordinaire, et analysés dans le cadre du présent rapport ; d'autre part, la difficulté qu'il y a à répondre à ces questions, en raison de l'hétérogénéité du sport suisse et de ses structures de gestion décentralisées. La Conférence extraordinaire, c'est vrai, a fourni des réponses partielles à chacune mais, pour des raisons de temps, il n'a pas été possible de présenter les programmes ni les amorces de solution de toutes les fédérations. En dépit de la complexité du champ d'action de la PR, une présentation simple et claire des programmes de fédération, des mesures concrètes prises et de leurs effets serait hautement souhaitable dans la perspective d'une planification future.



## Aperçu 3 : Cinq requêtes d'Erich Hanselmann, chef de Swiss Olympic Talents

### Proposition 1 : assurer un apport financier plus marqué aux fédérations pour l'engagement d'entraîneurs

Il faudrait que la somme de 6 millions de francs investie dans la promotion de la relève par J+S soit doublée. Cela permettrait de rémunérer comme il se doit les entraîneurs appelés à œuvrer efficacement au sein des cadres promotionnels des fédérations. Certes, d'autres sources de financement doivent être envisagées pour compléter l'action de J+S. Ce qui est sûr par contre, c'est que plusieurs fédérations éprouvent le besoin urgent d'un appui renforcé.

### Proposition 2 : créer un label à conférer aux entreprises d'apprentissage favorables au sport de haut niveau

Il est impératif de trouver plus d'entreprises qui acceptent d'engager un ou une apprenti(e) inscrit(e) dans un cadre de la relève sportive. Le label de certification envisagé par Swiss Olympic doit être attribué en collaboration avec les responsables cantonaux de la formation professionnelle, et servir de stimulant dans ce sens.

### Proposition 3 : dispenser les jeunes talents de la relève des frais d'écologie

Cantons et communes se doivent de prendre à leur charge les frais d'écologie ordinaires de leurs jeunes talents sportifs qui doivent quitter leur domicile pour fréquenter un établissement reconnu dans une autre commune ou dans un autre canton. Sont certifiés appartenir à la relève sportive, les détenteurs/trices d'une Swiss Olympic Talents Card nationale ou régionale. Grâce à l'introduction récente de cette carte, il est maintenant possible de connaître le nombre et le nom des jeunes espoirs intégrés à un cadre promotionnel régional ou national de fédération, et de vérifier s'ils/si elles ont bien droit à l'aide requise. Nous espérons vivement que, faisant preuve d'ouverture, toujours plus de communes et de cantons acceptent de la leur accorder.

### Proposition 4 : multiplication des centres d'entraînement et de performance

La création ciblée et coordonnée, par les fédérations, de centres d'entraînement et de performance régionaux et nationaux doit être activée (conformément à la promotion des espoirs J+S). Dans ce contexte, Swiss Olympic peut octroyer une éventuelle aide financière initiale. Il est indispensable que l'organisation de tels centres se fasse en étroite collaboration avec des établissements de formation favorables au sport de haut niveau. Ils doivent également être reconnus par J+S, par les cantons et par les communes concernés et bénéficier de leur soutien.

### Proposition 5 : allègement des prix de location d'installations

Les communes et les cantons concernés, de même que la Confédération proposent un prix très réduit de location (eau, glace, salles de sport, etc.) des installations (infrastructures y comprises) sportives des centres d'entraînement et de performance reconnus.

Source : swiss sport 4/05, page 26

En marge du rôle très important – et que personne ne conteste – joué par les fédérations et les sociétés sportives dans le travail de la PR, Erich Hanselmann, chef de Swiss Olympic Talents, a adressé cinq requêtes aux autres partenaires sportifs. Elles sont résumées à l'aperçu 3, et constituent sans doute une liste prioritaire pour l'avenir. En complément au contenu des questions posées par le président de la Confédération, Erich Hanselmann relève notamment, en plus de la demande d'une aide supplémentaire à apporter aux fédérations (requêtes 1, 4 et 5), l'importance de la mission des pouvoirs publics dans leur rôle de partenaires des domaines de la formation (requêtes 2 et 3) et des infrastructures (requête 5).

Les questions de Samuel Schmid et les requêtes d'Erich Hanselmann pourraient encore être complétées, c'est certain, par une multitude d'autres aspects. Toutefois, plutôt que de procéder à une longue répétition d'éléments déjà cités, nous préférons limiter notre analyse à quatre points tout en espérant qu'avec le recul nécessaire, leur contenu pourra susciter d'autres réflexions :

**1. La promotion de la relève est une entreprise à long terme, d'où deux exigences :** ses responsables, d'une part, devraient se voir octroyer suffisamment de temps, par leurs partenaires (autorités et fédérations nationales, bailleurs de fonds, médias, etc.) pour mener à bien leur travail, car l'itinéraire qui va du moment où un jeune talent est reconnu jusqu'au moment où il peut être intégré à un cadre de l'élite dure, en général, plusieurs années ; ils devraient aussi, d'autre part, s'accorder suffisamment de temps pour régler les problèmes qui se posent à eux, que ce soit au plan national ou au plan des fédérations. Patience et persévérance sont en l'occurrence de mise, notamment lorsqu'il s'agit de négocier

avec des partenaires qui n'appartiennent pas au monde du sport. Comme l'a souhaité Samuel Schmid, président de la Confédération, ils gagneraient donc, malgré l'urgence des problèmes à régler, à s'accorder le temps d'une analyse « critique et objective ».

**2. Importance primordiale de l'information et de la communication.** Le présent rapport montre toute la complexité de la PR. Le manque d'informations à son sujet contribue à expliquer bien des malentendus. Certes, le nouveau réseau mis en place par SOT contribue à palier l'évolution de cette carence. Mais l'intérêt massif démontré par les médias et par le grand public pour la Conférence extraordinaire prouve que la soif d'en savoir plus existe malgré tout, et que le réseau cité ci-devant ne suffit pas à l'apaiser. Il est donc souhaitable, pour la réussite de l'entreprise, que les responsables de la PR élargissent et perfectionnent leur système général d'information.

**3. Améliorer l'encadrement et l'accompagnement scientifique de la PR.** La Conférence extraordinaire donne à penser que des liens plus étroits devraient être noués avec, par exemple, la Haute école fédérale de sport de Macolin, les Instituts universitaires des sciences du sport, le Service scientifique de Swiss Olympic, les innombrables spécialistes que comptent les fédérations. La collaboration fructueuse qui s'est instaurée entre SOT, un institut de l'Université de Bâle et les autorités de ce canton dans le cadre de « Talent Eye » prouve l'utilité de telles formes de coopération.

La science est susceptible d'être utile à la PR, et ceci à différents paliers : à celui de l'élaboration de son programme, d'abord, qui se fait sur la base d'une analyse systématique des connaissances actuelles issues des sciences du sport et



de l'entraînement, de même que des sciences sociales de ce pays (additionnées d'éléments venus de l'étranger parfois). Par ailleurs, les stratégies appliquées dans le cadre de la PR nécessitent une évaluation systématique portant sur les jeunes sportif/ives d'une part, mais aussi sur l'efficacité de la structure financière et sur la rentabilité générale de l'entreprise d'autre part. En outre, il pourrait être utile de procéder à une évaluation comparative par rapport à des expériences analogues faites à l'étranger et, pour rester en Suisse, à une évaluation comparative des programmes de fédération susceptibles d'aboutir à des modèles de référence, applicables ou non à telle ou telle spécialité sportive. A noter, également, que les résultats obtenus ne doivent pas se satisfaire à eux-mêmes, mais qu'ils doivent servir, sous la forme qui convient, à l'enrichissement des diverses parties concernées par la PR.

**4. Le « modèle suisse ».** Il n'est pas trop tard pour revenir, une fois encore, sur les appréciations formulées par Samuel Schmid et par Walter Kägi en introduction : en dépit des lamentations, le sport suisse n'a pas à rougir de la place qu'il occupe au plan international. Une promotion de la relève efficace et de bonne qualité doit permettre de l'améliorer encore. Mais les résultats obtenus grâce à elle sont d'ores et déjà réjouissants.

Tout imbibé qu'il est de la vie associative depuis des décennies, le modèle du sport suisse devrait encore avoir de beaux jours devant lui, notamment en raison de sa légendaire flexibilité et de sa grande capacité d'adaptation. Ces qualités ne lui seront d'ailleurs pas de trop pour venir à bout des exigences toujours plus nombreuses et toujours plus élevées qui se posent au niveau international. Des initiatives, telles que celles prises par SOT en collaboration avec un bon nombre de fédérations dans le domaine de la PR vont dans ce sens. Ici ou là, certes, SOT devra acquérir une plus grande maîtrise professionnelle encore et, pour être plus efficace, assumer lui-même un pouvoir de décision encore trop fortement en main des associations (régionales). Mais même si le sport suisse en général — et celui de la relève en particulier — a maintenant l'obligation de se préoccuper davantage qu'il ne l'a fait jusqu'à présent de ce qui se passe à l'étranger, il n'est pas nécessaire qu'il perde, pour autant, son sens du partage des responsabilités et d'une bonne compréhension mutuelle : conditions indispensables pour qu'un « modèle suisse du sport de la relève » soit durable !

Quant à savoir quelles sont les priorités qu'il conviendra réellement de fixer à l'avenir, et dans quelle direction la PR va évoluer, il appartiendra aux différents milieux partenaires du sport suisse d'en décider. Mais, si l'on en croit la volonté de coopération démontrée par toutes les parties représentées à la Conférence extraordinaire, on est en droit d'espérer que les initiatives lancées au cours de ces dernières années, et plus particulièrement au cours de ces derniers mois, vont pouvoir se poursuivre et se développer.

## Annexe

### Les conférenciers et les participants à la table ronde de la Conférence extraordinaire sur la promotion de la relève en Suisse, organisée à Berne le 24 mars 2005

(Les personnes ayant participé à la table ronde sont marquées d'un astérisque.)

| Nom et fonction  | Organisation                               |
|--|--|
| <b>Représentation nationale</b>  |  |
| Samuel Schmid, président de la Confédération [1]                         | DDPS                                       |
| Heinz Keller, directeur (jusqu'au 1.4.2005) [2]                          | OFSP                                       |
| Matthias Remund*, directeur (depuis le 1.4.2005) [3]                     | OFSP                                       |
| Walter Kägi, président [4]   | Swiss Olympic Association                  |
| Werner Augsburger, directeur technique*                                  | Swiss Olympic Association                  |
| Erich Hanselmann, responsable de la promotion de la relève en Suisse [5] | Swiss Olympic Talents                      |
| Martin Jeker, chef J+S   | OFSP                                       |
| Bruno Barth, directeur   | Aide sportive                              |
| <b>Représentations cantonale et communale</b>                            |  |
| Hans Ulrich Stöckling, conseiller d'Etat [6]                             | CDIP, président                            |
| Ruedi Kunz, président  | Commission de promotion du sport (Grisons) |
| Elmar Schneuwly, chef de service   | Service cantonal du sport (Fribourg)       |
| Urs Winkler, recteur   | Gymnase sportif de Davos                   |
| <b>Fédérations</b>   |  |
| Gian Gilli, chef du sport de performance [7]                             | Swiss-Ski                                  |
| Peter Haas, chef du sport de performance                                 | FSA  |
| Hansruedi Hasler, directeur technique*                                   | ASF  |
| Rudolf Hediger, chef du sport d'élite                                    | FSG  |
| Peter Zahner, chef du sport de performance                               | FSG  |
| <b>Autres personnalités</b>  |  |
| Berhard Russi, ancien champion de ski [8]                                | Expert indépendant                         |
| Marcel Siegenthaler, chef de la rubrique sportive*                       | « Blick »                                  |





# Impressum

## Editeur

Observatoire suisse pour le sport et le mouvement  
c/o Lamprecht et Stamm, bureau d'études sociales  
et de consultation SA  
Forchstrasse 212  
8032 Zurich  
Tél. 044 260 67 60  
E-Mail : sportobs@lssfb.ch

## Auteurs

Hanspeter Stamm et Markus Lamprecht

## Traduction

Yves Jeannotat, Bienne

## Réalisation

Weissgrund Kommunikation AG, Zurich

## Illustration

Philipp Altherr  
Erich Hanselmann  
Daniel Käsermann, OFSPO  
Kurt Schorrer, Photopress

## Impression

Dietschi AG, Olten

## Tirage

1800 a  
700 f

Juin 2005

