

Evaluation de la situation d'Artistic Swimming Rapport final et catalogue des mesures proposées

Auteurs:

mind2win

Cristina Baldassarre

Philippe Müller

Hanspeter Gubelmann

sur mandat de:

Swiss Aquatics

Comité central

Secrétaire général

Michael Schallhart

Maison du sport Talgutzentrum 27

3063 Ittigen b. Bern

1. Situation de départ	2
2. Calendrier du mandat	3
3. Premières conclusions - rapport intermédiaire	3
4. Situation actuelle	4
4.1 La direction	10
4.2 Les entraîneuses nationales	13
4.3 Les équipes nationales & le duet	15
4.4 Les juges	19
4.5 Les clubs labellisés	21
4.6 Les finances	22
4.7 L'organisation de la fédération	22
5. Résumé des mesures à prendre	24
6. Perspectives d'avenir	27
7. Remarques finales	27

1. Situation de départ

Le secrétaire général de Swiss Aquatics, Michael Schallhart, nous a confié un mandat le 11 mai 2022 (voir contrat de mandat), à la demande du comité central. L'objectif est d'analyser la situation actuelle d'Artistic Swimming (AS) et de dresser un état des lieux afin d'en déduire des mesures à court, moyen et long terme. Dans le but d'obtenir une vue d'ensemble suffisante de la situation, une interview structurée (2-3 interviewers de mind2win, max. 2h par interview) a été menée en allemand, français ou anglais avec la cheffe du sport de performance et tous les 9 membres de la direction. En outre, des entretiens ont été menés avec 3 entraîneurs, 4 juges, 3 présidents de club et 4 athlètes. Ces dernières ont bénéficié d'un entretien adapté, qui s'est également concentré sur les aspects de la force mentale. Les premières mesures ont été formulées dans un rapport intermédiaire (point 3). Tous les questionnaires sont joints en annexe.

Le contenu de ces questionnaires a été conçu de manière à mettre l'accent sur les points suivants:

- Motivation au travail
- Identification des causes de la situation
- Satisfaction personnelle avec le travail chez AS
- Structure organisationnelle, processus ainsi que les instances de décision / collaboration
- Ressources administratives et maîtrise concrète du travail
- Communication / informations d'AS
- Processus et critères de sélection
- Clubs labellisés

En outre, des questions ont été posées sur les solutions possibles et les visions d'avenir:

- Développement de la discipline sportive (équipes nationales, duet, sport populaire)
- Conditions requises pour des innovations structurelles et organisationnelles
- Amélioration des conditions d'entraînement et de l'environnement
- Comportement souhaité des entraîneurs
- Besoins des athlètes, des entraîneurs, des juges, des fonctionnaires
- Amélioration du secteur des juges et du système d'évaluation

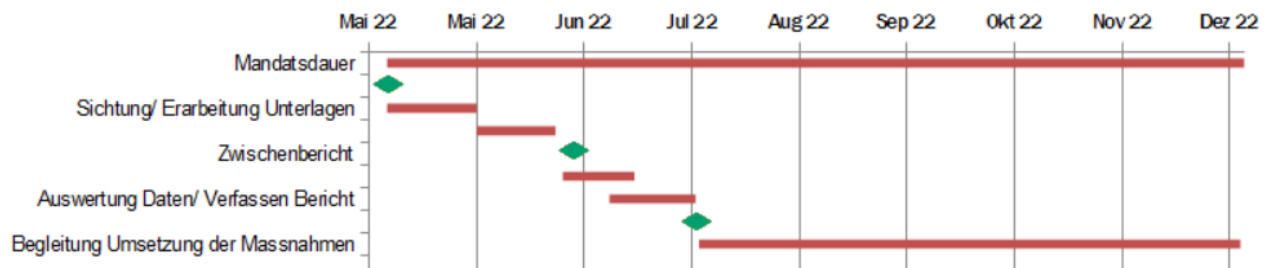
Les athlètes ont reçu leur propre questionnaire, adapté à leurs besoins. En plus des contenus déjà mentionnés ci-dessus, des questions ont également été posées sur les thèmes suivants:

- Contenus spécifiques liés à l'équipe nationale et/ou au duet
- Motivation à la performance
- Gestion des défis/du stress
- Force mentale

2. Calendrier du mandat

Nous avons reçu le mandat le 11 mai 2022 (voir contrat de mandat) et nous terminons la première phase avec ce rapport fin juillet 2022. Ensuite, selon les besoins de Swiss Aquatics et de l'AS, les mesures seront mises en œuvre jusqu'à fin décembre 2022.

Après les interviews de l'ensemble de la direction AS et de la cheffe du sport de performance, un rapport intermédiaire (voir ci-après) a été rédigé comprenant les premières conclusions et les mesures immédiates à prendre.



3. Premières conclusions - rapport intermédiaire

Fin juin, les entretiens avec la direction et la cheffe du sport de performance ont été évalués et résumés dans un rapport intermédiaire (26.06.2022). Celui-ci a été présenté au secrétaire général de Swiss Aquatics, accompagné des trois mesures immédiates que nous considérons comme urgentes.

1. Mise au concours d'un poste administratif, 1.50 FTE - 2.00 FTE
2. Engagement d'une entraîneuse nationale par la fédération: établissement du profil de poste, entretien d'évaluation et observation de l'entraînement
3. Profils de poste de la direction et de la cheffe du sport de performance, assurer l'élaboration et l'interaction des différents secteurs.

4. Situation actuelle

La partie suivante du rapport décrit la situation actuelle d'Artistic Swimming. L'accent est mis sur la situation générale et les difficultés rencontrées l'année dernière ainsi que sur le processus de sélection. Dans les sous-chapitres suivants, les domaines *de la direction, des entraîneurs nationales, des équipes nationales, des juges, des clubs labellisés, des finances et de la structure organisationnelle* sont examinés plus en détail.

La situation actuelle au sein de l'Artistic Swimming est décrite par tous comme *difficile, chaotique, non structurée*, etc. Les principales raisons invoquées sont les changements permanents du personnel, le manque de structures et de stratégies au sein de l'AS, le manque de confiance mutuelle ainsi que le comportement déloyal (imposition de ses propres intérêts). C'est surtout la situation au niveau du personnel qui a entraîné une surcharge de travail pour certaines personnes. La charge de travail n'a plus pu être maîtrisée, ce qui a entraîné une communication et un flux d'informations insuffisants ou retardés.

Comment se présente la situation actuelle de l'AS ? (Voici les déclarations faites lors des entretiens)

- *Beaucoup d'insécurité*
- *Compliqué, difficile, négligé, chaotique, catastrophique, turbulent, triste*
- *Phase de changement*
- *Admin. pratiquement inexistante, travaux et mails restent simplement en plan*
- *Responsabilités pas bien définies au sein de la direction, trop de questions en suspens.*
- *Direction amateur de l'AS : les valeurs, la stratégie et les bonnes manières se sont perdues.*
- *Trop d'intérêts personnels, structure de pouvoir perceptible, décisions non transparentes*
- *Changements permanents, pas de constance, pas de structure*
- *Informations communiquées beaucoup trop tard par l'AS*
- *Mailing lists incomplètes ou erronées*
- *Pas de confiance entre la fédération, les clubs et Swiss Aquatics*
- *Chaotique, peu de flux d'informations*
- *Trop de travail pour quelques personnes*
- *Catastrophe ; valeurs, stratégie et bonnes manières perdues ; trop d'intérêts personnels*
- *Manque de clarté et de visibilité, on ne sait pas qui décide de quoi. Tout n'est pas équitable*
- *Très difficile, mauvaise circulation de l'information, beaucoup de promesses non tenues*

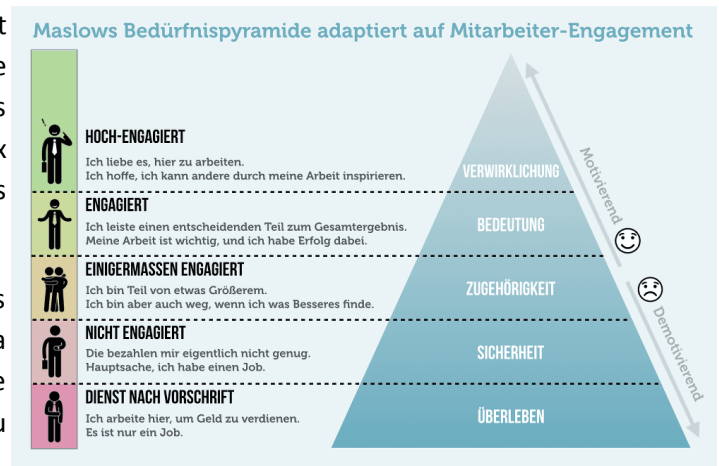
L'absence de structures au sein de la direction, par exemple sous la forme de descriptions de postes des différents secteurs, a eu pour conséquence que les compétences décisionnelles n'ont pas été assumées ou, au contraire, ont été dépassées.

Les réponses des personnes interrogées se sont également souvent accordées sur les difficultés rencontrées l'année dernière. Par exemple, les démissions de la cheffe du sport de performance et de la cheffe de la relève après l'entrée en fonction de la codirection nouvellement élue ont été mentionnées à plusieurs reprises comme problématiques. Ce fut le début et le point décisif du manque de personnel et de la surcharge de travail qui en a résulté.

Malgré la situation actuelle en matière de personnel et l'insatisfaction vis-à-vis de certaines structures et de certains processus, la volonté de consacrer du temps et de l'énergie à l'Artistic Swimming est très élevée. Ainsi, comme le montre le tableau ci-dessous, les auto-évaluations de la motivation et de l'engagement à travailler pour l'AS sont toutes très positives.

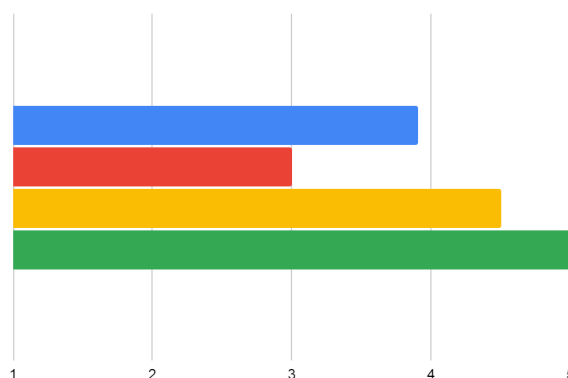
Il en ressort que les circonstances ne sont certes pas satisfaisantes, mais que cela ne diminue en rien la volonté de s'investir dans cette discipline sportive. Les sports marginaux ont besoin de personnes motivées et engagées pour permettre la pratique de la discipline.

Ci-dessous, l'auto-évaluation de toutes les personnes interrogées sur la base de la pyramide des besoins de Maslow, telle qu'elle figure également dans le règlement du personnel de Swiss Aquatics:



Selbsteinschätzung

■ Direktion
■ Richterinnen
■ Vereine
■ Trainerinnen



1 = désengagé
 2 = pas engagé
 3 = partiellement engagé
 4 = engagé
 5 = hautement engagé

Une autre critique souvent formulée est l'absence de processus structurés. Cela a surtout été visible et perceptible par l'«ingérence» dans des thèmes d'autres secteurs ou par des comités partiels. Les compétences décisionnelles n'étaient et ne sont toujours pas clairement définies. Cela a conduit à ce que, sur des sujets personnellement importants, on a souvent essayé de faire valoir ses propres intérêts.

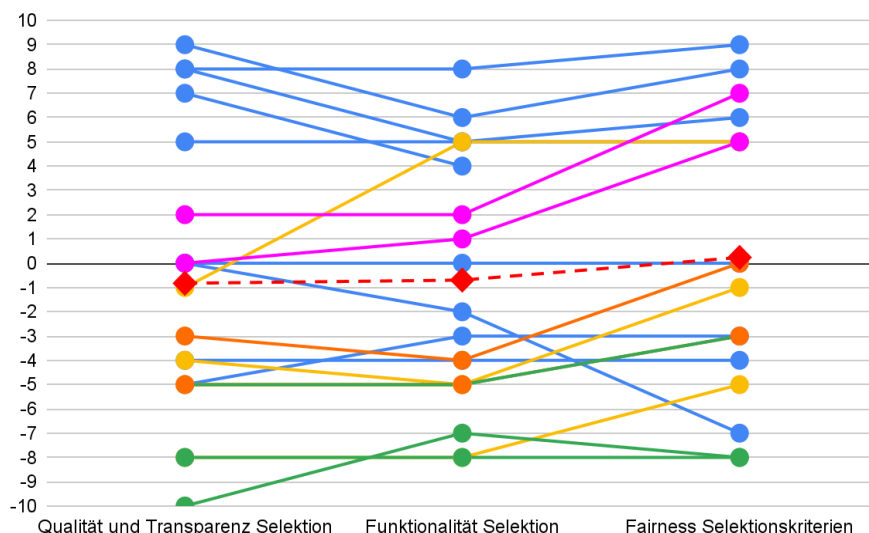
De même, la sélection a été abordée à de nombreuses reprises. Le concept de sélection, insuffisamment élaboré, présentait des lacunes sur certains sujets. Par exemple, la procédure à suivre lorsqu'une nageuse est absente pour cause de maladie lors d'une compétition de sélection. Outre la mise en œuvre de la sélection, il a également été déploré que les entraîneurs nationales n'aient absolument pas eu leur mot à dire dans le processus de sélection.

Voici les citations tirées des entretiens concernant les causes et les difficultés de l'année dernière.

Quelles ont été les difficultés concrètes rencontrées l'année dernière ? (Voici les déclarations faites lors des entretiens)

- Décisions prises sur le feu en permanence au lieu d'une planification, surmenage
- Les bons collaborateurs sont partis, c'était une erreur
- Tout le monde a participé aux discussions et aux décisions, ingérence constante
- Conflits d'intérêts difficiles
- C'est un problème ancien bien connu
- Admin. inexistante et ne fonctionnait pas
- Compétences décisionnelles pas clairement réparties, tout le monde avait son mot à dire
- Pas de confiance dans les décisions de la direction qui ont été modifiées en fonction des besoins/intérêts
- La cheffe du sport de performance dépassée par l'admin, n'avait pas de compétences de décision
- Pas de direction claire, pas de procédures/processus définis
- Collaboration de la direction trop lente, axée sur les problèmes plutôt que sur les solutions.
- Corona a encore renforcé et compliqué les choses
- Les entraîneurs nationales ne pouvaient plus rien (!) décider elles-mêmes pour leurs équipes
- Critères de sélection modifiés en cours de route pour faire entrer certaines nageuses.
- Écoles agacées par les convocations de dernière minute et le chaos dû aux examens de fin d'année, etc.
- Critères de sélection peu clairs
- Absence de planification
- Composition des comités non impartiale
- Le sport de performance doit être indépendant des clubs

Le processus de sélection et sa pratique ont suscité un grand mécontentement. Comme les sélections impliquent toujours une inclusion ou une exclusion, il est clair que les évaluations concernant la qualité, la



Direction / Juges / Club / Entraîneurs / Athlètes

transparence, la fonctionnalité et le fair-play sont très différentes (voir graphique). En moyenne, le processus de sélection n'a été jugé ni bon ni mauvais (ligne rouge, valeurs autour de 0).

Il ressort clairement du graphique que les évaluations de la satisfaction varient fortement d'une fonction/personne à l'autre. Ainsi, les membres de la direction jugent majoritairement le processus de sélection de

manière positive, alors que les entraîneurs le jugent toutes de manière négative. Cela s'explique notamment par le fait que plus les personnes interrogées étaient directement impliquées et concernées, plus le processus était jugé insatisfaisant et non équitable. Les nageuses, les entraîneurs et les parents concernés ont évalué le processus de la manière la plus négative.

Si l'on ajoute à l'évaluation numérique les déclarations individuelles, il apparaît clairement que ce sont surtout certains points qui posent problème. Ainsi, le moment de la sélection a souvent été remis en question. De plus, les compétences décisionnelles n'étaient pas clairement ou mal réglées et elles étaient appliquées en fonction de la situation. De même, la cheffe du sport de performance et les entraîneurs nationales n'avaient que peu ou pas de droit de regard ; les décisions étaient prises par une commission composée de représentantes des clubs et de la direction ou directement par la direction. Il y avait de nombreux conflits d'intérêts, ce qui constituait un gros problème. Les personnes impliquées travaillaient dans les commissions qui avaient élaboré les critères et participaient en même temps aux décisions. Les juges des compétitions de sélection étaient souvent partiels, parce que les intérêts personnels (parents ou membres du club des nageuses) étaient prioritaires ou qu'il existait des situations de concurrence directe.

Dans ces conditions, il était pratiquement impossible de procéder à une évaluation et à une sélection impartiales et équitables. Cette situation a été alimentée par les lacunes du concept de sélection. Il existait de bonnes bases utilisables, mais elles n'étaient pas élaborées en détail et ont donc été appliquées de manière individuelle.

Les évaluations de la qualité et de la transparence du processus de sélection de l'année dernière sont par conséquent très critiques:

Comment la transparence du processus de sélection a-t-elle été perçue ? (Voici les déclarations faites lors des entretiens)

- *Le concept n'a pas été pensé jusqu'au bout, des imprécisions existent.*
- *La cheffe du sport de performance n'a pas pu participer à la discussion, c'est une erreur.*
- *Les clubs devraient moins/pas s'immiscer.*
- *Voir ce qui peut être adopté d'autres pays*
- *Difficile, surtout la sélection du duet a donné lieu à des critiques et au chaos (conflit d'intérêts évident).*
- *Les parents et les entraîneurs ne devraient pas juger leurs enfants, conflits d'intérêts importants.*
- *Le concept de sélection pour les JO devrait rester le même pour 4 ans, mais la direction a constamment procédé à des adaptations.*
- *Décisions injustes, par exemple qu'un duet ne pouvait pas avoir de réserve, mais que la réserve était un autre duet.*
- *Les entraîneurs n'avaient pas le droit de participer aux décisions lors du processus de sélection, ce qui est incorrect.*
- *Le concept a fonctionné, malgré des imprécisions*
- *Invitation d'observateurs étrangers, c'était bien*
- *PISTE n'est pas vraiment approprié et significatif*
- *Trop de pression, les nageuses malades se présentent au départ pour ne pas perdre de place.*
- *Le concept est transparent, mais il ne permet pas de trouver les meilleurs athlètes.*
- *Manipulation, on voit bien pour quels athlètes le concept a été écrit.*
- *La sélection ne s'est faite qu'individuellement, jamais en équipe.*
- *Est équitable et fonctionne*
- *Des parties du processus de sélection ont été modifiées en cours d'année.*
- *Certains entraîneurs ont beaucoup trop d'influence sur les décisions*
- *Sélection beaucoup trop tardive*

Sur le site d'AS, les clubs labellisés sont mentionnés dans une sous-rubrique. Tant les tâches que leur fonction ne sont pas clairement définies. Ces points ne sont pas non plus clairs au sein de la direction d'AS. Certaines personnes entendues considèrent que l'avantage des clubs labellisés est que les clubs peuvent enfin collaborer et échanger des informations. C'est surtout le flux d'informations plus rapide qui est mentionné comme facteur positif. De plus, les clubs labellisés ont une grande influence sur les décisions grâce à leur propre secteur au sein de la direction. Du côté opposé, c'est justement cette trop grande influence qui est critiquée.

**Quels sont les avantages et les inconvénients des clubs labellisés ?
(Voici les déclarations faites lors des entretiens)**

- *Je ne sais pas exactement pourquoi ils existent*
- *Ils ne sont pas nécessaires, les supprimer*
- *La direction souhaite prendre en compte tous les avis*
- *Pas besoin de clubs labellisés, il y a des centres de promotion de la relève*
- *Bon, parce que cela permet aux clubs de travailler ensemble et d'échanger des informations.*
- *Bon, parce que des voies d'information plus rapides ont alors été possibles*
- *Il manque des structures, des protocoles, des lignes directrices, etc.*
- *Pourquoi seuls des clubs sélectionnés peuvent-ils être présents ?*
- *Soutient la direction, car des partenaires importants sont présents.*
- *Ont beaucoup de pouvoir sur la direction*
- *Le feedback des clubs parvient ainsi rapidement à la direction*
- *Plein d'idées et constructif*
- *Il n'y a pas besoin d'un club exclusif. Tous les clubs doivent avoir leur mot à dire*

On critique également le fait qu'il se soit ainsi formé un "groupe exclusif" dans lequel tous les clubs n'ont pas leur mot à dire. Il est difficile de savoir qui a pu participer et pourquoi. Au niveau de la fédération et des autres disciplines sportives, il n'existe pas de clubs labellisés. Ce groupe a été introduit par la nouvelle direction d'AS.

Les entraîneurs et leurs méthodes d'entraînement ont également été analysées. Ces dernières semaines et ces derniers mois, les médias ont fortement critiqué les comportements contraires à l'éthique. Dans le cadre de cette analyse, les personnes interrogées ont été questionnées sur des situations dans lesquelles elles avaient elles-mêmes été confrontées à de tels comportements (et pas seulement par oui-dire). Ce sont surtout les athlètes qui ont pu en parler largement, tandis que les autres personnes interrogées avaient nettement moins à raconter ou n'avaient pas vécu elles-mêmes de telles situations (concernées par elles-mêmes, vues ou entendues).

Nous constatons ici qu'il y a eu trop de manquements intolérables de la part des entraîneurs. Les remarques concrètes issues des entretiens sont présentées dans le tableau ci-dessous. Les différents feedbacks permettent de conclure que les entraîneurs peuvent tout à fait contrôler leur comportement et qu'elles le font probablement aussi consciemment en fonction de la situation et des personnes présentes.

On peut également constater que certains des points négatifs rapportés remontent à plus longtemps et que la situation s'est améliorée au cours des dix dernières années. Néanmoins, des situations inacceptables persistent. C'est surtout dans les domaines de l'apparence, du poids et de la performance que les pratiques négatives sont explicites et très subtiles.

Voici les réponses obtenues lors des entretiens :

Comportement non éthique de l'entraîneuse ces dernières années ? (Voici les déclarations issues des entretiens)

- Des êtres humains, et non du matériel
- Une fois sorti de l'équipe nationale → personne ne se soucie plus de l'athlète (pas de transition vers une carrière post-sportive).
- Les entraîneuses ne devraient rien dire sur l'alimentation, ce ne sont pas des experts
- Aucune expérience personnelle n'a été faite
- Il faut un certain push de la part de l'entraîneur, il faut pouvoir supporter des choses.
- On ne mentionne que les points négatifs et on s'acharne dessus, par exemple "tu nages comme un tracteur".
- Abus de pouvoir : pressions subtiles
- Bodyshaming, le poids est toujours au centre des préoccupations
- Certaines nageuses sont favorisées
- Des cris, pétages de plombs, trop sévères, insulter les athlètes en russe et celles-ci comprennent ce qui a été dit.
- Manipulation, lavage de cerveau (seule la pensée de l'entraîneuse est correcte)
- Pas de rires ni d'humour à l'entraînement
- S'asseoir sur les jambes pendant les étirements
- Les performances non réussies en compétition sont punies par des cris et des rabaissements → et ceci délibérément devant toute l'équipe
- Quand les entraîneuses sont des juges, elles ne regardent pas et n'évaluent pas la performance réalisée, mais ont leurs idées préconçues sur qui peut faire quoi → irrespectueux et injuste
- L'entraîneuse nationale ne peut pas être en même temps l'entraîneur d'un club
- Si les nageuses ont commis des erreurs en compétition, hurlements et emportements à la sortie de l'eau.
- Crier jusqu'à ce que l'athlète éclate en sanglots, peur d'aller à l'entraînement.
- Le favoritisme des entraîneuses envers certaines nageuses n'est pas du tout acceptable.
- Discriminations. Par exemple, ne pas appeler une nageuse par son nom, mais l'affubler d'un surnom péjoratif.
- Sélection selon les préférences personnelles et non selon les performances
- Les nageuses moins bonnes sont désavantagées ou ignorées.

Sur la base de cette analyse et en tenant compte de toutes les informations dont nous disposons ainsi que des documents d'AS et de Swiss Aquatics, il existe un besoin de changement évident de l'ensemble du système d'AS.

Les aspects centraux que nous considérons comme importants sont discutés plus en détail ci-après et complétés par des idées appropriées pour des propositions de changement et des mesures à prendre. Nous considérons que les domaines pertinents sont :

- La direction
- Les entraîneuses nationales
- Les équipes nationales, y compris le duet
- Les juges
- Les clubs labellisés
- Les finances
- La structure organisationnelle

4.1 La direction



Situation actuelle

La direction d'AS se compose d'une co-direction et de 7 membres de la direction, chacun responsable d'un secteur: Cheffe des juges, cheffe des compétitions et conseillère financière, cheffe des masters, responsable RZO, responsable RSR, responsable RZW, représentante des centres de promotion. La cheffe du sport de performance est engagée par Swiss Aquatics, elle fait quasiment partie de la direction élargie et travaille en étroite collaboration avec elle.

EN BREF



Situation actuelle :

Il règne beaucoup de chaos et de manque de professionnalisme au niveau de la direction de l'AS, il n'existe pas de structures et de stratégies qui fonctionnent - le travail de planification reste inachevé.

Mesures à prendre :

- Elaborer des critères d'inclusion et d'exclusion pour les candidats
- Réorganisation/redimensionnement/simplification
- Créer des profils de poste

Lors de sa reprise en avril 2021, la co-direction a suggéré à l'ancienne cheffe du sport de performance de démissionner, tandis que la cheffe de la relève et l'administration, alors en poste, ont également donné leur démission peu après et se sont réorientées au sein de la fédération. Le poste de cheffe du sport de performance est resté vacant pendant environ six mois et lorsque la nouvelle cheffe du sport de performance a été engagée avec un taux d'occupation de 70%, elle a également dû reprendre le poste d'administration vacant à 30%. Cela a entraîné un effondrement complet de l'administration et la cheffe du sport de performance était totalement dépassée. Les collaborateurs administratifs des autres disciplines sportives ont aidé autant que possible. Néanmoins, beaucoup de choses sont restées en suspens et seules les tâches les plus urgentes ont été traitées à la dernière minute: Inscriptions aux compétitions, organisation de camps d'entraînement, informations aux équipes nationales, licences, réponses aux courriels, etc.

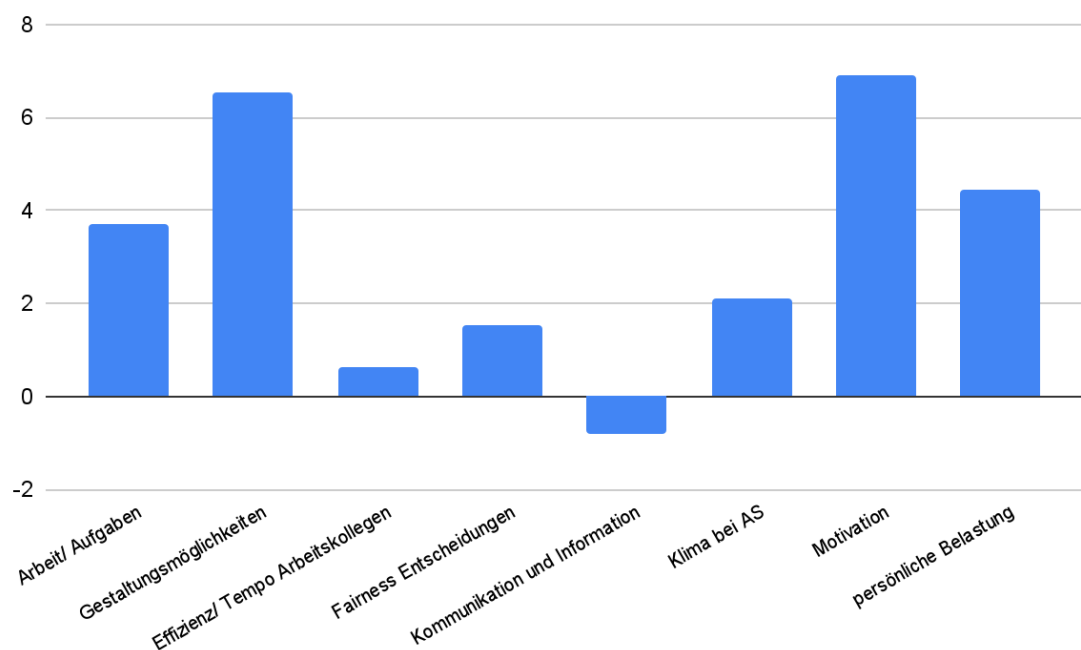
En outre, il nous a été rapporté que le style de direction de la co-direction était (trop) démocratique, mais aussi qu'il existait des conflits d'intérêts évidents, car des parents de nageuses faisant partie des équipes nationales travaillaient également dans toute la structure de l'AS. Tout était discuté pendant des heures par l'ensemble du comité de direction, et les décisions ne pouvaient pas être prises en temps voulu et en fonction des tâches. La communication et l'information étaient très mauvaises, si bien que tous les clubs, les entraîneurs nationaux, les parents et les équipes nationales étaient très mécontents et ont commencé à s'adresser individuellement à toutes les instances possibles, entre autres à la fédération. Ceci afin de se défendre parce que personne n'avait de temps à consacrer à leurs préoccupations, parce que personne n'écoutait vraiment et parce qu'aucune décision judicieuse n'était prise. En l'espace de six mois, deux entraîneurs nationaux ont donné leur démission, car elles ne disposaient d'aucune compétence décisionnelle sur les sujets concernant les équipes nationales, ce qui est inacceptable. Les dysfonctionnements ont également été signalés par des e-mails et des lettres; aussi bien à la direction qu'à Swiss Aquatics. La fédération (président et secrétaire général) a signalé les dysfonctionnements à plusieurs reprises, dans des lettres adressées à la direction d'AS et aux clubs, et a demandé à l'AS de réagir. Mais cela n'a pas non plus eu d'effet. En revanche, la co-direction a minimisé et embelli la situation pendant toute la

durée de son mandat. Lors des réunions du comité central, les rapports étaient exclusivement positifs, même lorsque le comité directeur et les autres disciplines sportives demandaient des précisions. En ce qui concerne l'organe de direction de l'AS, on s'est contenté de temporiser.

En bref, il règne beaucoup de chaos et de manque de professionnalisme au niveau de la direction, il n'y a pas de structures et de stratégies qui fonctionnent; des travaux de planification sont restés en rade sans être terminés. Il convient de souligner que pas tous les membres de la direction n'étaient mécontents de la co-direction. Deux camps se sont clairement formés: Pour et contre la co-direction.

L'ensemble de la direction a été interrogé sur son degré de satisfaction dans différents domaines. Les membres de la direction sont les plus satisfaits de leur travail et de leurs tâches, de leurs possibilités d'organisation personnelle, de leur propre motivation et de leur charge de travail (voir tableau ci-dessous). Ils sont assez satisfaits de l'efficacité, de l'équité des décisions et de l'ambiance au sein de l'AS. La satisfaction concernant la communication et l'information est le seul point négatif.

Einschätzung zur Zufriedenheit (Mittelwerte)



Mesures à prendre

La co-direction d'AS ne semble pas avoir été à la hauteur de sa tâche cette année. Bien que Swiss Aquatics ait écrit à plusieurs reprises à la direction pour lui demander de se pencher activement sur les dysfonctionnements, rien n'a été fait. Nous recommandons donc de repourvoir le poste. Pour ce faire, il convient d'établir un profil détaillé des exigences du poste et d'y intégrer les mesures proposées au point 4.7.

La co-direction a démissionné pendant cette analyse, ce qui a certes accéléré le processus de relance, mais qui fait que le processus d'analyse interfère avec les décisions de mesures à prendre.

Une assemblée sportive extraordinaire aura lieu le 22.9.2022 afin d'élire la nouvelle direction. Pour ce faire, nous recommandons une présélection des candidats par le comité central, ainsi que le respect impératif des critères suivants.

Ces critères doivent être précisés dans des règlements pour la discipline sportive AS et être consignés par écrit:

- Dans l'ensemble de la direction: pas de parents de nageuses de l'équipe nationale
- Dans l'ensemble de la direction: pas d'autres mandats dans des comités de clubs
- Pré-sélection et court assessment pour le poste de direction
- La direction est la gestion stratégique. La connaissance de la discipline sportive est un avantage, mais n'est pas indispensable
- En cas de vote au sein de la direction d'AS, la directrice a une voix prépondérante
- Réorganisation/redimensionnement des secteurs d'activité et création de commissions pour les affaires opérationnelles

Nouvelle structure de la direction d'AS

Nous proposons de recomposer la direction à l'avenir, en tenant compte de la répartition régionale et linguistique, comme suit:

1 directrice (dirige également les entraîneuses nationales et la cheffe du sport de performance)

1 vice-direction (dirige également les commissions)

5 membres de la direction, pour les secteurs suivants:

1. Compétitions et finances
2. Représentante des régions (dirige également les autres représentantes régionales)
3. Domaine des juges
4. Formation, sport populaire, Masters
5. Représentante des athlètes

Commissions

Chaque secteur travaille dans sa commission respective et rend compte au membre de la direction d'AS compétent. A ce niveau également, les directives relatives aux conflits d'intérêts doivent être respectées.

Nous proposons en outre les nouvelles commissions suivantes:

- **Innovation:** nouveautés et idées (chaque club dispose d'un représentant)
- **Organisme indépendant d'éthique et d'Integrity** (au niveau de Swiss Aquatics)

Tous les autres organes existants, comme par exemple l'organe des clubs labellisés, sont dissous.

4.2 Les entraîneures nationales



Situation actuelle

La saison passée, deux entraîneures nationales ont démissionné et les équipes ont été encadrées par une nouvelle entraîneure à chaque compétition. Cela ne permet pas d'obtenir de bonnes performances ni d'être satisfaite. Les entraîneures ne disposaient d'aucune compétence décisionnelle en ce qui concerne les sélections, ce qui a entraîné des conflits, des situations de frustration et d'impuissance. Les jugements manifestement guidés par des intérêts personnels lors des compétitions leur étaient également insupportables.

EN BREF



Situation actuelle :

La saison passée, deux entraîneures nationales ont successivement donné leur démission en raison de conditions intenable. D'une part à cause de l'absence d'une organisation fonctionnelle et de conditions de compétition non professionnelles, mais d'autre part parce qu'elles ne disposaient d'aucune compétence décisionnelle.

Mesures à prendre :

- Etablir un profil d'exigences du poste
- Implication dans les décisions des équipes nationales
- Conditions d'emploi suffisamment attrayantes

Dans les médias, l'aspect du comportement éthiquement inacceptable des entraîneures est très présent. En réalité, c'est un point central, mais pas le seul, de l'insatisfaction générale et des critiques. Comme on pouvait s'y attendre, les athlètes ont fait part de ces situations inacceptables, alors que les entraîneures les ont toujours minimisées et ont argumenté selon leur logique.

Les comportements qui provoquent un stress psychologique sont problématiques: travailler sous une pression constante, subir des attaques verbales sur sa propre personne, entendre des remarques sur son poids et son corps (bodyshaming), ainsi que des entraînements interminables (8h par jour sans pauses ni récupération). Les blessures constituent un autre problème: Les entraîneures ne se préoccupent manifestement pas assez de la santé physique de leurs nageuses et l'opinion dominante est que l'on nage toujours, peu importe l'état de la nageuse, qu'elle soit malade ou blessée et qu'elle souffre. Il n'y a donc pas de gestion adéquate de la récupération et de la charge de travail, ni de traitement respectueux des athlètes.

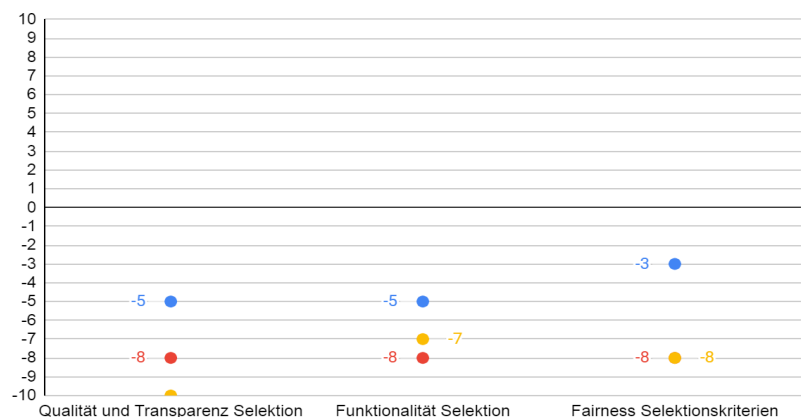
Nous avons néanmoins constaté que, ces dernières années, les entraîneures ont été quelque peu sensibilisées et se sont améliorées et que certaines athlètes ont fait part de moments antérieurs. Pour le traitement de l'histoire personnelle, c'est pertinent et très important, mais cela ne reflète qu'une partie de la situation.

Les manquements à l'éthique sont malgré tout inacceptables, mais des changements qui vont dans le bon sens sont en cours et doivent donc être mentionnés et encouragés.

Nous avons également constaté que trop peu d'entraîneures - voire aucune - issues de notre culture travaillent dans les équipes nationales. De plus, elles endossent trop souvent un double rôle (être également entraîneure de club), ce qui conduit inévitablement à des conflits d'intérêts. Le processus de sélection a provoqué un grand mécontentement chez les entraîneures. Elles n'ont pas eu leur mot à dire

lors de la sélection. Les sélections des nageuses d'équipe nationale ont été effectuées par la direction et une commission composée de différents membres de clubs. L'insatisfaction s'exprime également dans l'évaluation du questionnaire. Ainsi, les trois entraîneures interrogées ont toutes évalué le processus de sélection de manière très négative.

Einschätzung des Selektionprozesses



Mesures à prendre

A l'avenir, il faudra des entraîneures nationales qui n'exercent plus que cette fonction et qui restent au moins une saison, dans le meilleur des cas pour un cycle olympique complet. Il est recommandé de fixer cela dans un contrat. En outre, les entraîneures ne doivent pas en même temps entraîner un club en Suisse. Il convient de noter que la rémunération financière doit être suffisamment intéressante pour pouvoir recruter des entraîneures bien formées.

Il convient d'élaborer un profil d'exigences du poste qui définisse les compétences et les structures décisionnelles. Sur cette base, les entraîneures devraient à l'avenir être recrutées par le biais d'un court assessment, composé de deux parties: Un entretien et une observation de l'entraînement. Sur le plan organisationnel, elles dépendent de la directrice d'AS et ont des compétences décisionnelles concernant l'organisation de l'entraînement, la sélection, etc. dans les équipes nationales afin de pouvoir bien effectuer leur travail. Elles travaillent en étroite collaboration avec la cheffe du sport de performance. Avec les modifications des structures des équipes nationales mentionnées au point 4.3, les camps d'entraînement devraient également être organisés différemment et de manière plus soutenue : par ex. toutes les deux semaines avec des unités de 4 jours. Entre les deux, les entraîneures devraient élaborer des programmes individualisés afin que les nageuses puissent s'entraîner de manière autonome dans leurs clubs. Dans l'idéal, les entraîneures passeraient régulièrement voir les athlètes dans les clubs entre les camps et continueraient à travailler avec des nageuses individuelles ou de petits groupes.

D'autres réflexions devraient aller dans le sens d'une plus grande implication des entraîneures dans le développement stratégique de la discipline sportive, afin d'intégrer également de manière judicieuse le know-how étranger dans les structures suisses.

En outre, la formation des entraîneures en Suisse doit être encouragée, l'objectif étant d'obtenir la plus haute licence d'entraîneure (Swiss Olympic).

Pour améliorer sensiblement la qualité du comportement des entraîneures, il faut des formations continues plus soutenues au cours des deux prochaines années, puis annuelles au fil du temps, et impérativement une offre de supervision complète.

Les principaux thèmes sont:

- Communication éthiquement correcte/valorisation et sens de l'humour pendant les entraînements
- Psychoéducation concernant les tâches de développement des enfants et des adolescents
- Alimentation sportive saine
- Gestion de la récupération et de l'effort (gestion des pauses)
- Coaching des parents

4.3 Les équipes nationales & le duet



Situation actuelle

Lorsque nous parlons des équipes nationales, les duets sont toujours inclus. Des conflits qui existaient depuis longtemps (plusieurs années) se sont aggravés en raison de faiblesses évidentes au niveau de la direction. Des conflits d'intérêts évidents ont été simplement ignorés. Le concept de sélection existant n'était pas assez détaillé et ne tenait pas compte de toutes les situations exceptionnelles, comme par exemple le fait de ne pas participer à une compétition de sélection pour cause de maladie. La direction n'a cessé d'adapter le concept à de nouvelles situations et circonstances - malgré une communication contraire - et ce, en partie de manière arbitraire et incompréhensible. Les principales victimes de cette situation inacceptable ont été les nageuses. Elles se voient dupées dans leur engagement, leurs performances et leur grande motivation et doivent supporter beaucoup de choses négatives.

EN BREF



Situation actuelle :

Les nageuses donnent tout pour leur sport. Jusqu'à présent, elles n'ont reçu pratiquement aucune considération en retour, mais des critiques permanentes, surtout axées sur l'apparence et le poids, avec beaucoup de pression. Elles ont ainsi été "brûlées" et ont quitté l'AS bien trop tôt, notamment parce que leurs besoins n'ont jamais été vraiment entendus et pris au sérieux.

Mesures à prendre :

- Allègement immédiat de la charge de travail des nageuses : plus de temps de récupération, pas de double engagement, etc.
- Processus de sélection clair en début de saison, l'équipe reste ensuite fixe pendant un an dans cette composition.
- Poste interne Integrity chez Swiss Aquatics

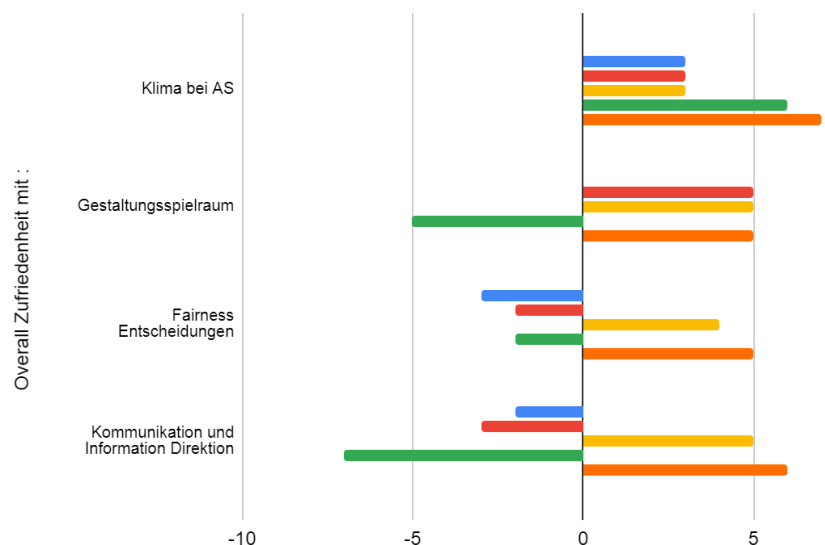
La double, voire la multiple charge de travail que représente l'engagement dans différentes catégories d'âge en équipe nationale et dans les clubs est insupportable, si bien que de (trop) nombreuses athlètes ne souhaitent plus vraiment intégrer l'équipe nationale. De plus, les clubs font tout pour fidéliser les athlètes. Il en résulte des conflits de loyauté qui provoquent un stress psychosocial supplémentaire.

Ces faits ont fortement augmenté les cas de drop-out. En théorie, nous savons qu'il faut 10'000 heures d'entraînement pour être prête pour les Jeux olympiques. Au sein de l'AS, ce nombre d'heures est atteint bien plus tôt, ce qui fait que les juniors sont déjà presque surentraînés. Ainsi, les juniors peuvent souvent déjà participer aux championnats du monde élite en raison de leur double engagement. Ensuite, pratiquement tous les objectifs sont déjà atteints à l'âge de 15 ans en moyenne. En revanche, les bonnes équipes d'élite étrangères comptent des nageuses nettement plus âgées, entre 20 et 30 ans environ.

Cette année, les équipes nationales ont changé d'entraîneur à chaque compétition, ce qui rend impossible la réalisation de grandes performances. Plusieurs sources nous ont également fait part du fait que les athlètes étaient constamment surchargées, fatiguées, malades ou blessées, qu'elles n'étaient pas assez reposées et qu'en plus de leur travail au sein des équipes nationales, elles devaient également se consacrer entièrement aux activités de leurs clubs. Il n'y a aucune concertation sur les temps de récupération après les camps des équipes nationales ou les compétitions. De même, les filles juniors prêtent constamment main forte à l'élite. Trop souvent et par tous les moyens, on essaie de faire en sorte que la meilleure équipe puisse nager et que des équipes puissent prendre le départ dans toutes les catégories. Une telle approche comporte un risque considérable pour la santé, tant sur le plan psychique que physique. La procédure de sélection longue et compliquée (qui s'étend jusqu'à la veille des championnats du monde !) est une source de stress supplémentaire. Tout cela se répercute sur la synchronisation et la performance. Les nageuses ne sont pas au top de leur forme lors des compétitions cibles, les équipes ne peuvent pas s'habituer suffisamment les unes aux autres et les processus techniques ne sont pas suffisamment automatisés. De plus, les athlètes les plus douées techniquement ne sont pas toujours les plus appropriées pour composer une équipe. En ce qui concerne le contenu, les entraîneures n'ont pas eu leur mot à dire cette saison lors des sélections. C'était un grand problème et une source de frustration pour toutes les personnes concernées.

Ce graphique montre l'évaluation des 5 athlètes interrogées sur leur satisfaction globale concernant *l'ambiance* au sein de l'AS, leur *marge de manœuvre* en tant qu'athlète, *l'équité des décisions* ainsi que la *communication* et *l'information* de la part de la direction.

L'échelle d'évaluation va de -10 à +10.

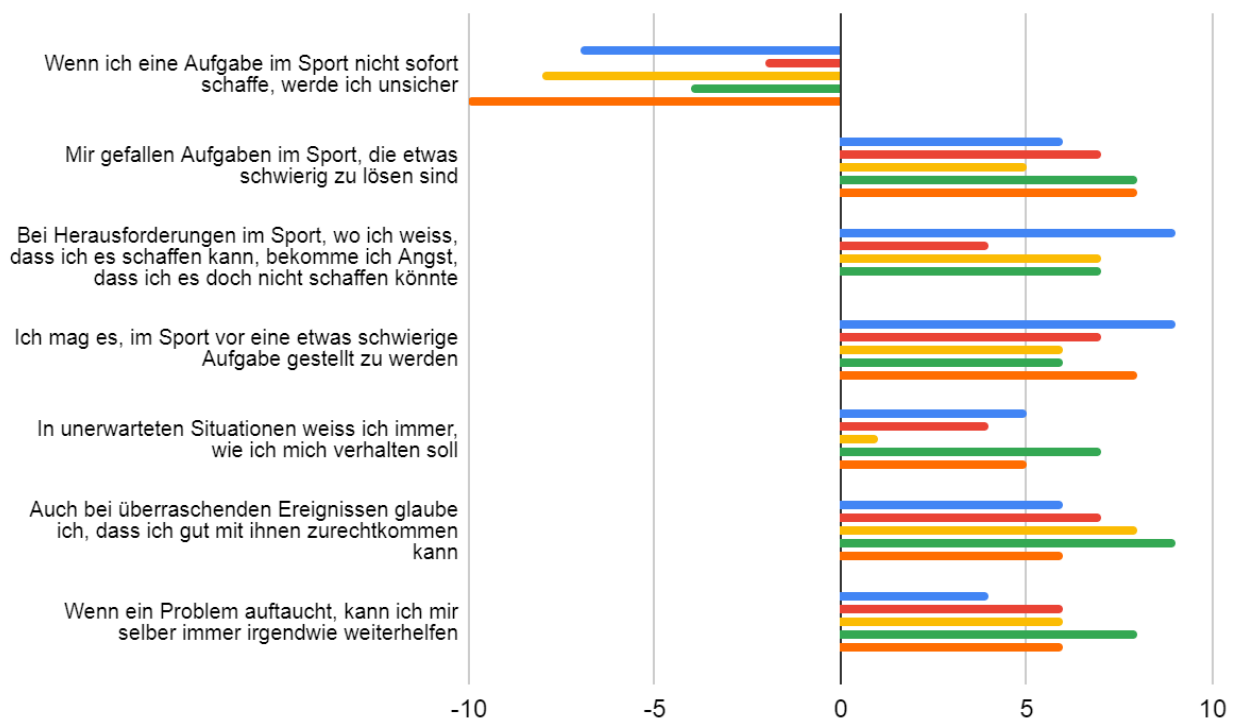


La thématique des nageuses de remplacement a également été décrite comme très compliquée et chaotique. Différentes variantes de faits supposés sont parvenues à nos oreilles. Il y a eu de gros problèmes avec le nombre de nageuses de remplacement et, en duet, il n'était explicitement pas permis d'ajouter une troisième nageuse, mais un deuxième duo était défini pour assurer le remplacement.

Les parents, les clubs et les écoles se sont plaints à plusieurs reprises auprès de la direction de l'organisation et du flux d'informations catastrophiques, mais sans succès et le plus souvent sans obtenir de réponse. Les convocations n'ont parfois été envoyées que 24h avant le départ. Avec les examens de fin d'année, etc., c'est mission impossible, ce qui a évidemment entraîné de nombreux conflits et frustrations.

Les athlètes font part du fait qu'elles n'ont jamais été valorisées pour tous leurs efforts. Elles sont très dures à la tâche, mais ont tout de même écrit à la direction d'AS et à Swiss Aquatics cette saison pour se plaindre. La direction d'AS n'a manifestement pas pris ces lettres très au sérieux, et la demande de la Fédération à la direction d'AS de clarifier enfin la situation n'a pas aidé. Malheureusement, toutes les parties ont attendu trop longtemps. Cela a conduit à divers départs de nageuses, par frustration et par sentiment d'impuissance. C'est extrêmement dommage, car cet arrière-goût négatif reste gravé dans la mémoire des athlètes, qui quittent le sport mécontentes et avec des sentiments négatifs. De tels départs font mal à tout le monde, car la plupart du temps, les athlètes ne sont plus disponibles pour d'autres postes au sein de l'AS. C'est une raison supplémentaire pour laquelle les bonnes fonctionnaires manquent au sein de l'AS et que les juges ont beaucoup de mal à recruter de la relève.

Les athlètes ont également été interrogées sur leur attitude mentale, leur force et leurs stratégies d'adaptation dans le sport. Le graphique montre très bien que toutes sont mentalement très fortes et qu'elles maîtrisent bien les défis - elles sont donc également préparées aux situations de pression et sont très motivées. Et ce, malgré toutes les circonstances défavorables qui ont prévalu. Nous considérons cela comme un indice fort d'une grande volonté de réussir et comme une situation de départ prometteuse pour améliorer les performances à l'avenir.



Mesures à prendre

Afin de pouvoir éviter à l'avenir les surcharges et le surentraînement et, par conséquent, les blessures (p. ex. fractures de fatigue), les athlètes devraient en règle générale nager dans les catégories d'âge prévues pour elles. Ainsi, les surcharges permanentes dues à des efforts multiples ne devraient plus se produire à l'avenir chez les juniors/élites et les limites d'âge doivent être respectées. Cela doit être mentionné dans les règlements correspondants. Comme alternative et pour un peu plus de flexibilité, on pourrait développer

un système selon lequel 25% de jeunes athlètes sont toujours autorisés à participer dans une équipe plus âgée (par ex.). Celles-ci font alors partie intégrante de l'équipe et y restent toute la saison, elles nagent donc uniquement dans cette catégorie. Un autre avantage est que le parcours des athlètes et la planification de carrière prévus par le concept de promotion de la relève seront respectés. La conséquence en sera qu'avec le temps, l'équipe élite sera en moyenne plus âgée et que les nageuses resteront ainsi plus longtemps dans le sport. Ce ralentissement conscient entraîne une hausse de la motivation et l'objectif final de rejoindre l'élite ou de participer aux Jeux olympiques redevient beaucoup plus désirable.

Les athlètes et les parents sont invités suffisamment tôt à une soirée d'information afin de recevoir toutes les informations sur les équipes nationales. Ils décideront ensuite, dans un délai fixé, s'ils souhaitent suivre cette voie et s'ils peuvent l'assumer financièrement. Il convient d'examiner si les athlètes qui n'en ont pas les moyens pourront demander un soutien financier.

Toutes les candidates commencent le processus de sélection ensemble: PISTE comme auparavant et une date butoir en début de saison (à définir) à partir de laquelle l'équipe + 2 remplaçantes et le duet + 1 remplaçante seront connues.

Dès le début, l'équipe est formée et reste ensemble pour toute la saison: Les entraîneuses décident elles-mêmes en interne qui peut nager dans quelles compétitions (les adaptations doivent être intégrées dans le concept de sélection).

Les nageuses des équipes nationales sont complètement surchargées, car elles doivent également nager dans les clubs et dans d'autres catégories d'âge. Cela n'a pas beaucoup de sens si l'objectif est d'augmenter les performances à moyen terme. Notre proposition prioritaire à court terme (les détails ne sont pas encore mûrs et doivent être discutés par la direction et l'entraîneuse nationale) est la suivante):

- 1) L'équipe nationale nage en priorité uniquement en équipe nationale et non plus de manière aussi intensive dans les clubs (moins d'entraînements, accords nécessaires entre l'entraîneuse de club et l'entraîneuse nationale).

La sélection reste la même avec de petites adaptations, mais elle est effectuée en début de saison et ensuite l'équipe, y compris les remplaçantes, reste ensemble jusqu'à la fin des compétitions principales (équipe nationale toujours 2 remplaçantes, duet toujours 1 remplaçante. Un passage doit être introduit dans le concept de sélection pour les éventuelles sélections ultérieures en cas de blessures, etc. afin qu'il y ait toujours suffisamment d'athlètes dans l'équipe). Les camps d'entraînement devraient être organisés différemment, par exemple 4 jours toutes les deux semaines, entrecoupés de programmes élaborés par l'entraîneuse nationale, afin de pouvoir s'entraîner de manière autonome dans les clubs. Dans l'idéal, l'entraîneuse nationale passerait voir les athlètes dans les clubs entre les camps et continuerait à travailler avec certaines athlètes/petits groupes (la question se pose de savoir si les clubs participent à ce projet).

- 2) Si la voie de la performance doit être poursuivie et améliorée de manière ciblée, il faut mettre en place un centre national de performance CNP. Sursee s'y prêterait certainement. Mais d'autres sites pourront et devront également être étudiés. Les points les plus importants pour que ce projet aboutisse sont les suivants:

- Transparence scolaire et bonnes offres qui fonctionnent aussi pour les athlètes francophones & italophones
- Contrats pour les athlètes. Imaginé dans le cycle olympique : pour la 1ère année, puis pour la 2ème année et ensuite obligatoire pour les 2 années précédant les JO
- Étudier la possibilité d'un soutien financier
- Entraîneure nationale sur place

3) Une autre proposition, si la voie de la performance ne peut/doit plus être suivie de la même manière:

Il n'y a plus d'équipes nationales comme jusqu'à présent. Chaque club peut présenter sa propre équipe de club ou son duet aux championnats suisses (les athlètes choisissent un club) et ceux qui gagnent ont le droit de participer aux CM, les deuxièmes aux CE. Mais à long terme, cela représenterait un recul en termes de performance et tous les clubs ne pourraient éventuellement pas envoyer d'équipes, car il n'y a pas assez de nageuses, surtout dans les petits clubs.

La thématique du duet mixte n'est pas encore vraiment entrée dans les mœurs de l'AS suisse, bien que la fédération ait demandé à plusieurs reprises à la direction de développer une stratégie. Cela devrait changer à l'avenir afin d'être également représentée dans ce domaine. De même, le secteur AS serait ainsi élargi.

4.4 Les juges



Situation actuelle

Les clubs forment leurs propres juges et ce sont souvent des mères et des entraîneures. Les juges sont rattachés aux clubs et ne sont donc pas neutres, mais s'identifient à leur club. Si des nageuses se rendent à une compétition, leurs clubs sont obligés de fournir un juge pour 8 participantes, ce qui entraîne un conflit d'intérêts évident. Avec 15 juges par compétition, il faut beaucoup trop de personnes; c'est une surcharge organisationnelle qui entraîne également des conflits d'intérêts massifs (les parents jugent leurs propres enfants ou leurs concurrentes). Le même conflit apparaît chez les entraîneures. Ce sont des processus qui doivent changer immédiatement. La formation des juges semble souvent insuffisante et il y a trop peu de

EN BREF



Situation actuelle :

Les juges sont souvent mal formés et jugent dans un contexte de conflits d'intérêts permanents. Il en résulte des situations (d'évaluation) déloyales et antisportives. Cela entraîne de la frustration et du stress pour toutes les parties. Le professionnalisme fait largement défaut dans le domaine des juges.

Mesures à prendre :

- Le domaine des juges a besoin d'un nouveau concept et doit être réorganisé au niveau national
- Le concept des observateurs est intéressant pour le feedback, la neutralité et l'amélioration de la formation; il devrait être intégré dans le concept des juges.
- Les conflits d'intérêts doivent être éliminés et des règles claires concernant l'engagement doivent être définies et ancrées
- La formation et la formation continue doivent être améliorées et organisées au niveau national

possibilités d'acquérir de l'expérience à un niveau élevé. Un système d'observateurs a été mis en place cette saison. Des juges étrangères ont été impliquées, ce qui a été bien accueilli (feedback, neutralité, contribution à la formation) et la qualité des évaluations s'est ainsi quelque peu améliorée.



Mesures à prendre Les juges doivent être organisées sur le plan national. Comme toutes les juges travaillent sur une base bénévole, aucune compensation financière n'est prévue. De nouvelles solutions structurelles, telles qu'elles existent par exemple pour le patinage artistique, sont nécessaires. Un nouveau concept de formation des juges doit être élaboré par le secteur d'AS concerné. L'objectif est également de recruter de nouvelles juges indépendantes. A l'avenir, il faudra viser un système qui réduise fortement le nombre de juges afin de pouvoir appliquer les principes d'indépendance. La fédération internationale FINA est actuellement en train de renouveler le système des juges au niveau international. Elle fonctionnera à l'avenir avec moins de juges et les processus se rapprocheront de ceux du patinage artistique. Cela devrait permettre d'obtenir plus d'objectivité au niveau des jugements.

En Suisse, il ne doit plus y avoir de conflits d'intérêts à l'avenir. Chaque juge ne doit juger que des catégories auxquelles ses propres enfants ou des parents proches ne participent pas. En règle générale, les entraîneures ne devraient pas assumer de fonction de juge, mais il est recommandé de les engager en tant que Technical Specialists. Mais uniquement dans les catégories dans lesquelles elles n'encadrent pas leurs propres athlètes en tant qu'entraîneures lors de la compétition.

Les nouvelles observatrices (juges étrangères) introduites cette année et présentes aux CS sont une bonne approche pour tirer des enseignements des feedbacks concrets et les intégrer dans la formation. Ce concept doit être développé et affiné.

Afin d'acquérir davantage d'expériences pratiques, il faut créer des opportunités, par exemple juger à l'essai lors des entraînements de l'équipe nationale, et travailler davantage avec des vidéos.

Les notes doivent être analysées après la compétition. Les mauvaises notes ou les notes erronées doivent être expliquées par le juge concerné. Si les explications ne sont pas compréhensibles, une formation complémentaire sera dispensée et, si nécessaire, un avertissement sera donné. Une promotion dans une catégorie de juge supérieure ne sera possible que si les compétences sont bonnes.

4.5 Les clubs labellisés



Situation actuelle

Les clubs labellisés existent depuis cette saison. Il s'agit d'un organe sans tâches, compétences et responsabilités clairement définies. Un secteur spécifique a été créé pour les clubs labellisés au niveau de la direction. Il n'est cependant pas clair quels clubs se qualifient pour ces labels et sur quelle base les décisions et les sélections sont prises. Il semble en outre qu'il y ait de forts recoupements avec les centres de promotion de la relève. Les fondateurs de cet organe ainsi que la co-direction soutiennent fortement les clubs labellisés ; tous les autres membres de la direction et les autres personnes interrogées n'en connaissent que les grandes lignes et ne voient parfois pas la nécessité d'une telle structure. Le sens et le but de ce secteur ne sont pas consignés par écrit ; nous n'avons pas non plus reçu de réponses claires concernant les tâches, les compétences et les responsabilités de ce secteur. Il semble certes judicieux que les clubs s'assoient ensemble autour d'une table et échangent des informations sur les processus de l'AS. Grâce à la représentation du secteur au sein de la direction, les informations en provenance des clubs privilégiés arrivent plus rapidement au bon endroit. Mais le secteur des clubs labellisés a également des compétences décisionnelles et de codécision au sein de la direction, ce qui, sous cette forme, a conduit à des inégalités de pondération supplémentaires entre les clubs.

EN BREF



Situation actuelle :

Les clubs labellisés existent depuis deux ans. Un secteur a été créé à cet effet avec la nouvelle direction. Les tâches, les compétences et les responsabilités ne sont pas claires et ne sont pas fixées par écrit. De même, il n'est pas clair quels clubs se qualifient pour le "label". Un déséquilibre entre les clubs s'en trouve renforcé. Le fait que les clubs collaborent ainsi davantage de manière sélective et soient mieux intégrés dans le flux d'informations est positif.

Mesures à prendre :

- Le secteur des clubs labellisés doit être supprimé et retiré de la direction
- Une nouvelle commission Innovation doit être créée pour représenter les intérêts de tous les clubs au niveau national
- Tous les clubs peuvent envoyer un représentant : Cela doit être consigné par écrit



Mesure à prendre Nous proposons de supprimer ce secteur au niveau de la direction et de le remplacer par la commission Innovation, qui rendra compte à la direction. L'idée de base, à savoir que les clubs échangent entre eux et adressent leurs besoins à la direction, est importante et doit être maintenue. Cependant, chaque club devrait pouvoir envoyer un représentant et avoir ainsi les mêmes possibilités de participer à la construction de l'avenir de l'AS.

4.6 Les finances



Situation actuelle La situation financière d'AS est devenue difficile suite à la rétrogradation du degré 3 au degré 4 par Swiss Olympic. Or, de nombreux processus d'amélioration et d'optimisation des performances nécessitent des conditions cadres stables, une stratégie claire et à long terme ainsi que des moyens financiers suffisants. Actuellement, les cotisations des membres (licences et frais d'inscription), qui représentent 25%, et les participations personnelles aux frais des athlètes, qui représentent environ 40%, sont les principaux contributeurs au budget. Cela pose problème dans la mesure où le fonctionnement courant est subventionné de manière croisée par ces sources de revenus volatiles. Avec ces contributions, il est presque impossible de couvrir les coûts d'un sport de compétition performant.



Mesures à prendre Un nouveau concept de financement de l'AS devrait être élaboré, qui soit indépendant des cotisations des membres et des participations aux frais, et donc indépendant du nombre des membres. De nouvelles sources financières devraient être trouvées, par ex. sous forme d'un management de sponsors.

4.7 L'organisation de la fédération



Situation actuelle L'organisation générale de Swiss Aquatics est bonne et toutes les directives et tous les documents nécessaires existent. Dans la structure en place, toutes les possibilités d'intervention sont exploitées.

Nous constatons une 'autonomisation' des affaires courantes et de la direction d'AS. Cela est dû en grande partie au fait que l'ensemble de la direction travaille bénévolement. Le travail professionnel dépend donc en premier lieu des personnes engagées, de leur personnalité ainsi que de l'éthique de travail et de la motivation qu'elles apportent. Comme les dirigeants sont élus par l'assemblée sportive, le comité central de Swiss Aquatics n'a pas non plus la possibilité d'intervenir au niveau du choix des collaborateurs si besoin est. C'est un problème qui se répercute sur l'ensemble de la structure organisationnelle.

Actuellement, aucun membre de la direction d'AS n'a une vue d'ensemble des processus qui doivent être mis en place et à quelle période pour qu'une année de compétition se déroule sans accroc. Il manque une vue d'ensemble des tâches à accomplir et des priorités à fixer.



Mesures à prendre

Sur le plan stratégique, nous proposons à Swiss Aquatics que le poste de directrice soit à l'avenir redéfini par un engagement contractuel (taux d'occupation minimal) et que cette personne soit engagée par Swiss Aquatics. Cela permettrait d'introduire un certain niveau d'engagement et de responsabilité dans le système: des directives, des conditions et des mesures pourraient y être liées et, outre un profil d'exigences du poste, la qualité du travail serait mieux gérée et donc contrôlable grâce à une convention d'objectifs (management by objectives). L'assemblée sportive ne voterait et ne déciderait plus que sur les orientations stratégiques et de contenu et sur le budget de la discipline sportive. Les nominations aux postes clés ne seraient plus à l'ordre du jour. Cela nécessiterait une modification des statuts, qui devrait être approuvée par l'assemblée des délégués.

Il faut également se demander si le secrétaire général (ou un nouveau poste à créer) ne devrait pas à l'avenir assumer une fonction de triage pour les quatre disciplines sportives de Swiss Aquatics. Ceci au niveau de la direction: en tant que personne de contact et coordinateur pour les directeurs. Cela impliquerait une extension du profil de poste du secrétaire général (ou la création d'un nouveau poste) et devrait être proposé par le comité central et approuvé par les assemblées sportives.

Au niveau opérationnel, nous proposons comme mesure urgente qu'un cycle annuel global soit élaboré pour toutes les activités et procédures administratives, organisationnelles et relevant des processus. Celui-ci sert de fil conducteur aux cadres dirigeants, leur permet d'intégrer judicieusement dans le temps les contenus de travail, les priorités et leur donne une vue d'ensemble des contenus d'une année d'AS. Ce cycle doit se baser sur la périodisation de la discipline sportive AS et doit être coordonné avec les organes concernés. La cheffe du sport de performance devrait diriger ce processus.

5. Résumé des mesures à prendre

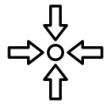
Ci-dessous, toutes les mesures élaborées dans le rapport sont présentées sous forme de tableau. Classées par thème selon les chapitres du point 4, et marquées de la mention court terme, moyen terme et récurrent.

 Mesures	À court terme	À moyen terme	Récurrents
Mesures immédiates résultant du rapport intermédiaire			
Création de postes administratifs en nombre suffisant	✓		
Profils d'exigences de postes pour la direction	✓		
Engagement d'entraîneuses nationales	✓		✓
4.1 Direction			
Profil d'exigences pour la direction, la cheffe du sport de performance, les entraîneuses nationales	✓		✓
Court assessment de la direction, de la cheffe du sport de performance, des entraîneuses nationales	✓	✓	✓
Définir les critères pour la direction et les consigner par écrit	✓		✓
Réorganisation de la direction et des secteurs	✓		
Création de commissions		✓	
4.2 Entraîneuses nationales			
Les entraîneuses nationales ne travaillent plus qu'au niveau national (plus d'engagement dans des clubs)	✓		✓
Réorganisation stratégique des équipes nationales		✓	✓
Planification de carrière selon le concept de		✓	✓

promotion de la relève			
Promouvoir la formation des entraîneurs en Suisse		✓	✓
Formations continues ciblées sur des thèmes spécifiques & supervisions		✓	✓
4.3 Equipes nationales			
Nager uniquement dans les catégories d'âge prévues (régler les exceptions)	✓	✓	✓
Les membres des équipes nationales y nagent en priorité (dans les clubs seulement partiellement)	✓	✓	✓
L'équipe Elite doit devenir plus âgée		✓	
Soirée d'information des équipes nationales pour les parents et les athlètes	✓		✓
Enveloppe financière pour les équipes nationales : présenter une demande		✓	✓
Revoir le processus de sélection	✓		✓
Équipes nationales sélectionnées à partir de septembre pour toute la saison, y compris les remplaçantes	✓		✓
Mettre en place un centre national de performance (CNP)		✓	
Mettre en place des duets mixtes		✓	
Alimenter les réseaux sociaux avec des infos d'AS		✓	✓
4.4 Juges			
Réorganiser le secteur des juges au niveau national		✓	✓
Révision du concept global des juges		✓	
Réduire le nombre de juges dans les compétitions.		✓	✓
Aborder les conflits d'intérêts partout et mettre	✓	✓	✓

les règles par écrit			
Les entraîneurs ne doivent plus être des juges		✓	✓
Développer le système d'observateurs étrangers et internationaux pour les juges		✓	
Créer davantage de possibilités de juges à l'essai		✓	✓
4.5 Clubs labellisés			
Supprimer les clubs labellisés & le secteur	✓		
Créer une commission Innovation	✓		
Encourager les échanges entre tous les clubs		✓	✓
4.6 Finances			
Elaborer un nouveau concept de financement, indépendamment des licences		✓	
Trouver des sponsors		✓	✓
4.7 Structure organisationnelle			
Poste de direction : emploi chez Swiss Aquatics	✓		✓
Management by Objectives pour les employés de Swiss Aquatics/AS		✓	✓
Enquête annuelle de satisfaction auprès des clubs et des athlètes des cadres		✓	✓
Préparer tous les changements de règles pour l'assemblée sportive		✓	
Elaborer le cycle annuel de toutes les procédures pertinentes d'AS		✓	✓

6. Perspectives d'avenir



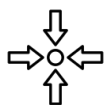
Contrôle de qualité

Des profils d'exigences de poste sont désormais nécessaires pour tous les postes importants. Ceux-ci doivent être élaborés. Il est important que les tâches soient clairement réparties et que les interfaces soient gérées de manière appropriée. Afin d'améliorer continuellement la qualité de la direction et de la maintenir dans les années à venir, des contrôles annuels standardisés et des entretiens de qualification sont nécessaires. Swiss Aquatics devrait demander, via l'AS, la réalisation d'une enquête de satisfaction annuelle auprès de tous les membres des clubs et des athlètes des cadres. Il ne faut pas partir du principe que tout sera réglé avec une adaptation unique des structures et des processus. Tant la discipline sportive que les défis à relever au niveau de la direction ne cesseront d'évoluer. Il convient de tenir compte de ce processus de développement et de le garantir de manière structurée et par des mesures récurrentes.

Des instruments de gestion directs tels qu'un management par objectifs (MbO) doivent être mis en œuvre pour les employés (chef du sport de performance, direction, administration). De même, les engagements à des postes stratégiques (entraîneurs nationaux, direction, cheffe du sport de performance) doivent être accompagnés d'un court assessment.

Afin d'être plus justes envers les athlètes à l'avenir, nous proposons des informations régulières et une communication active sur la planification annuelle, les événements, les sélections, les compétitions et les résultats, etc. Ceci sous forme de rapports continus sur les réseaux sociaux de Swiss Aquatics et d'AS. La communication continue sert d'élément de gestion important, les personnes concernées peuvent être impliquées et une appréciation adéquate de l'engagement des nageuses peut être exprimée et rendue visible. Il s'agit également d'une mesure de PR appropriée.

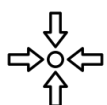
7. Remarques finales



Merci

Les échanges intensifs avec la direction de la fédération, l'étude approfondie des dossiers et les 25 entretiens menés avec les acteurs clés ont permis de dresser, après trois mois d'analyse, un tableau complet, différencié et impitoyablement ouvert de l'état actuel de l'AS.

Merci à toutes les personnes qui ont contribué, par leurs déclarations authentiques, sincères et constructives, à rendre possible cette vue d'ensemble. Ils méritent tous notre respect et nos sincères remerciements.



Conclusion

Force est de constater que de nombreux conflits non résolus et un travail non professionnel au fil des ans ont conduit à la situation insatisfaisante actuelle. Le mauvais fonctionnement de la co-direction et les ressources beaucoup trop limitées de l'administration ont fait déborder le vase. Au sein de la discipline sportive d'AS, il manque à tous les niveaux des directives claires, des structures organisationnelles, des priorités, des processus, des engagements et des connaissances spécifiques. Il est évident que cette situation de crise donne lieu à des solutions et à des pratiques individuelles et égoïstes. Tout n'a pas été sciemment dicté par des intérêts (personnels), mais des conflits d'intérêts évidents apparaissent.

Les agissements déloyaux de certaines personnes qui ont largement favorisé leurs clubs et leurs athlètes doivent être considérés comme particulièrement graves. Certains parents en font malheureusement partie. Il en résulte un climat de méfiance et d'opposition qui paralyse l'ensemble de la Fédération.

Ce sont surtout les nageuses qui paient le (lourd) prix de ces années de mauvaise gestion dans la discipline sportive d'AS. Celles qui font preuve de fair-play et surtout de clairvoyance au-delà de leur propre club ont été oubliées. Elles se sentent impuissantes et prisonnières du système, exposées à l'arbitraire des décideurs. Leurs plaintes et leur mécontentement peuvent être regroupés en une seule idée: Le manque d'estime et de soutien pour leur activité exigeante et leur énorme engagement!

L'aspect décisif de cette analyse réside dans la volonté de changement, dans la motivation à tirer les leçons des difficultés et des erreurs du passé. Certaines mesures immédiates (voir le rapport intermédiaire) ont déjà été prises, notamment suite à la démission de la co-présidence. D'autres changements sont envisagés et décrits en détail dans le présent rapport. Ils ont tous pour objectif de développer davantage de confiance, de compétence et de travail d'équipe au sein de la discipline sportive. Pour professionnaliser l'AS dans le but premier d'être compétitive au niveau international, Swiss Aquatics ne pourra toutefois pas faire l'économie de mesures profondes sur le plan financier, structurel et organisationnel. Le rapport fait part de quelques idées pour l'avenir.

Nous nous tenons à votre disposition pour toute question éventuelle et vous remercions pour ce mandat.

Zurich, le 10 août 2022



Cristina Baldasarre



Philippe Müller



Hanspeter Gubelmann