

# DOCUMENT STRATÉGIQUE

*swiss aquatics* 

ENSEMBLE POUR RÉUSSIR L'AVENIR  
DES SPORTS AQUATIQUES

**2025 – 2028 (2032)**

ÉDITION AVRIL 2025

Swiss Aquatics  
Lindenpark  
Lindenhofstrasse 1  
CH-3048 Worblaufen  
Tel. +41 31 552 24 00

[www.swiss-aquatics.ch](http://www.swiss-aquatics.ch)  
[info@swiss-aquatics.ch](mailto:info@swiss-aquatics.ch)

4	1. Mission
4	1.1 But
6	2. Valeures
8	3. Vision
8	3.1 Principe directeur Swiss Aquatics
8	3.2 Fédération générale
12	3.3 Vision élargie Swimming
14	3.4 Vision élargie Artistic Swimming
15	3.5 Vision élargie Water Polo
16	3.6 Vision élargie Diving
17	3.7 Vision élargie Formation
18	4. Analyse SWOT
20	5. Le programme stratégique 2025-2028 (2032)



La Fédération Suisse de Natation - Swiss Aquatics - est une fédération sportive moderne qui s’oriente vers l’avenir. Fondée en 1918, elle regroupe aujourd’hui environ 180 clubs, 75’000 membres dans les clubs et 8’000 athlètes licenciés. Swiss Aquatics est membre de la fédération faîtière nationale Swiss Olympic et des fédérations faîtières internationales European Aquatics (EA) et World Aquatics (AQUA).

En tant que fédération nationale faîtière et spécialisée, Swiss Aquatics représente le centre de compétences des disciplines sportives aquatiques en Suisse. En collaboration avec ses clubs, elle promeut, pratique et développe les disciplines sportives suivantes : Swimming, Open Water Swimming, Artistic Swimming, Water-Polo, Diving et High Diving.

La stratégie de la fédération pour les 4 à 8 années à venir est présentée ci-après. L’objectif est que les cinq associations régionales et les quelque 180 clubs membres nous accompagnent tous ensemble sur notre parcours. La stratégie et les mesures présentées seront réexaminées au moins tous les deux ans et, si nécessaire, adaptées aux nouvelles conditions-cadres.

Certaines exigences posées à la fédération ont changé au cours des dernières années. Les tâches fondamentales restent cependant les mêmes. C’est pourquoi il ne s’agit pas de s’engager dans une voie entièrement nouvelle, mais de miser sur la continuité. Le nouveau document stratégique doit aborder certains points afin de bien préparer la fédération, les régions et ses membres pour l’avenir. Au cours du cycle précédent, différents objectifs ont été atteints, qui peuvent maintenant être remplacés par de nouvelles mesures.

## Le comité central de la Fédération Suisse de Natation

### Le Président

Dr. Ewen Cameron

### Les membrees

Vanessa-Nadège Ducoloné  
Bartolo Consolo  
Thomas Gerber  
Daniel Laube

Elena Maringelli  
Arnaldo Fedrigo  
Beat Hugenschmidt

Lucas Bächtold  
Tom Gartmann  
Pascal Julmy

1.

M

I

S

S

I

O

N

La mission de la Fédération Suisse de Natation (ci-après FSN) correspond au but de la fédération tel que défini dans les statuts 2.1 :

## 1.1 BUT

La FSN :

- est la fédération compétente en Suisse pour les disciplines sportives aquatiques, reconnue au niveau international et au niveau national ;
- promeut à travers le travail de ses clubs membres et de ses unités organisationnelles, les sports aquatiques sous toutes leurs formes : des activités pour tous, de la base à l'élite et des plus jeunes aux plus âgés ;
- s'engage pour des activités dans le secteur de la santé, du fitness et des loisirs dans et autour de l'eau (désigné comme „sport populaire“ ci-après). Les sports aquatiques (Aquatics Sports) sont les disciplines sportives définies sur le plan international natation (Swimming), natation en eau libre (Open Water Swimming), plongeon (Diving), High Diving, water-polo (Water Polo) et Artistic Swimming. Les domaines sportifs sont les unités organisationnelles de la FSN, responsable pour les sports de compétition, à savoir «Swiss Aquatics Swimming», «Swiss Aquatics Diving», «Swiss Aquatics Water Polo» et «Swiss Aquatics Artistic Swimming».



L'objectif annoncé signifie notamment que la FSN se considère comme un promoteur, un organisateur, un prestataire de services et un représentant d'intérêts. Elle contrôle le respect de ses statuts et des règlements (inter) nationaux. Swiss Aquatics met l'accent sur le sport des espoirs et le sport d'élite. Dans l'esprit du parcours sportif des athlètes (FTEM), la fédération crée les meilleures conditions et le meilleur cadre possible pour le développement optimal de la performance des athlètes d'élite. Au niveau du sport populaire ainsi que dans la formation des sports aquatiques, elle occupe une fonction de conseil et de soutien et veille à ce que le grand public ait accès aux sports aquatiques et puisse pratiquer du sport toute sa vie. De même, les projets lancés dans le domaine de l'inclusion devraient être poursuivis et mis en œuvre afin de rendre les sports aquatiques accessibles au plus grand nombre. Swiss Aquatics vise à devenir un leader dans la formation aux sports aquatiques au cours des prochaines années, créant ainsi une base solide pour les clubs et la fédération. Tout cela dans un souci constant de sport équitable et sécurisé.

Swiss Aquatics soutient à tous les niveaux le professionnalisme de la fédération dans le cadre de ses ressources disponibles et est positivement disposée à l'égard de nouvelles tendances et de tout développement dans le domaine des sports aquatiques. La coopération se caractérise par une répartition judicieuse des tâches entre la direction de la fédération, les associations régionales, les clubs et les écoles de natation. Les décisions sont assurées grâce à des structures légères, transparentes et graduelles et à des instruments de direction efficaces. Les activités et le travail bénévole sont encouragés par des mesures ciblées et une reconnaissance appropriée.

La communication professionnelle, tant interne qu'externe, est directe et transparente, utilisant les canaux de transmission modernes. Swiss Aquatics s'engage à respecter la charte éthique du sport suisse, les règles de Good Gouvernance et les statuts en matière d'éthique de Swiss Olympic et d'AQUA et applique les directives à tous les niveaux de la fédération.

La FTEM Swiss Aquatics, en tant que parcours sportif des athlètes, constitue une base solide pour le développement des sports aquatiques. Les quatre domaines clés, Foundation, Talent, Elite, Mastery sont utilisés pour illustrer les différentes étapes du développement d'un athlète de sport aquatique et les phases y associées. Le concept intègre en plus du sport de performance également le sport populaire, relie les deux domaines et favorise les interactions.



# 2. VALEURS

Les valeurs de Swiss Aquatics sont fondamentalement basées sur le statuts en matière d'éthique de Swiss Olympic. La fédération s'engage ainsi en faveur du professionnalisme, de l'intégrité et d'un sport sain, respectueux, équitable et performant. Les statuts en matière d'éthique est basé sur les valeurs olympiques – l'excellence, l'amitié et le respect. Les activités de la fédération sont également basées sur le Code of Ethics de World Aquatics et donc sur les valeurs d'égalité, de dignité, de fair-play, d'intégrité, de neutralité et de confidentialité.

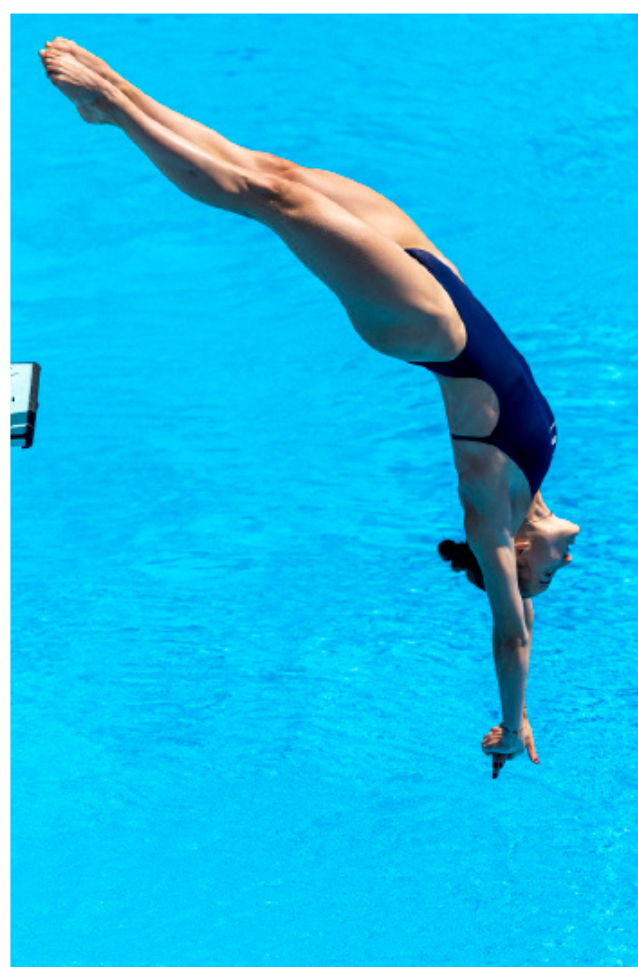
Le développement du sport et des athlètes s'effectue selon le concept-cadre FTEM Swiss Swimming Federation, qui repose sur le FTEM Suisse. Il représente le fondement et le langage commun de la promotion du sport et des athlètes pour Swiss Olympic et ses fédérations membres, la Confédération, les cantons, les communes et les écoles ainsi que les clubs sportifs, les entraîneurs, les parents, etc.



## 3.1 PRINCIPE DIRECTEUR DE SWISS AQUATICS

En tant que fédération, nous visons le succès au plus haut niveau sportif. Nous atteignons cet objectif grâce à une base saine et large, à une bonne formation des athlètes, des entraîneurs et des juges, et au respect de nos valeurs fondamentales.

## 3.2 FÉDÉRATION GÉNÉRALE



Swiss Aquatics est perçu par la société, ses associations régionales, ses clubs membres, leurs membres, les écoles de natation et les athlètes comme le centre de compétence leader pour les sports aquatiques et de la formation des sports aquatiques et est visible dans toute la Suisse.

La fédération, ses domaines sportifs, la formation et tous les fonctionnaires et employés se présentent à l'extérieur comme une unité et utilisent les synergies internes et externes. Toute personne exerçant une fonction pour ou au sein de la fédération fait preuve d'intégrité et de respect, donne la priorité aux objectifs définis en commun par l'ensemble de la fédération et utilise ses ressources de manière ciblée pour atteindre ces objectifs. Le soutien des sports structurellement défavorisés est considéré comme une tâche importante.

L'importance des tâches principales comme la formation ou la communication est reconnue et soutenue en conséquence par les autres secteurs.

Swiss Aquatics est structurée de manière moderne et peut ainsi maîtriser les défis futurs sans réduire les prestations pour les clubs membres. Ces derniers doivent être soutenus par le développement de la fédération dans leur propre professionnalisation et dans l'accomplissement de leurs tâches, afin qu'ils puissent eux aussi continuer à se développer et surmonter les obstacles futurs.



Pour que la fédération puisse poursuivre ces objectifs, elle est soutenue par les cotisations des clubs et de leurs membres. Ces ressources, ainsi que d'autres, sont toujours utilisées avec prudence, l'objectif étant d'assurer la santé financière de la fédération.

Les associations régionales jouent un rôle fort et sont impliquées de manière déterminante dans l'organisation. La fédération agit en fonction des services et vise une croissance dans le sport populaire. En outre, il s'agit d'attirer le plus grand nombre possible de passionnés de natation après leur carrière sportive en tant que fonctionnaires (entraîneurs, juges, fonctionnaires de club, etc.) et de les fidéliser à la famille de la natation.

Dans le sport de performance et le sport d'élite, Swiss Aquatics encourage ses athlètes et ses entraîneurs en les professionnalisant au maximum et en se basant sur les connaissances scientifiques les plus récentes en matière d'entraînement, et vise des performances maximales.

La fédération se présente à l'extérieur de manière moderne et dynamique et est perçue comme une marque forte. Les présentations ainsi que les procédures et processus ont été numérisés dans la plus large mesure possible et la communication interne et externe est professionnelle, ouverte, transparente, directe et passe par des canaux modernes.

Des partenariats solides et durables ainsi qu'une collaboration directe avec les athlètes de haut niveau contribuent de manière déterminante à la santé financière et à l'indépendance de la fédération. L'ensemble de la fédération utilise les subventions de Swiss Olympic de manière ciblée pour remplir la convention de prestations commune.

Au niveau du sport de performance, les figures de proue sont, dans la mesure du possible, soutenues par leurs propres moyens. Ils sont les ambassadeurs de la fédération, de ses membres et des disciplines sportives et génèrent, grâce à leurs performances, notamment les subventions et les recettes de sponsoring. En outre, ils motivent de nombreux enfants à devenir membre de notre fédération et de nos clubs.





### 3.3. VISION ÉLARGIE SWIMMING

Dans le domaine sportif de la natation, la classification selon le concept du sport de performance de Swiss Olympic est maintenue. Le domaine sportif se caractérise par un développement et un progrès continus de la base jusqu'au sommet, ce qui se traduit par une élite large et une base solide. La norme pour mesurer le succès et la référence de performance est le top niveau international, ce qui se répercute sur l'attitude et les exigences des athlètes, des entraîneurs, des fonctionnaires et autres collaborateurs. La discipline natation est perçue de l'extérieur comme progressive, moderne et performante. Le domaine sportif est établi en tant qu'organisateur de compétitions internationales en Suisse. Pour réaliser les visions dans le domaine de la natation, des moyens financiers sains sont créés. Les résultats sportifs offrent une grande visibilité. Nous mettons l'accent sur le développement des jeunes talents en vue des Jeux olympiques de 2028 et 2032. Le passage des athlètes de la relève vers le cadre élite et finalement vers le cadre

olympique sera renforcé par une étroite collaboration avec les clubs et par des mesures de promotion individuelles ciblées.

La forte présence médiatique actuelle de la natation et la perception positive de nos athlètes favorisent l'identification de la population et attirent des sponsors potentiels. Pour maintenir cette image positive, nous allons continuer à renforcer l'unité de l'équipe en développant les projets de relais et le domaine d'Open Water. De plus, nous profiterons de notre présence médiatique pour faire venir des événements internationaux en Suisse. Nous créerons ainsi une équipe plus grande, favoriserons la cohésion et augmenterons et améliorerons notre visibilité internationale.

Swiss Aquatics Swimming s'engage à faire preuve de transparence et d'ouverture dans ses relations avec les clubs, les athlètes et les collaborateurs afin d'atteindre ensemble des objectifs à long terme. Nous nous concentrons sur notre activité principale et faisons progresser la numérisation afin de travailler de manière plus durable et plus respectueuse des ressources. Une augmentation significative du taux d'autofinancement est essentielle pour notre avenir.





### 3.4 VISION ÉLARGIE ARTISTIC SWIMMING

Dans le domaine de l'Artistic Swimming, le travail est effectué au niveau de la fédération, des associations régionales et des clubs dans le but commun de développer le sport et les athlètes. Nous nous efforçons de créer un environnement qui permette aux talents de tous âges de réaliser leur plein potentiel et de devenir des athlètes de haut niveau. Nous voulons établir une base solide grâce à une restructuration complète qui met l'accent sur la construction et le développement de la base vers le sommet. Nous visons à remporter régulièrement des médailles aux Jeux olympiques et dans d'autres compétitions internationales et à représenter la fierté de notre pays. Par ailleurs, nous encourageons également la discipline du duo mixte et la participation d'athlètes masculins dans notre discipline.

### 3.5 VISION ÉLARGIE WATER POLO

Un programme de développement opérationnel ainsi qu'un programme de formation de haute qualité garantissent un recrutement précoce et durable de jeunes joueurs et joueuses et une forte relève. Nous voulons des championnats forts et exigeants dans toutes les catégories, avec des arbitres motivés et orientés vers la performance. Il existe un fort sentiment d'appartenance au sein de la fédération, nous nous présentons comme unité vers l'extérieur et le sport jouit d'une large reconnaissance et d'une image positive auprès du public. Grâce à un développement actif des clubs, ceux-ci sont renforcés. Des championnats forts et des programmes d'entraînement standardisés permettent de constituer des équipes nationales au plus haut niveau de performance, l'équipe féminine en particulier devant atteindre le championnat d'Europe dans les quatre ans.



## 3.6 VISION ÉLARGIE DIVING

En plongeon, une large base d'athlètes garantit un succès sportif à long terme, ce qui permet de viser la progression de la classification de Swiss Olympic. La réussite sportive à long terme se définit par une participation régulière aux finales au niveau européen et par une participation régulière aux demi-finales au niveau mondial. L'optimisation constante des processus et la numérisation au niveau de l'organisation ainsi que l'extension et l'optimisation de l'utilisation des infrastructures créent de bonnes conditions-cadres et favorisent les performances des athlètes. Un fort sentiment d'unité garantit que nous travaillons ensemble dans l'esprit du sport. Les synergies et les coopérations inter-associatives sont utilisées pour développer davantage la discipline plongeon en Suisse, tant au niveau du sport populaire que du sport de performance.



## 3.7 VISION ÉLARGIE FORMATION

Le domaine de la formation se base sur deux axes : d'une part, le programme Learn to Swim (LTS), d'autre part, le domaine de la formation et du perfectionnement des entraîneurs et des moniteurs. LTS couvre les quatre disciplines olympiques et s'adresse à toutes les tranches d'âge. Le système de formation de la fédération est le leader du marché en Suisse et est (largement) numérisé et perçu. La majorité des clubs membres travaillent avec ce système et leurs écoles de natation partenaires disposent du label de qualité.

Dans le domaine de la formation et du perfectionnement des entraîneurs et des moniteurs, Swiss Aquatics est le principal point de contact pour le conseil et le soutien. La fédération mise sur un pool diversifié d'entraîneurs et de moniteurs qualifiés. Leur développement continu et leur maintien dans le système jusqu'aux niveaux de formation supérieurs sont encouragés activement et durablement afin de garantir une qualité élevée à long terme. La structure de formation de Swiss Aquatics est mise en œuvre dans les quatre domaines sportifs, elle est moderne et à la pointe du progrès.

4. ANALYSE SWOT

	Forces	Faiblesses
Swiss Aquatics	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quasi-monopole dans le domaine de la natation</li><li>• Proximité avec le grand public (piscines)</li><li>• Une organisation et des structures bien établies et stables</li><li>• 4 disciplines olympiques et formation : un grand potentiel de marché</li><li>• LTS reconnu au niveau international</li><li>• Système de formation subventionné et reconnu par J+S</li><li>• Proximité géographique de la Maison du sport</li><li>• Succès sportifs</li><li>• Un système de formation et un FTEM qui fonctionnent</li><li>• Grande compétence sportive</li><li>• Ouverture aux nouvelles idées</li><li>• Bonne répartition des clubs sur l'ensemble du territoire suisse</li><li>• Image positive auprès des partenaires</li><li>• Le Code of Conduct est établi au sein de la fédération et la charte éthique est ancrée auprès des clubs membres et des écoles de natation.</li><li>• Tremplin pour les collaborateurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'unité (vers l'intérieur et l'extérieur)</li><li>• Manque partiel de confiance des associations membres</li><li>• Gestion opérationnelle des disciplines sportives par des bénévoles</li><li>• Présence trop faible (dans les médias, la société, les médias sociaux, le web, les piscines en plein air et couvertes, etc.)</li><li>• Les concepts de communication interne et externe ne sont pas encore mis en pratique</li><li>• Taux d'abandon élevé</li><li>• Moyens financiers limités</li><li>• Trop éloigné des clubs</li><li>• Manque d'utilisation des athlètes dans le marketing</li><li>• Faible utilisation des synergies</li><li>• Mécanismes en partie inertes</li><li>• Dépendance à l'égard de l'infrastructure</li><li>• Dépendance à l'égard des individus</li><li>• Position trop faible dans les communes / autorités sportives-&gt; en rapport avec l'infrastructure</li><li>• Sports de compétition coûteux</li><li>• Degré de professionnalisation</li></ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pertinence du sport dans la politique (légitimation)</li><li>• Conscience de la santé et désir de prévention dans la société</li><li>• Besoin de sécurité (sécurité de l'eau) dans la société</li><li>• La natation comme sport populaire (aspect sport de masse)</li><li>• Numérisation</li><li>• Ancrage dans le programme scolaire (Lehrplan 21)</li><li>• Sport bon marché dans le sport de masse</li><li>• Bons partenariats existants</li><li>• Possibilité de synergies (gymnastique/sports de balle, danse, etc.)</li><li>• De bonnes offres pour concilier l'école et la formation</li><li>• Conseils pour l'exploitation de piscines</li><li>• Bonne relation des athlètes de haut niveau avec les médias</li><li>• Intégrer la LTS dans les cours de natation des écoles</li><li>• Un bon réseau politique</li><li>• Aspect santé et natation pour adultes : Besoin peu exploité</li><li>• Le sport de masse n'est pas assez présent (le sport de masse est la base du sport de performance)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépendances (politiques et financières)</li><li>• Les loisirs aujourd'hui (grand choix, diversité de l'offre)</li><li>• Éphémère dans la société</li><li>• La disponibilité pour le bénévolat diminue</li><li>• Le besoin de sport sous forme organisée diminue</li><li>• Concurrence et pression chez les enfants (résultats scolaires, hobbies, etc.)</li><li>• Concurrents (swimsports, prestataires privés, etc.)</li><li>• Le renchérissement à l'étranger n'est pas compensé par des recettes supplémentaires</li><li>• De gros investissements nécessaires grâce aux nouvelles technologies</li><li>• Des piscines disparaissent</li><li>• Les nouvelles installations ne sont pas compatibles avec le sport associatif et le sport de performance (concept de station)</li><li>• Manque de ressources pour mettre en œuvre de nouvelles idées</li><li>• Perte de savoir-faire en raison d'un taux de fluctuation élevé au sein des comités et des clubs</li></ul>
	Opportunités	Menaces



# 5. LE PROGRAMME STRATÉGIQUE 2025-2028 (2032)

Les mesures suivantes doivent être mises en œuvre au cours des 4 à 8 années suivantes :

## FÉDÉRATION GÉNÉRALE

- Nouveaux processus de travail
- Mise à disposition d'outils d'entraînement (numériques) pour les 4 disciplines sportives (PEC + planificateur d'entraînement)
- Acquisition active de sponsors
- Renforcer le sport de masse au sein de la fédération en créant des offres spécifiques conformément au concept du sport de masse
- Le domaine des juges comme tâche centrale au sein de la fédération en collaboration avec les domaines sportifs
- Professionnaliser les structures pour que le bénévolat puisse être utilisé efficacement
- Aide à la construction de piscines
- Renouvellement de la liste des piscines et du processus d'homologation
- Développement de l'offre de sport de masse
- Renforcer et vivre l'inclusion au sein de la fédération



- Renforcer l'Intégration des questions d'éthique
- Révision des statuts
- Empowerment des femmes au niveau de la direction
- Organiser des compétitions internationales
- Renouvellement du code de procédure juridique

## ASSOCIATIONS RÉGIONALES

- Assure le lien entre la fédération et la base, le sport de masse et les cantons/communes.
- Gestion de cadres régionaux dans toutes les disciplines sportives, éventuellement en collaboration entre plusieurs régions.
- En collaboration avec la fédération générale, établir des cahiers des charges / des conventions entre la fédération et les régions.

## SWIMMING

- Continuer à développer la présence médiatique et l'utiliser dans le domaine du sponsoring (utilisation active des médias sociaux)
- Proposer et organiser des formations d'entraîneurs
- Commencer à numériser les domaines des juges et les compétitions
- Organisation de compétitions internationales
- Augmenter sensiblement le degré d'autofinancement dans la discipline sportive
- Renforcer la transition entre le cadre régional et le cadre olympique en passant par les jeunes
- Promouvoir les relais et l'Open Water afin de développer l'esprit d'équipe entre les catégories d'âge (Juniors - Elite)
- Mettre en place un suivi psychologique (sportif) durable auprès de l'élite et de la relève

## ARTISTIC SWIMMING

- Amélioration continue de l'évaluation par Swiss Olympic
- Participation aux Jeux olympiques
- Participation régulière à de grands événements internationaux
- Développement de connaissances et de techniques approfondies dès le début de la carrière sportive
- Augmentation du nombre de licences dans le sport de masse





## WATER POLO

- Renforcement de la promotion de la relève et des femmes par un recrutement précoce et la création de programmes pour filles spécifiques à l'âge et compétitifs.
- Amélioration du soutien régional grâce à des exigences d'entraînement standardisées et au développement continu des centres de promotion de la relève.
- Augmentation de la visibilité et de la présence du public lors des compétitions sont accrues grâce à la diffusion en direct des matches, à un calendrier saisonnier structuré et à un programme de développement de l'arbitrage pour les arbitres de haut niveau.
- Élever le niveau des équipes nationales en augmentant les exigences de performance et en finançant des tournois internationaux
- Exploiter les possibilités de financement en surveillant de manière proactive les changements de subventions afin de garantir un soutien continu à ses principales initiatives.

## DIVING

- Organisation d'entraînements d'initiation dans les piscines publiques
- Développement de l'infrastructure et des possibilités d'entraînement
- Utiliser les synergies avec la gymnastique et le trampoline (p. ex. entraînements communs de condition physique et de souplesse / camps d'entraînement / promotion de la relève).
- Développement et progrès dans la promotion de la jeunesse
- Optimisation des processus (numérisation, processus opérationnels, etc.)
- Renforcement du sentiment d'appartenance

## FORMATION

- Réfléchir à la structure d'organisation de l'équipe de formation et, si nécessaire, l'optimiser et l'adapter.
- La numérisation :
- Mettre à disposition des entraîneurs et des responsables une plate-forme pour la planification des unités d'entraînement (planificateur d'entraînement).
  - Mettre en œuvre le développement d'un programme d'apprentissage de la natation (LTS) pour adultes dans le cadre du concept de sport de masse
- Développement du projet „Everyone learns to swim“ en tant que projet d'inclusion
- Conseil de carrière pour les entraîneurs et les moniteurs :
  - Accompagner et conseiller les entraîneurs et les moniteurs pendant leur formation par des personnes expérimentées.
  - Recruter davantage de Coach Developers (CODE) pour les quatre disciplines sportives
  - Utiliser les synergies avec la Formation des entraîneurs Suisse
- Amener le programme Learn to Swim (LTS) dans plus d'écoles
- Participation aux congrès European Aquatics Learn to Swim

