



Version du 15.11.2011

# Mandat de prestations 2012-2015

## Office fédéral du sport OFSPO

### Sommaire

<b>1</b>	<b>Résumé</b> .....	<b>2</b>
1.1	Stratégie .....	2
1.2	Cadre financier .....	3
1.3	Groupes de produits .....	3
<b>2</b>	<b>Bases</b> .....	<b>5</b>
2.1	Partenaire et durée .....	5
2.2	Bases légales .....	5
2.3	Tâches .....	6
<b>3</b>	<b>Stratégie</b> .....	<b>7</b>
3.1	Evaluation de la situation .....	7
3.1.1	Bilan du rapport sur les résultats et les prestations 2008-2010 .....	7
3.1.2	Analyse du contexte .....	7
3.1.3	Forces et faiblesses de l'Office fédéral du sport OFSPO .....	9
3.1.4	Conclusions .....	9
3.2	Stratégie pour l'OFSPPO .....	10
3.3	Objectifs supérieurs .....	11
<b>4</b>	<b>Cadre financier</b> .....	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Groupes de produits</b> .....	<b>15</b>
5.1	Groupe de produits 1: Haute école fédérale de sport de Macolin.....	15
5.2	Groupe de produits 2: Sport des jeunes et des adultes, mesures d'encouragement .....	18
5.3	Groupe de produits 3: Infrastructure et exploitation .....	21
5.4	Groupe de produits 4: Centre sportif national de la jeunesse de Tenero .....	24

### Annexes

- 1 Rapport sur les résultats et les prestations
- 2 Modèles d'effets
- 3 Conditions cadres
- 4 Abréviations

# 1 Résumé

## 1.1 Stratégie

La Confédération s'engage en faveur du sport selon le principe de subsidiarité. La mise à disposition d'offres et d'infrastructures sportives relève et demeure avant tout du ressort des fédérations et des clubs sportifs, ainsi que des collectivités cantonales ou communales compétentes.

L'OFSPPO exécute son mandat en définissant des priorités dans tous les domaines où le besoin d'un soutien public se fait sentir et où l'engagement de l'Etat apporte des gains d'efficacité manifestes.

Le mandat de prestations 2012-2015 est basé sur la nouvelle loi sur l'encouragement du sport. Il est, plus encore que le précédent, centré sur les tâches et les activités de l'OFSPPO et, partant, réduit à un moins grand nombre d'objectifs en matière de résultats et de prestations. Les activités de l'office s'articulent autour de quatre champs d'activité stratégiques:

### 1. Encouragement général du sport et de l'activité physique

En tant que premier centre de compétences national pour l'encouragement du sport et de l'activité physique, l'OFSPPO soutient des offres ciblées et adaptées aux besoins de toutes les catégories d'âge et de tous les niveaux de performance afin de contribuer à la forme physique, à la cohésion sociale et à la santé publique.

Priorités:

- Recommandations quantitatives et qualitatives concernant la pratique d'activités physiques et sportives régulières pour toutes les tranches d'âge
- Soutien d'offres d'activités physiques et sportives destinées aux enfants et aux jeunes

### 2. Formation

L'OFSPPO encourage le sport par la formation et la formation continue, ainsi qu'en émettant des recommandations de qualité pour l'enseignement du sport et les cours de sport. Il remplit cette mission par l'intermédiaire de la Haute école fédérale de sport de Macolin, qui propose des activités d'enseignement, des travaux de recherche et de développement, ainsi qu'un éventail de services adaptés aux besoins du sport suisse.

Priorités:

- Formation et perfectionnement d'experts, de spécialistes, d'enseignants, d'entraîneurs, de moniteurs, de coordinateurs sportifs et de coachs dans le domaine du sport
- Elaboration et diffusion de bases et de mesures de promotion pour le développement de la qualité de l'enseignement du sport, ainsi que de la formation et du perfectionnement des enseignants en sport

### 3. Sport d'élite

L'OFSPPO soutient le sport d'élite et encourage la relève dans le sport de compétition. Ses efforts se focalisent sur les fédérations, d'une part, et sur les athlètes eux-mêmes, d'autre part.

Priorités:

- Soutien des fédérations pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève dans le sport de compétition
- Formation et perfectionnement d'entraîneurs diplômés
- Offre de services et réalisation de travaux de recherche et de développement utiles au sport d'élite

- Soutien de grandes manifestations sportives internationales et aide à la construction d'installations sportives d'importance nationale

#### **4. Ethique et sécurité**

L'OFSPPO lutte contre les dérives du sport en s'efforçant de valoriser certains comportements dans le cadre de ses activités de promotion du sport et en collaboration avec des partenaires compétents.

Priorités:

- Lutte antidopage
- Prévention de la violence, des discriminations et des abus sexuels dans le sport
- Observation de l'évolution de la corruption dans le sport, étude et recommandation de moyens d'intervention

## **1.2 Cadre financier**

### **Compte de résultats (enveloppe budgétaire)**

Les **revenus de fonctionnement** diminuent de 2,9% par rapport à la période précédente, passant de 68,0 à 66,0 millions. Avec 16,5 millions chaque année, ils restent constants. Justification: application des mesures d'économie (suppression de la revue «mobile»).

Les **charges de fonctionnement** augmentent de 11,7% par rapport à la période précédente, passant de 357,1 à 398,8 millions. La croissance annuelle s'élève en moyenne à 1,7% (période précédente: 4,7%). Justification: entre autres adaptation des modèles de prix applicables aux loyers et aux prestations informatiques fournis par les prestataires internes à la Confédération; prise en charge de nouvelles tâches (notamment prestations dans le domaine du diagnostic de la performance).

### **Compte des investissements (enveloppe budgétaire)**

Aucunes **recettes d'investissement** n'ont été générées au cours de la période précédente et aucunes ne sont planifiées non plus à l'avenir.

Les **dépenses d'investissement** diminuent de 9,5% par rapport à la période précédente, passant de 4,2 à 3,8 millions.

### **Coûts et recettes**

Les coûts et les recettes évoluent dans le cadre du compte de résultats. Le taux de couverture des coûts chute à 16,5% (période précédente: 19,0%). Aucune prestation commerciale n'est fournie.

## **1.3 Groupes de produits**

### **Objectifs stratégiques groupe de produits 1: Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM)**

La HEFSM élabore et diffuse des bases pour un enseignement du sport de qualité, ainsi que pour une formation et un perfectionnement adéquats des enseignants en sport. Elle se focalise surtout sur certains cursus d'approfondissement, sur certaines formations continues, ainsi que sur les études de bachelor et de master.

La HEFSM soutient l'encouragement du sport d'élite et de la relève dans le sport de compétition par la formation et le perfectionnement d'entraîneurs diplômés, par ses activités de recherche et de développement, ainsi que par l'offre de services spécifiques aux différentes disciplines.

La HEFSM élabore des bases sur des sujets à la jonction entre le sport et la société, tels que la santé, l'intégration et l'économie.

### **Objectifs stratégiques groupe de produits 2: Sport des jeunes et des adultes, mesures d'encouragement**

L'élargissement de J+S à la catégorie des 5-10 ans doit être achevé avec succès. La qualité de la formation des cadres et des jeunes dans le cadre de J+S doit être maintenue au niveau actuel. Le programme J+S doit être consolidé et se focaliser sur les besoins du sport, notamment en réduisant les obstacles administratifs et en renforçant le contrôle de la qualité en collaboration avec les partenaires (cantons, fédérations).

Le programme «Sport des adultes Suisse esa» doit être mis en place d'ici fin 2015.

Dans le cadre des mesures d'encouragement, il faut viser une collaboration efficace avec les différents partenaires publics et privés tels que les cantons, les communes, les fédérations et les organisateurs de manifestations sportives. Il s'agit notamment de soutenir:

- les activités de formation et de promotion des fédérations (Swiss Olympic, fédérations des différentes disciplines) dans le domaine du sport des jeunes, du sport de la relève, du sport de masse et du sport d'élite;
- la construction d'installations sportives d'importance nationale (CISIN);
- l'organisation de grandes manifestations sportives internationales en Suisse.

### **Objectifs stratégiques groupe de produits 3: Infrastructure et exploitation (I+E)**

L'unité I+E met à disposition des infrastructures modernes qui sont optimales pour la formation dans le domaine du sport, pour la promotion du sport et de l'activité physique, ainsi que pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève. Elle fournit des prestations d'un haut niveau de qualité et qui sont adaptées aux besoins de sa clientèle, aussi bien pour le centre de sport et de formation que pour l'hébergement et la restauration.

L'unité I+E conseille les concepteurs, maîtres d'œuvre et gérants d'installations sportives, auxquels elle met une documentation complète à disposition.

### **Objectifs stratégiques pour le groupe de produits 4: Centre sportif national de la jeunesse de Tenero (CST)**

Le CST met à disposition des infrastructures modernes qui sont optimales pour la formation dans le domaine du sport, pour la promotion du sport et de l'activité physique, ainsi que pour l'encouragement de la relève. Il fournit des prestations d'un haut niveau de qualité et qui sont adaptées aux besoins de sa clientèle, aussi bien pour le sport que pour la restauration et l'hébergement.

## 2 Bases

### 2.1 Partenaire et durée

En vertu de l'art. 44 de la loi fédérale sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (LOGA), le Conseil fédéral confie à l'Office fédéral du sport (OFSP) le présent mandat de prestations pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2015.

### 2.2 Bases légales

Une révision totale de la loi fédérale encourageant la gymnastique et les sports est en cours. Elle s'étend également aux ordonnances.

Titre	Abréviation	Numéro RS
Constitution fédérale de la Confédération suisse du 18 avril 1999, art. 68	Cst.	101
Loi fédérale du 17 mars 1972 encourageant la gymnastique et les sports (entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'encouragement du sport prévue pour le 1 <sup>er</sup> janvier 2012)		415.0
Ordonnance du Conseil fédéral du 21 octobre 1987 concernant l'encouragement de la gymnastique et des sports (ordonnance sur l'encouragement des sports)		415.01
Ordonnance du Conseil fédéral du 14 juin 1976 sur l'enseignement de la gymnastique et des sports dans les écoles professionnelles		415.022
Ordonnance du DFE du 1 <sup>er</sup> juin 1978 concernant l'éducation physique dans les écoles professionnelles		415.022.1
Ordonnance du Conseil fédéral du 21 octobre 1987 sur la formation des maîtres d'éducation physique dans les universités		415.023
Ordonnance du DFI du 11 décembre 1987 concernant les exigences minimales des examens pour l'obtention des diplômes I et II de maître d'éducation physique		415.023.4
Ordonnance du DDPS du 21 janvier 1992 fixant les indemnités des cours de perfectionnement pour l'enseignement de la gymnastique et des sports		415.023.5
Ordonnance du DDPS du 21 janvier 1992 fixant les indemnités des cours des fédérations de gymnastique et de sport et autres organisations sportives		415.025.1
Ordonnance du Conseil fédéral du 30 octobre 2002 sur la banque de données nationale pour le sport	OBDNS	415.051.1
Ordonnance du DDPS du 31 octobre 2001 concernant les produits et méthodes de dopage (ordonnance sur les produits dopants)		415.052.1
Ordonnance du Conseil fédéral du 17 octobre 2001 sur les exigences minimales à respecter lors des contrôles antidopage (ordonnance sur les contrôles antidopage)		415.052.2

Ordonnance du DDPS du 7 novembre 2002 concernant Jeunesse+Sport	O J+S	415.31
Ordonnance du DDPS du 15 décembre 1998 concernant les subsides versés par la Confédération pour le sport des aînés		415.32
Ordonnance du DDPS du 11 janvier 1989 concernant l'octroi de subventions à l'Association Olympique Suisse et aux fédérations et autres organisations sportives		415.41
Ordonnance du DDPS du 14 janvier 2005 sur les filières d'études bachelor et master en sport de la Haute école fédérale de sport		415.75
Ordonnance du Conseil fédéral du 8 novembre 2006 sur les émoluments perçus par le DDPS (Ordonnance sur les émoluments du DDPS), annexe	OEmol-DDPS	172.045.103
Ordonnance du 7 mars 2003 sur l'organisation du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports	Org-DDPS	172.214.1
Ordonnance du DDPS du 13 novembre 1996 concernant la Commission fédérale de sport		172.327.4

## 2.3 Tâches

En vertu de l'art. 68 de la Constitution fédérale, la Confédération encourage le sport, et en particulier la formation au sport; elle gère une école de sport, peut légiférer sur le sport des jeunes et déclarer obligatoire l'enseignement du sport dans les écoles. Les tâches générales et particulières en matière de sport sont décrites dans la loi fédérale encourageant la gymnastique et les sports.

L'Office fédéral du sport:

- coordonne, soutient et lance des programmes et des projets visant à encourager une pratique régulière du sport et de l'activité physique à tout âge;
- soutient l'organisation faîtière des fédérations sportives suisses et peut allouer des subventions à d'autres fédérations sportives nationales;
- établit un plan national des installations sportives, qui sert à planifier et à coordonner les installations sportives d'importance nationale. Ce plan est constamment mis à jour;
- dirige un programme Jeunesse et sport, destiné aux enfants et aux adolescents;
- légifère concernant le sport à l'école;
- gère une haute école qui dispense un enseignement, effectue des travaux de recherche et fournit des prestations dans le domaine des sciences du sport et qui propose des formations et des formations continues au degré tertiaire;
- soutient l'encouragement du sport d'élite et l'encouragement de la relève dans le sport de compétition;
- s'engage en faveur du respect de l'éthique et de la sécurité dans le sport; il lutte à cet effet contre les dérives du sport;
- soutient et prend des mesures, notamment par la formation, le conseil, la documentation, la recherche, l'information et les contrôles, pour lutter contre l'abus de produits et de méthodes visant à améliorer les performances physiques dans le sport (dopage).

## 3 Stratégie

### 3.1 Evaluation de la situation

#### 3.1.1 Bilan du rapport sur les résultats et les prestations 2008-2010

Le nouveau mandat de prestations 2012-2015 est basé sur la nouvelle loi sur l'encouragement du sport, actuellement en phase de délibération parlementaire. Les constatations tirées de la mise en œuvre du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse (2003-2010) ainsi que de la période couverte par le mandat de prestations actuel 2008-2011 ont été intégrées dans la loi. Le nouveau mandat de prestations doit notamment suivre les deux orientations suivantes:

- premièrement, se recentrer encore sur les tâches et les activités de l'OFSPPO;
- deuxièmement, et par conséquent, être réduit à un moins grand nombre d'objectifs en matière de résultats et de prestations.

L'accent sera mis sur les domaines où la Confédération peut encourager le plus efficacement l'activité physique et le sport et où elle possède elle-même des compétences importantes. Les quatre champs stratégiques existants – «Encouragement général de l'activité physique et du sport» (anciennement appelé «promotion générale du sport et de l'éducation physique»), «Formation», «Sport d'élite» et «Ethique et sécurité» (anciennement appelé «Fair-play et sécurité») – se sont avérés judicieux. Ils doivent donc être maintenus.

L'utilité des prestations fournies aux clients est au centre des préoccupations. La structure des groupes de produits a ainsi été adaptée à la chaîne de création de valeur: les domaines Jeunesse+Sport (anciennement intégré au groupe de produits HEFSM) ainsi que Sport des adultes et Programmes d'encouragement (anciennement intégrés au groupe de produits Encouragement du sport) sont regroupés dans le nouveau groupe de produits «Sport des jeunes et des adultes, mesures d'encouragement».

#### 3.1.2 Analyse du contexte

##### Opportunités:

L'utilité sociale de l'activité physique et du sport est politiquement reconnue et scientifiquement prouvée. Le sport apporte joie de vivre et qualité de vie. Il contribue dans une large mesure à la santé, au développement global de l'individu (et notamment de ses capacités cognitives), à la socialisation et à l'intégration. De bonnes performances sportives et la volonté de se dépasser sont des qualités prisées, non seulement dans le sport de compétition, mais aussi au quotidien. Une grande partie de la population pratique une activité sportive régulière. Les offres proposées en matière d'activité physique et sportive tendent à s'inscrire dans des mises en scène de plus en plus variées, ce qui en facilite l'accès à de larges catégories de population.

Les médias mettent le sport en vitrine, ce qui accroît sa popularité. L'importance économique du sport augmente elle aussi. L'offre de produits et services proposée dans le domaine du sport et de l'activité physique se développe. Cette évolution s'exprime à différents niveaux dans le quotidien de notre société: dans les offres loisirs et santé autour du sport et de l'activité physique, dans le large éventail d'articles de sport, ainsi que dans l'organisation professionnelle de manifestations sportives.

Grâce à son cadre attrayant, la Suisse accueille le siège des plus grandes fédérations sportives internationales. Ces dernières années, la concurrence s'est intensifiée pour les attirer,

car le sport offre une plate-forme idéale pour promouvoir un pays ou une région. L'organisation réussie de grandes manifestations sportives internationales sur notre sol contribue à renforcer l'image de destination touristique séduisante et de place économique compétitive dont jouit la Suisse à l'étranger. Nos athlètes sont par ailleurs les ambassadeurs d'une Suisse performante et prospère, dont ils contribuent eux aussi à la bonne réputation.

La politique tient compte de l'importance économique et sociale du sport. La Confédération, les cantons et les communes s'engagent de manière ciblée pour la promotion du sport et de l'activité physique, que la révision de la loi fédérale encourageant la gymnastique et les sports va prochainement asseoir sur des bases solides et modernes au niveau fédéral. Ces nouvelles dispositions légales garantiront une promotion du sport apte à réagir aux mutations sociales et à relever avec brio de nouveaux défis à l'échelle nationale.

### **Risques:**

Le sport fait partie intégrante de la société et doit résister dans un système de valeurs en pleine mutation. Il est soumis à des attentes croissantes qu'il ne peut remplir seul.

Le système sportif suisse est fortement imprégné par le milieu associatif et l'activité bénévole. Or les clubs sont de plus en plus souvent confrontés à des problèmes sociaux étrangers à la nature du sport, et notamment à des problèmes d'intégration, de discrimination et de violence en marge des manifestations sportives. Les structures dirigeantes des clubs et les organisateurs de manifestations sportives doivent par ailleurs répondre à des exigences croissantes, si bien qu'ils font de plus en plus souvent appel à des structures professionnelles. Cette évolution pose de nouveaux défis au volontariat.

Le recul de l'engagement bénévole n'est souhaitable ni d'un point de vue sportif, ni d'un point de vue politique. Quels que soient leurs objectifs sportifs, les clubs apportent une contribution importante à la cohésion sociale et à l'intégration de différentes catégories de population. Or de plus en plus d'activités sportives se pratiquent hors de leur giron. La Confédération, les cantons et les communes doivent prendre en compte cette tendance dans la promotion du sport.

Les dérives constatées dans le cadre du sport et en marge de celui-ci telles que la violence, le dopage, la corruption, les abus sexuels ou encore les accidents ternissent son image. Lorsque les causes de ces phénomènes résident dans le sport lui-même, il lui incombe de déployer des contre-mesures efficaces. Ces manifestations trouvent toutefois davantage leur origine dans la société que dans le sport lui-même. Les approches envisagées pour y remédier doivent en tenir compte.

De nos jours, les gens ne bougent pas suffisamment au quotidien, que ce soit dans leur travail ou dans leurs loisirs. Ce manque d'activité physique s'accompagne de graves conséquences. Une forte augmentation des activités de loisirs sédentaires est notamment apparue chez les enfants et chez les jeunes. Or certaines études scientifiques montrent des déficiences motrices considérables chez ces catégories de population. Le nombre d'enfants obèses a été multiplié par cinq en vingt ans. Cette évolution se traduit par une diminution des capacités physiques, ainsi que par une augmentation des risques d'accident et par une avancée des maladies de civilisation dès le plus jeune âge.

Les médias concentrent leur attention sur un petit nombre de disciplines. Il en résulte un sport à deux vitesses, avec des fédérations sportives bénéficiant de moyens financiers suffisants, d'une part, et d'autres qui peinent à assurer leur financement sans les cotisations de leurs membres, d'autre part. Au bout du compte, cette situation pourrait nuire à la diversité de l'offre sportive et de ses mises en scène. Le sport des jeunes serait touché en première ligne.

Beaucoup de cantons manquent encore d'installations sportives scolaires. Excepté dans les écoles professionnelles, l'offre locale d'installations sportives scolaires est variée, mais insuffisante pour couvrir les besoins sur place. De gros manques restent également à combler dans le domaine des installations sportives nationales et régionales utilisables pour

l'entraînement et la compétition. Les infrastructures existantes doivent par ailleurs être régulièrement entretenues et rénovées. Si les moyens mis à disposition ne suffisent pas, la qualité risque d'en pâtir considérablement à moyen terme.

Le sport fait partie intégrante d'un processus d'éducation et de formation complet. Force est toutefois de constater que dans notre paysage éducatif de plus en plus hétérogène, la qualité de l'enseignement du sport et de la formation des enseignants qualifiés ne bénéficie pas de l'attention qu'elle mérite.

### **3.1.3 Forces et faiblesses de l'Office fédéral du sport OFSPO**

#### **Forces:**

La réunion sous un même toit de la promotion du sport, de la gestion des infrastructures sportives, de la formation, des activités de recherche et des services proposés dans le cadre de la haute école fournit des conditions idéales pour mener à bien un travail interdisciplinaire. Les différentes marques associées à l'OFSPO telles que «Macolin», «Tenero» et «Jeunesse+Sport» sont très appréciées, notamment pour leur haut niveau de qualité et de professionnalisme.

L'OFSPO dispose de collaborateurs compétents et motivés, qui manifestent une forte identification au produit qu'est le sport, ainsi qu'en témoigne le faible taux de fluctuation du personnel. L'Office fédéral se distingue par une orientation pratique très marquée, ainsi que par sa focalisation méthodique sur la qualité et sur les besoins de sa clientèle. Il bénéficie d'un fort degré d'acceptation et de satisfaction auprès de tous les groupes d'intérêt. L'intégration du sport au portefeuille du DDPS permet une exploitation multiple des synergies existantes, surtout dans le domaine des prestations de soutien de l'armée et de la protection civile pour le sport.

Les vastes ramifications de l'OFSPO dans le monde du sport et les sciences du sport, ainsi que la coopération active avec les cantons, les municipalités et les fédérations permettent une promotion du sport et de l'activité physique efficace grâce à un fort effet de levier et à l'excellente réputation dont jouit l'OFSPO.

#### **Faiblesses:**

Le sport est un phénomène qui présente de multiples facettes et différents niveaux. Il touche ainsi de nombreux groupes d'intérêt et fait l'objet de fortes attentes. Les exigences auxquelles il est soumis sont largement supérieures à ses capacités, si bien que l'OFSPO doit traiter de sujets à la fois vastes et très segmentés. Le travail requis pour la spécialisation ne peut être fourni que de façon limitée par l'OFSPO. La concentration des moyens engagés n'atteint pas tous les groupes d'intérêt dans la même proportion.

La Confédération (et, à travers elle, l'OFSPO) ne dispose pas des compétences institutionnelles et matérielles nécessaires pour pouvoir intervenir directement sur l'enseignement du sport à l'école ou sur la formation et le perfectionnement des enseignants en sport. Compte tenu de ces conditions, l'application de standards de qualité progresse lentement.

### **3.1.4 Conclusions**

La Confédération s'engage en faveur du sport selon le principe de subsidiarité. La mise à disposition d'offres et d'infrastructures sportives relève et demeure avant tout du ressort des fédérations et des clubs sportifs, ainsi que des collectivités cantonales ou communales compétentes. L'OFSPO exécute son mandat en définissant des priorités dans tous les domaines où le besoin d'un soutien public se fait sentir et où l'engagement de l'Etat apporte des gains d'efficacité manifestes. Pour remplir sa mission, il doit disposer d'outils ad hoc, ainsi que des compétences nécessaires, qui s'articulent autour de quatre champs d'activité stratégiques:

«Encouragement général du sport et de l'activité physique», «Formation», «Sport d'élite» et «Ethique et sécurité».

## 3.2 Stratégie pour l'OFSPPO

Se fondant sur l'évaluation de la situation, le Conseil fédéral définit pour l'Office fédéral du sport (OFSPPO) la stratégie suivante:

**Encouragement général du sport et de l'activité physique:** En tant que premier centre de compétences national pour l'encouragement du sport et de l'activité physique, l'OFSPPO soutient des offres ciblées et adaptées aux besoins de toutes les catégories d'âge et de tous les niveaux de performance afin de contribuer à la forme physique, à la cohésion sociale et à la santé publique. La population doit bénéficier de conditions favorables à la pratique du sport et aux activités physiques. Grandes orientations:

- Recommandations quantitatives et qualitatives concernant la pratique d'activités physiques et sportives régulières pour toutes les tranches d'âge
- Soutien d'offres d'activités physiques et sportives destinées aux enfants et aux jeunes
- Cahier des charges en vue de l'obtention d'un soutien financier pour les enfants et les jeunes

**Formation:** L'OFSPPO encourage le sport par la formation et la formation continue, ainsi qu'en émettant des recommandations de qualité pour l'enseignement du sport et les cours de sport (notamment via la plateforme [mobilesport.ch](https://mobilesport.ch)). Il remplit cette mission par l'intermédiaire de la Haute école fédérale de sport de Macolin, qui propose et développe de manière ciblée des activités d'enseignement, des travaux de recherche et de développement, ainsi qu'un éventail de services adaptés aux besoins du sport suisse. L'OFSPPO dirige en outre la formation des moniteurs dans le cadre du sport des jeunes et des adultes, ainsi qu'un centre de compétences pour toutes les questions relatives à l'enseignement du sport à l'école. Grandes orientations:

- Formation et perfectionnement d'experts, de spécialistes, d'enseignants, d'entraîneurs, de moniteurs, de coordinateurs sportifs et de coachs dans le domaine du sport
- Elaboration et diffusion de bases et de mesures de promotion pour le développement de la qualité de l'enseignement du sport, ainsi que de la formation et du perfectionnement des enseignants en sport
- Centre de compétences pour la formation «Sport dans l'armée»
- Mise à disposition d'infrastructures optimales pour la formation et le perfectionnement à Macolin et à Tenero

**Sport d'élite:** L'OFSPPO soutient le sport d'élite et encourage la relève dans le sport de compétition. Ses efforts se focalisent sur les fédérations, d'une part, et sur les athlètes eux-mêmes, d'autre part. Grandes orientations:

- Soutien des fédérations pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève dans le sport de compétition
- Formation et perfectionnement d'entraîneurs diplômés
- Offre de services et réalisation de travaux de recherche et de développement utiles au sport d'élite
- Soutien de grandes manifestations sportives internationales
- Aide à la construction d'installations sportives d'importance nationale
- Mise à disposition d'infrastructures optimales pour l'entraînement et la formation à Macolin et à Tenero

**Ethique et sécurité:** L'OFSPPO lutte contre les dérives du sport en s'efforçant de valoriser certains comportements dans le cadre de ses activités de promotion du sport et en collabo-

ration avec des partenaires compétents. Il se concentre en particulier sur les domaines suivants:

- Lutte antidopage
- Aide à la prévention des accidents
- Prévention de la violence, des discriminations et des abus sexuels dans le sport
- Plate-forme dédiée aux problèmes de violence en marge des manifestations sportives
- Observation de l'évolution de la corruption dans le sport, étude et recommandation de moyens d'intervention

### **Partenariats**

La majeure partie des mesures mises en œuvre dans ces quatre domaines sont déployées avec le concours de partenaires du sport suisse qui relèvent du secteur public, tels que les cantons, les communes et le bpa, ou privé, tels que Swiss Olympic (convention de coopération et de prestations), les fédérations sportives, Antidoping Suisse, l'Association suisse d'éducation physique à l'école, Swiss Top Sport, etc.

## **3.3 Objectifs supérieurs**

Pour la période allant de 2012 à 2015, les objectifs suivants sont communs à tous les groupes de produits:

- Accroissement de l'activité sportive régulière de la population (Observatoire du sport, 2007)
- Développement des offres d'activités physiques et sportives pour les enfants et les adolescents (J+S)
- Soutien des cantons pour améliorer la qualité dans l'enseignement du sport (application de la loi sur l'encouragement du sport)
- Développement des mesures en faveur de l'encouragement du sport d'élite et de la relève (formation des entraîneurs, prestations)
- Développement de la conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN 4)
- Soutien des mesures visant à lutter contre les dérives dans le sport et en marge du sport (en particulier lutte contre le dopage)
- Amélioration de la rentabilité et de l'efficacité (autofinancement)

## 4 Cadre financier

	Période du MP 2012-2015	Période précédente 2008-2011	Croissance Ø 2007-2011	Croissance Ø 2011-2015	Différence période précédente	Différence période précédente
	en mio fr.	en mio fr.	en %	en %	en mio fr.	en %
<b>Compte de résultats</b>						
Total						
Revenus	66.0	68.0	1.8	0.3	-2.0	-2.9
Charges	802.1	723.5	4.0	1.3	78.6	10.9
Solde	<b>-736.1</b>	<b>-655.5</b>	<b>4.2</b>	<b>1.4</b>	<b>-80.6</b>	<b>12.3</b>

	en mio fr.	en mio fr.	en %	en %	en mio fr.	en %
Enveloppe budgétaire						
Revenus de fonctionnement	66.0	68.0	1.8	0.3	-2.0	-2.9
Charges de fonctionnement	398.8	357.1	4.7	1.7	41.7	11.7
Solde	<b>-332.8</b>	<b>-289.1</b>	<b>5.4</b>	<b>2.0</b>	<b>-43.7</b>	<b>15.1</b>
Taux de couverture des charges	<b>16.5%</b>	<b>19.0%</b>				

	en mio fr.	en mio fr.	en %	en %	en mio fr.	en %
Hors enveloppe budgétaire						
Revenus	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Charges	403.3	366.4	3.3	0.9	36.9	10.1

	Période du MP 2012-2015	Période précédente 2008-2011	Croissance Ø 2007-2011	Croissance Ø 2011-2015	Différence période précédente	Différence période précédente
	en mio fr.	en mio fr.	en %	en %	en mio fr.	en %
<b>Compte des investissements</b>						
Enveloppe budgétaire						
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dépenses	3.8	4.2	3.4	5.7	-0.4	-9.5
Solde	<b>-3.8</b>	<b>-4.2</b>	<b>3.4</b>	<b>5.7</b>	<b>0.4</b>	<b>-9.5</b>

	en mio fr.	en mio fr.	en %	en %	en mio fr.	en %
Hors enveloppe budgétaire						
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dépenses	16.8	15.5	-21.9	-6.9	1.3	8.4

	Période du MP 2012-2015	Période précédente 2008-2011	Croissance Ø 2007-2011	Croissance Ø 2011-2015	Différence période précédente	Différence période précédente
	en mio fr.	en mio fr.	en %	en %	en mio fr.	en %
<b>Coûts et recettes</b>						
Recettes	66.0	68.0	1.8	0.3	-2.0	-2.9
Coûts	399.7	358.0	4.7	1.7	41.7	11.6
Solde	<b>-333.7</b>	<b>-290.0</b>	<b>5.4</b>	<b>2.0</b>	<b>-43.7</b>	<b>15.1</b>
Taux de couverture des coûts	<b>16.5%</b>	<b>19.0%</b>				

	MP 2012-2015	Part en %	MP 2008-2011	Part en %	Diff. en mio	Diff. en %
dont prestations commerciales						
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Coûts	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Solde	<b>0.0</b>		<b>0.0</b>		<b>0.0</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>#DIV/0!</b>		<b>#DIV/0!</b>			

### Remarques

### Généralités

Le nouveau mandat de prestations 2012-2015 est basé sur la nouvelle loi sur l'encouragement du sport (actuellement en phase de délibération parlementaire). Il est da-

vantage centré sur les tâches et les activités de l'OFSPPO et, dans la mesure du possible, peut être mis en œuvre sans entraîner de dépenses supplémentaires.

## Compte de résultats

*Revenus de fonctionnement:* la mise en œuvre des mesures d'économie dans le cadre du programme de consolidation (PCO) a entraîné la suppression de la revue «mobile». Les revenus de fonctionnement diminuent ainsi de 2,9% par rapport à la période précédente, passant de 68,0 à 66,0 millions.

Avec 16,5 millions chaque année, ils restent constants durant la période de législature 2012-2015.

*Charges de fonctionnement:* les charges de fonctionnement augmentent en raison des facteurs suivants:

- adaptation des modèles de prix applicables notamment aux loyers (modèle des loyers fixés sur la base des coûts) et aux prestations informatiques fournies par des prestataires internes à la Confédération (comptabilisation des coûts totaux);
- prise en charge de nouvelles tâches (extension de l'infrastructure par l'intégration de l'ancien Hôtel Forum Post, désormais appelé Swiss Olympic House, ou de la salle de sport de Losone; prestations dans le domaine du diagnostic de la performance);
- renchérissement.

Par rapport à la période précédente, les charges de fonctionnement augmentent de 6,6%, passant de 357,1 à 398,8 millions. La croissance annuelle s'élève en moyenne à 1,7% (période précédente: 4,7%).

*Hors enveloppe budgétaire:* Par rapport à la période précédente, les charges de transfert augmentent de 10,1%, passant de 366,4 à 403,3 millions, principalement en raison de l'introduction du programme J+S-Kids (élargissement de l'âge J+S aux enfants âgés de 5 à 10 ans).

## Compte des investissements

*Enveloppe budgétaire:* Par rapport à la période précédente, les dépenses d'investissement baissent de 9,5%, passant de 4,2 à 3,8 millions. Le montant du prix d'achat d'une acquisition est déterminant pour la comptabilisation dans le compte de résultats ou le compte des investissements. Grâce à la perméabilité actuelle entre les «charges de fonctionnement» et les «dépenses d'investissement» que rendent possible les règles de la GMEB, la valeur des investissements effectués dépassent souvent les prévisions. Les dépenses d'investissement devraient rester dans le cadre prévu.

Aucunes recettes d'investissement n'ont été générées au cours de la période précédente et aucunes ne sont planifiées non plus à l'avenir.

*Hors enveloppe budgétaire:* Le développement dépend de la Conception des installations sportives d'importance nationale (CISIN). Les aides financières octroyées dans le cadre des CISIN I-III devraient être épuisées d'ici à fin 2012. La CISIN IV et le message y relatif sont en préparation

## Coûts et recettes

Les coûts et les recettes évoluent dans le cadre du compte de résultats (enveloppe budgétaire). Le taux de couverture des coûts chute à 16,5% (période précédente: 19,0%). Aucune prestation commerciale n'est fournie.

*Recettes:* la mise en œuvre des mesures d'économie dans le cadre du programme de consolidation (PCO) a entraîné la suppression de la revue «mobile». Les revenus de fonctionnement baissent ainsi de 2,9% par rapport à la période précédente, passant de 68,0 à 66,0 millions. Les revenus, qui s'élèvent à 16,5 millions par an, restent constants au cours de la période de législature 2012-2015.

*Coûts:* les coûts augmentent en raison des facteurs suivants:

- adaptation des modèles de prix applicables notamment aux loyers (modèle des loyers fixés sur la base des coûts) et aux prestations informatiques fournies par des prestataires internes à la Confédération (comptabilisation des coûts totaux);
- prise en charge de nouvelles tâches (extension de l'infrastructure par l'intégration de l'ancien Hôtel Forum Post, désormais appelé Swiss Olympic House, ou de la salle de sport de Losone; prestations dans le domaine du diagnostic de la performance);
- renchérissement.

Par rapport à la période précédente, les coûts augmentent de 11,6% passant de 358,0 à 399,7 millions.

## 5 Groupes de produits

Par rapport au mandat de prestations 2008-2011, la structure des produits du présent mandat est modifiée comme suit: les domaines Jeunesse+Sport (anciennement intégré au groupe de produits HEFSM) ainsi que Sport des adultes et Programmes d'encouragement (anciennement intégrés au groupe de produits Encouragement du sport) sont regroupés dans le nouveau groupe de produits «Sport des jeunes et des adultes, mesures d'encouragement». La structure des produits a été simplifiée et adaptée aux nouveaux groupes de produits.

### 5.1 Groupe de produits 1: Haute école fédérale de sport de Macolin

#### Description

La Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM) est un centre de formation de niveau HES qui propose un éventail de formations et de cours de perfectionnement aux spécialistes du sport. Son offre comprend des études à temps plein aux niveaux bachelor et master (enseignants en sport, sport d'élite), ainsi que des formations à temps partiel pour les entraîneurs (diplôme professionnel reconnu par l'OFFT) et les cadres dans le contexte du sport dans l'armée, par exemple.

La HEFSM assume des tâches importantes pour la promotion du sport à l'échelle nationale. Ses activités de recherche et de développement se caractérisent par leur orientation pratique et leur approche interdisciplinaire. Les résultats de ces travaux sont appliqués dans l'enseignement, dans les services, ainsi que dans la politique du sport, à laquelle ils servent de base. La HEFSM relie ainsi les trois piliers classiques d'une haute école: enseignement, recherche et services.

#### Objectifs stratégiques

La HEFSM élabore et diffuse des bases pour un enseignement du sport de qualité, ainsi que pour une formation et un perfectionnement adéquats des enseignants en sport. Elle se focalise surtout sur certains cursus d'approfondissement, sur certaines formations continues, ainsi que sur les études de bachelor et de master.

La HEFSM soutient l'encouragement du sport d'élite et de la relève dans le sport de compétition par la formation et le perfectionnement d'entraîneurs diplômés, par ses activités de recherche et de développement, ainsi que par l'offre de services spécifiques aux différentes disciplines.

La HEFSM élabore des bases sur des sujets à la jonction entre le sport et la société, tels que la santé, l'intégration et l'économie.

#### Produits

- 1.1 Sport et éducation
- 1.2 Sport d'élite
- 1.3 Sport et société

Coûts et recettes	Période	Période	Différence	Différence
	du MP	précédente	précédente	précédente
	2012-2015	2008-2011	précédente	précédente
	en mio fr.	en mio fr.	en mio fr.	en %
Recettes	16.9	17.5	-0.6	-3.4
Coûts	117.8	105.5	12.3	11.7
Solde	<b>-100.9</b>	<b>-88.0</b>	<b>-12.9</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>14.3</b>	<b>16.6</b>		

dont prestations commerciales	MP	Part en %	MP	Diff. en %	Diff. en mio	Diff. en %
	2012-2015		2008-2011			
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Coûts	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Solde	<b>0.0</b>		<b>0.0</b>		<b>0.0</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>#DIV/0!</b>		<b>#DIV/0!</b>			

## Remarques

Les coûts augmentent en raison des facteurs suivants:

- adaptation des modèles de prix applicables notamment aux loyers (modèle des loyers fixés sur la base des coûts) et aux prestations informatiques fournies par des prestataires internes à la Confédération (comptabilisation des coûts totaux);
- prise en charge de nouvelles tâches (notamment prestations dans le domaine du diagnostic de la performance);
- renchérissement.

Dans le cadre de la planification, le taux de couverture des coûts chute pour atteindre 14,3%.

Pour améliorer la rentabilité et l'efficacité, la HEFSM doit mettre en œuvre tout ce qui est en son pouvoir pour optimiser la structure des coûts et des recettes. L'accent doit notamment être mis sur les groupes de produits 3 et 4.

### Objectifs en matière de résultats (concentration sur l'impact)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
R11: Les clients considèrent que les offres de formation et de services, ainsi que les résultats des activités de recherche sont adaptés aux besoins et présentent un haut niveau de qualité. Les diplômés de la HEFSM sont demandés sur le marché du travail.	Indice de satisfaction générale de la clientèle Proportion de diplômés ayant trouvé un emploi en adéquation avec leur formation dans les deux ans suivant la fin de leurs études	≥ 8 (échelle de 1 à 10) ≥ 67%	Annuelle Tous les 3 ans

### Objectifs en matière de prestations (output, concrétisation dans la convention de prestations annuelle)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
P11: Formation et perfectionnement d'enseignants en sport afin de soutenir la qualité du sport à l'école	Nombre d'étudiants (bachelor/master)	≥ 110 par an tous cursus confondus	Annuelle
	Nombre de participants aux modules d'étude en réseau	≥ 700/an	Annuelle
	Nombre de congrès	≥ 5/an	Annuelle
P12: Offres de formation et de services destinées à soutenir le sport d'élite et à encourager la relève dans le sport de compétition	Nombre de reçus aux examens professionnels de l'OFFT	≥ 80/an	Annuelle Annuelle
	Nombre de congrès	≥ 5/an	
	Nombre de collaborations en cours (notamment avec les fédérations)	≥ 10	
P13: Mise à disposition de bases sur des sujets à la jonction entre le sport et la société	Etat de l'actualisation des indicateurs de l'Observatoire du sport	90%	Annuelle
	Nombre de publications scientifiques	≥ 2/an	Annuelle

## 5.2 Groupe de produits 2: Sport des jeunes et des adultes, mesures d'encouragement

### Description

L'unité Sport des jeunes et des adultes dirige et gère les différents programmes de l'OFSPPO pour la promotion du sport et de l'activité physique auprès de toutes les tranches d'âge et à tous les niveaux de performance («Jeunesse+Sport» et «Sport des adultes Suisse esa», notamment).

Outre les stratégies et concepts déployés dans le domaine du sport des jeunes et des adultes, elle élabore des mesures de développement et de mise en œuvre de la politique de la Confédération en matière d'encouragement général du sport et de l'activité physique. Dans ce contexte, l'OFSPPO dirige différents réseaux et constitue l'interlocuteur des cantons et des communes, ainsi que des organisations nationales et internationales pour la promotion du sport et de l'activité physique.

### Objectifs stratégiques

L'élargissement de J+S à la tranche d'âge des 5-10 ans doit être achevé avec succès. La qualité de la formation des cadres et des jeunes dans le cadre de J+S doit être maintenue au niveau actuel. Le programme J+S doit être consolidé et se focaliser sur les besoins du sport, notamment en réduisant les obstacles administratifs et en renforçant le contrôle de la qualité en collaboration avec les partenaires (cantons, fédérations).

Le programme «Sport des adultes Suisse esa» doit être mis en place d'ici fin 2015.

Dans le cadre des mesures d'encouragement, il faut viser une collaboration efficace avec différents partenaires publics et privés tels que les cantons, les communes, les fédérations et les organisateurs de manifestations sportives. Il s'agit notamment de soutenir:

- les activités de formation et de promotion des fédérations (Swiss Olympic, fédérations des différentes disciplines) dans le domaine du sport des jeunes, du sport de la relève, du sport de masse et du sport d'élite;
- la construction d'installations sportives d'importance nationale (CISIN);
- l'organisation de grandes manifestations sportives internationales.

### Produits

2.1 Sport des enfants et des jeunes

2.2 Sport des adultes

2.3 Mesures d'encouragement

Coûts et recettes	Période du MP 2012-2015	Période précédente 2008-2011	Différence période précédente	Différence période précédente
	en mio fr.	en mio fr.	en mio fr.	en %
Recettes	4.0	4.2	-0.2	-4.8
Coûts	101.0	90.5	10.5	11.6
Solde	<b>-97.0</b>	<b>-86.3</b>	<b>-10.7</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>4.0</b>	<b>4.6</b>		

dont prestations commerciales	MP 2012-2015		MP 2008-2011		Diff. en %	Diff. en mio	Diff. en %
	Part en %						
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Coûts	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Solde	<b>0.0</b>		<b>0.0</b>			<b>0.0</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>#DIV/0!</b>		<b>#DIV/0!</b>				

## Remarques

Les coûts augmentent en raison des facteurs suivants:

- adaptation des modèles de prix applicables notamment aux loyers (modèle des loyers fixés sur la base des coûts) et aux prestations informatiques fournies par des prestataires internes à la Confédération (comptabilisation des coûts totaux);
- renchérissement.

Dans le cadre de la planification, le taux de couverture des coûts chute pour atteindre 4,0%.

Pour améliorer la rentabilité et l'efficacité, «Sport des jeunes et des adultes, programmes d'encouragement» doit mettre en œuvre tout ce qui est en son pouvoir pour optimiser la structure des coûts et des recettes. L'accent doit notamment être mis sur les groupes de produits 3 et 4.

### Objectifs en matière de résultats (concentration sur l'impact)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
R21: Exploitation des offres proposées dans le cadre des programmes d'encouragement du sport des jeunes et des adultes (J+S, «L'école bouge»)	Nombre de participations à J+S (tous groupes d'utilisateurs confondus)	≥ 650'000/an	Annuelle
	Classes participantes à «L'école bouge»	≥ 10'000/période MP	Annuelle
R22: Les groupes cibles considèrent les mesures d'encouragement déployées comme des outils d'encouragement du sport efficaces.	Satisfaction des partenaires	≥ 8 (échelle de 1 à 10)	1x par période MP

### Objectifs en matière de prestations (output, concrétisation dans la convention de prestations annuelle)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
P21: L'offre et la qualité des cours de formation et de perfectionnement proposés dans le cadre des programmes d'encouragement du sport des jeunes et des adultes (J+S, esa) sont maintenues et développées en fonction des besoins.	Nombre de participants à la formation des moniteurs et des experts J+S	≥ 65'000/an	Annuelle
	Nombre de participants à la formation des moniteurs et des experts esa	≥ 2000/an	Annuelle
	Taux de renouvellement des supports didactiques (révisions totales)	≥ 5%/an	Annuelle
P22: Développement et/ou mise en œuvre d'outils d'encouragement et de pilotage adaptés aux objectifs supérieurs	Etat du traitement	Adoption de la CISIN 4 par le Parlement et mise en œuvre	2014
		Définition et mise en œuvre d'une stratégie pour les grandes manifestations sportives	Annuelle
		Elaboration et mise en œuvre de conventions de prestations avec Swiss Olympic, Antidoping Suisse et d'autres partenaires	Annuelle

## 5.3 Groupe de produits 3: Infrastructure et exploitation

### Description

«Infrastructure et exploitation» (I+E) gère et entretient l'ensemble des installations, bâtiments et locaux sportifs de Macolin et des sites externes (à l'exception du Centre sportif national de la jeunesse de Tenero). Ses tâches comprennent essentiellement la planification et la coordination de l'occupation, l'encadrement des activités du centre de sport et de formation, ainsi que l'hébergement et la restauration. Le service des installations sportives est un service de documentation et d'assistance-conseil public pour la construction d'installations sportives.

### Objectifs stratégiques

L'unité I+E met à disposition des infrastructures modernes qui sont optimales pour la formation dans le domaine du sport, pour la promotion du sport et de l'activité physique, ainsi que pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève. Elle fournit des prestations d'un haut niveau de qualité et qui sont adaptées aux besoins de sa clientèle, aussi bien pour le centre de sport et de formation que pour l'hébergement et la restauration.

L'unité I+E conseille les concepteurs, maîtres d'œuvre et gérants d'installations sportives, auxquels elle met une documentation complète à disposition.

### Produits

3.1 Centre de sport et de cours

3.2 Hébergement et restauration

Coûts et recettes	Période du MP	Période précédente	Différence période	Différence période
	2012-2015	2008-2011	précédente	précédente
	en mio fr.	en mio fr.	en mio fr.	en %
Recettes	21.5	22.3	-0.8	-3.6
Coûts	100.2	89.8	10.4	11.6
Solde	<b>-78.7</b>	<b>-67.5</b>	<b>-11.2</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>21.5</b>	<b>24.8</b>		

dont prestations commerciales	MP	Part en %	MP	Diff. en %	Diff. en mio	Diff. en %
	2012-2015		2008-2011			
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Coûts	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Solde	<b>0.0</b>		<b>0.0</b>		<b>0.0</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>#DIV/0!</b>		<b>#DIV/0!</b>			

### Remarques

Les coûts augmentent en raison des facteurs suivants:

- adaptation des modèles de prix applicables notamment aux loyers (modèle des loyers fixés sur la base des coûts) et aux prestations informatiques fournies par des prestataires internes à la Confédération (comptabilisation des coûts totaux);
- prise en charge de nouvelles tâches (extension de l'infrastructure par l'intégration de l'ancien Hôtel Forum Post, désormais appelé Swiss Olympic House);
- renchérissement.

Dans le cadre de la planification, le taux de couverture des coûts chute pour atteindre 21,5%.

Pour améliorer la rentabilité et l'efficacité, I+E doit mettre en œuvre tout ce qui est en son pouvoir pour optimiser la structure des coûts et des recettes.

### Objectifs en matière de résultats (concentration sur l'impact)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
R31: Les clients considèrent que les infrastructures, les services et l'encadrement se focalisent sur les utilisateurs et sur leurs besoins, avec un haut niveau de qualité et de compétence.	Indice de satisfaction générale de la clientèle	≥ 8 (échelle de 1 à 10)	Annuelle

### Objectifs en matière de prestations (output, concrétisation dans la convention de prestations annuelle)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
P31: Exploitation optimale des infrastructures (centre de sport et de formation, hébergement et restauration).	Nombre de journées-personne (utilisation des installations sportives)	≥ 200'000/an	Annuelle
	Taux d'occupation des chambres	≥ 55%	Annuelle
	Nombre d'unités d'approvisionnement	≥ 190'000/an	Annuelle

## 5.4 Groupe de produits 4: Centre sportif national de la jeunesse de Tenero

### Description

Le Centre sportif national de la jeunesse de Tenero (CST) est un centre sportif destiné aux enfants et aux jeunes, ainsi qu'un centre national de formation pour la promotion de la relève. Essentiellement dédié aux disciplines sportives reconnues par Jeunesse+Sport, il fournit des infrastructures (installations sportives et hébergement) et des services (restauration, coaching) adéquats aux fédérations sportives et aux écoles, qui constituent l'essentiel de sa clientèle.

### Objectifs stratégiques

Le CST met à disposition des infrastructures modernes qui sont optimales pour la formation dans le domaine du sport, pour la promotion du sport et de l'activité physique, ainsi que pour l'encouragement de la relève. Le CST fournit des prestations d'un haut niveau de qualité et qui sont adaptées aux besoins de sa clientèle, aussi bien pour le sport que pour l'hébergement et la restauration.

### Produits

#### 4.1 Sport

#### 4.2 Hébergement et restauration

Coûts et recettes	Période du MP 2012-2015	Période précédente 2008-2011	Différence période précédente	Différence période précédente
	en mio fr.	en mio fr.	en mio fr.	en %
Recettes	23.5	24.3	-0.8	-3.3
Coûts	80.7	72.2	8.5	11.8
<b>Solde</b>	<b>-57.2</b>	<b>-47.9</b>	<b>-9.3</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>29.1</b>	<b>33.7</b>		

dont prestations commerciales	MP 2012-2015	Part en %	MP 2008-2011	Diff. en %	Diff. en mio	Diff. en %
	Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Coûts	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Solde</b>	<b>0.0</b>		<b>0.0</b>		<b>0.0</b>	
Taux de couverture des coûts	<b>#DIV/0!</b>		<b>#DIV/0!</b>			

### Remarques

Les coûts augmentent en raison des facteurs suivants:

- adaptation des modèles de prix applicables notamment aux loyers (modèle des loyers fixés sur la base des coûts) et aux prestations informatiques fournies par des prestataires internes à la Confédération (comptabilisation des coûts totaux);
- prise en charge de nouvelles tâches (extension de l'infrastructure par l'intégration de la salle de sport de Losone);
- renchérissement.

Dans le cadre de la planification, le taux de couverture des coûts chute pour atteindre 29,1%.

Pour améliorer la rentabilité et l'efficacité, le CST doit mettre en œuvre tout ce qui est en son pouvoir pour optimiser la structure des coûts et des recettes.

### Objectifs en matière de résultats (concentration sur l'impact)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
R41: Les clients considèrent que les infrastructures, les services et l'encadrement se focalisent sur les utilisateurs et sur leurs besoins, avec un haut niveau de qualité et de compétence.	Indice de satisfaction générale de la clientèle	≥ 8 (échelle de 1 à 10)	Annuelle

### Objectifs en matière de prestations (output, concrétisation dans l'accord de prestations annuel)

Objectifs	Indicateurs	Normes	Evaluation
P41: Exploitation optimale des infrastructures dans les domaines du sport, de l'hébergement et de la restauration (l'offre sportive pour la jeunesse, et en particulier J+S, étant prioritaire)	Proportion de cours basés sur J+S	≥ 60%	Annuelle
	Taux d'occupation des lits dans les bâtiments de logement du CST (novembre à mars)	≥ 30%	Annuelle
	Taux d'occupation des lits dans les bâtiments de logement du CST (avril à octobre)	≥ 65%	Annuelle
	Taux d'occupation des lits dans le camping du CST (avril à octobre)	≥ 70%	Annuelle
	Nombre d'unités d'approvisionnement	≥ 230'000/an	Annuelle

## Annexe 1

# Rapport sur les résultats et les prestations 2008-2010

## Sommaire

<b>1</b>	<b>Résumé</b> .....	<b>27</b>
1.1	Mise en œuvre de la stratégie .....	27
1.2	Evolution financière .....	28
1.3	Réalisation des objectifs en matière de résultats et de prestations .....	29
1.4	Conclusions pour le nouveau mandat de prestations .....	29
<b>2</b>	<b>Mise en œuvre de la stratégie</b> .....	<b>30</b>
2.1	Mise en œuvre de la stratégie 2008-2011 .....	30
2.2	Réalisation des objectifs supérieurs .....	32
2.3	Conclusions pour la stratégie 2012-2015 .....	33
<b>3</b>	<b>Cadre financier</b> .....	<b>35</b>
3.1	Compte financier.....	35
3.2	Compte des coûts et des recettes .....	37
<b>4</b>	<b>Groupes de produits</b> .....	<b>38</b>
4.1	Groupe de produits 1: Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM).....	38
4.2	Groupe de produits 2: Encouragement du sport.....	44
4.3	Groupe de produits 3: Infrastructure et exploitation (I+E).....	49
4.4	Groupe de produits 4: Centre sportif national de la jeunesse de Tenero (CST)	52

# 1 Résumé

## 1.1 Mise en œuvre de la stratégie

L'utilité sociale de l'activité physique et du sport est politiquement reconnue et scientifiquement prouvée. Le sport apporte joie de vivre et qualité de vie. Il contribue dans une large mesure à la santé, au développement global de l'individu (et notamment de ses capacités cognitives), à la socialisation et à l'intégration. De bonnes performances sportives et la volonté de se dépasser sont des qualités prisées, non seulement dans le sport de compétition, mais aussi au quotidien.

Une grande partie de la population fait régulièrement du sport. Il n'empêche que plus de 60% de la population est trop sédentaire. Un enfant sur cinq âgé de six à douze ans accuse une surcharge pondérale. Le manque d'activité physique, les déficits moteurs et la surcharge pondérale se traduisent par une diminution des capacités physiques, un risque d'accident accru et des symptômes de maladies de civilisation chez les jeunes.

La politique tient compte de l'importance économique et sociale du sport. La Confédération, les cantons et les communes mènent une action ciblée pour promouvoir le sport et l'activité physique. La révision de la loi fédérale encourageant la gymnastique et les sports donne une base solide et moderne à la promotion du sport (entrée en vigueur prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2012). Ces nouvelles dispositions légales apportent toutes les garanties pour que l'encouragement du sport soit capable de réagir aux mutations sociales et de relever de nouveaux défis à l'échelle nationale.

Si le sport est de mieux en mieux accepté, il fait aussi l'objet d'attentes croissantes qu'il n'est pas en mesure de satisfaire seul. Les dérives constatées dans le cadre du sport et en marge de celui-ci telles que la violence, le dopage, la corruption, les abus sexuels ou encore les accidents ternissent son image. Celles-ci trouvent pourtant davantage leur origine dans la société que dans le sport lui-même. Les approches envisagées pour y remédier doivent en tenir compte.

Dans ce contexte, l'OFSPPO a atteint ses objectifs stratégiques dans les domaines «Encouragement général du sport et de l'activité physique», «Formation», «Sport d'élite» ainsi que «Éthique et sécurité». Les mesures suivantes ont notamment permis d'améliorer l'efficacité de l'encouragement du sport:

- Encouragement général du sport et de l'activité physique: introduction de J+S-Kids (offres pour les 5-10 ans) et création d'un système de formation coordonné à l'échelle nationale, baptisé «Sport des adultes Suisse».
- Formation: développement de l'offre de la HEFSM dans le domaine des études (bachelor, master et postgrades); réorganisation de la HEFSM (impliquant notamment la séparation de J+S).
- Sport d'élite: focalisation des rapports de prestataire entre l'OFSPPO et Swiss Olympic. Etoffement de l'offre dans le domaine de la physiologie et du diagnostic de la performance.

- Ethique et sécurité: création de la fondation de droit privé Antidoping Suisse; mise à disposition de moyens supplémentaires (contrôles sanguins notamment) pour lutter efficacement contre le dopage.

La collaboration avec les principaux partenaires du sport suisse repose sur des bases solides. Celle nouée avec les cantons peut encore être développée car, s'il existe des liens très étroits dans le domaine de Jeunesse+Sport, on ne recense pour l'heure que peu d'autres formes de coopération établies en raison de la place différente qu'occupe le sport dans l'organisation des cantons. La CDIP et sa conférence sur le sport, ainsi que la conférence des répondants cantonaux du sport (CRCS), se sont emparées de la question.

## 1.2 Evolution financière

### 1.2.1 Compte financier

#### Généralités:

Au cours de la période 2008-2011, les **revenus** s'élèvent à 68 millions, dépassant ainsi les prévisions de 7,7 millions; une amélioration des revenus de 20,4 millions est enregistrée par rapport au cadre financier. Dans le même temps, les **charges** chiffrées à 723,5 millions sont de 33 millions inférieures aux prévisions. Sur la base du cadre financier, il en résulte un besoin supplémentaire de 53,1 millions.

Avec 19,7 millions, les **dépenses d'investissement** sont conformes à la planification (- 0,2 mio), mais dépassent de 1,2 million le cadre financier.

#### Enveloppe budgétaire:

L'**amélioration des revenus** de 7,7 et 20,4 millions est atteinte exclusivement via l'enveloppe budgétaire (revenus de fonctionnement). Simultanément, des **dépenses supplémentaires dues surtout aux prestations fournies**, se chiffrant à 2,5 millions, sont enregistrées par rapport aux prévisions; le besoin supplémentaire par rapport au cadre financier s'élève à 44,3 millions.

Le **taux de couverture des charges** atteint 19%, dépassant ainsi les prévisions de 2 points et le cadre financier de 3,8 points. L'Office fédéral du sport affiche 2,5 millions de **réserves** non affectées, ce qui correspond à 4,2% de l'enveloppe budgétaire AIF.

Avec 4,2 millions, les **dépenses d'investissement** dépassent à la fois les prévisions (+1,3 mio) et le cadre financier (+ 1,5 mio).

#### Hors enveloppe budgétaire:

Avec 366,4 millions, les **charges de transfert** sont de 35,5 millions inférieures aux prévisions, mais dépassent le cadre financier de 8,8 millions.

Avec 15,5 millions, les **dépenses d'investissement** sont inférieures de 1,5 million aux prévisions et de 0,3 million au cadre financier.

### 1.2.2 Coûts et recettes

Avec 358 millions, les **coûts** dépassent de 2,5 millions les prévisions et de 44,2 millions le cadre financier. L'écart enregistré par rapport à ce dernier s'explique essentiellement par le développement de l'exploitation. Simultanément, l'OFSPPO a réussi à hisser le montant de ses **recettes** à 68 millions, soit 7,7 millions de plus que les prévisions et 44,2 millions de plus que le cadre financier. Le **taux de couverture des coûts**, de 19%, dépasse de 2 points les prévisions et de 3,8 points le cadre financier.

### **1.3 Réalisation des objectifs en matière de résultats et de prestations**

Sur les 20 objectifs en matière de résultats fixés, trois ont été atteints seulement en partie. Pour ce qui est des objectifs en matière de prestations, deux d'entre eux ont été atteints seulement en partie:

- L'amélioration des résultats du sport d'élite suisse sur la scène internationale était un objectif. Au vu du nombre de médailles et de diplômes remportés aux championnats du monde et d'Europe dans les disciplines clés ainsi qu'aux Jeux Olympiques d'été et d'hiver, les résultats sont restés constants. Les titres ont été plus nombreux dans certaines disciplines et moins nombreux dans d'autres. L'indicateur s'est avéré peu approprié pour mesurer le succès du sport d'élite suisse sur la scène internationale car, sur des périodes de quatre ans, les variations aléatoires sont trop importantes. De plus, l'efficacité dépend de très nombreux facteurs sans rapport avec les activités de l'OFSPPO.
- Par manque de ressources, le service des installations sportives a renoncé à organiser un colloque en 2010, si bien que le nombre de participants visé pour fournir aux autorités et aux bureaux de planification les connaissances indispensables à la construction et à l'entretien d'infrastructures de haute qualité n'a pas été atteint.
- Sur le site de Tenero, le degré de satisfaction des clients visé à l'égard des installations, des prestations de services, de l'encadrement et du rapport qualité-prix n'a pas pu être atteint en l'espace d'une seule année (2008).
- L'optimisation du taux d'occupation et l'exploitation supplémentaire sur le site de Tenero ont fait baisser le pourcentage de cours fondés sur des bases J+S. D'autres groupes cibles ont permis d'accroître le taux d'occupation. Par contre, le nombre de participants en valeur absolue a augmenté (2008: 18'478; 2009: 18'950; 2010: 19'499 participants).

### **1.4 Conclusions pour le nouveau mandat de prestations**

Le nouveau mandat de prestations 2012-2015 est basé sur la nouvelle loi sur l'encouragement du sport, actuellement en phase de délibération parlementaire. Les constatations tirées de la mise en œuvre du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse (2003-2010) ainsi que de la période couverte par le mandat de prestations actuel 2008-2011 ont été intégrées dans la loi. Le nouveau mandat de prestations doit notamment suivre les deux orientations suivantes:

- premièrement, se recentrer encore sur les tâches et les activités de l'OFSPPO;
- deuxièmement, et par conséquent, être réduit à un moins grand nombre d'objectifs en matière de résultats et de prestations.

L'accent sera mis dans les domaines où la Confédération peut encourager le plus efficacement l'activité physique et le sport et où elle possède elle-même des compétences importantes. Les quatre champs stratégiques existants – «Encouragement général de l'activité physique et du sport», «Formation», «Sport d'élite» et «Ethique et sécurité» – se sont avérés judicieux. Ils doivent donc être maintenus.

## 2 Mise en œuvre de la stratégie

### 2.1 Mise en œuvre de la stratégie 2008-2011

L'utilité sociale de l'activité physique et du sport est politiquement reconnue et scientifiquement prouvée. Le sport apporte joie de vivre et qualité de vie. Il contribue dans une large mesure à la santé, au développement global de l'individu (et notamment de ses capacités cognitives), à la socialisation et à l'intégration. De bonnes aptitudes physiques et la volonté de se dépasser sont des qualités prisées, non seulement dans le sport de compétition, mais aussi au quotidien.

Une grande partie de la population fait régulièrement du sport et la tendance est clairement à la diversification des offres dans ce domaine. De larges cercles de la population ont donc désormais plus facilement accès au sport et à l'activité physique. Il n'empêche que plus de 60% de la population est trop sédentaire. Un enfant sur cinq âgé de six à douze ans accuse une surcharge pondérale. Le manque d'activité physique, les déficits moteurs et la surcharge pondérale se traduisent par une diminution des capacités physiques, un risque d'accident accru et des symptômes de maladies de civilisation chez les jeunes. Les frais de traitement directs à mettre sur le compte du manque d'activité physique des adultes s'élèvent chaque année à quelque 2,4 milliards de francs.

La politique tient compte de l'importance économique et sociale du sport. La Confédération, les cantons et les communes mènent une action ciblée pour promouvoir le sport et l'activité physique. La révision de la loi fédérale encourageant la gymnastique et les sports donne une base solide et moderne à l'encouragement du sport. Ces nouvelles dispositions légales apportent toutes les garanties pour que l'encouragement du sport soit capable de réagir aux mutations sociales et de relever de nouveaux défis à l'échelle nationale.

Si le sport est de mieux en mieux accepté, il fait aussi l'objet d'attentes croissantes qu'il n'est pas en mesure de satisfaire seul. Les problèmes d'intégration, de discrimination et de violence, qui ne sont pas spécifiques au sport, sont de plus en plus fréquents en marge des manifestations sportives. Les dérives constatées dans le cadre du sport et en marge de celui-ci telles que la violence, le dopage, la corruption, les abus sexuels ou encore les accidents ternissent son image. Lorsque les causes de ces phénomènes résident dans le sport lui-même, des contre-mesures efficaces s'imposent. Elles sont toutefois plus souvent imputables à la société qu'au sport lui-même.

Dans ce contexte, l'OFSPPO a atteint ses objectifs stratégiques dans les domaines «Encouragement général du sport et de l'activité physique», «Formation», «Sport d'élite» ainsi que «Éthique et sécurité». On peut notamment citer à cet égard:

- l'adoption du message du Conseil fédéral concernant la loi fédérale sur l'encouragement du sport et de l'activité physique (loi sur l'encouragement du sport);
- une plus grande interdisciplinarité au sein de l'OFSPPO grâce la restructuration de la Haute école fédérale du sport de Macolin (HEFSM);
- l'amélioration de l'effectivité et de l'efficacité des rapports de prestataire entre l'OFSPPO et Swiss Olympic grâce à la fixation de grands axes thématiques dans le cadre du mandat de prestations annuel;
- la création de J+S-Kids (pour les 5-10 ans);
- la focalisation sur le sport d'élite et le développement de l'offre de prestations de services en faveur de celui-ci (notamment la physiologie de la performance);

- la création de la fondation Antidoping Suisse dans le but de lutter efficacement contre le dopage.

Les mesures suivantes ont permis de mettre en œuvre la stratégie générale et d'améliorer l'efficacité de l'encouragement du sport par la Confédération:

### **Encouragement général du sport et de l'activité physique**

- Valorisation de l'importance sociale du sport et de l'activité physique: mise en œuvre de programmes d'encouragement (p. ex. J+S; «la Suisse bouge»), renforcement de la collaboration avec les organisations partenaires dans le domaine du sport.
- Soutien à la création de conditions cadres et de structures efficaces pour l'encouragement du sport et de l'activité physique: soutien des cantons pour la création de réseaux locaux d'activité physique et de sport, soutien de l'Association suisse des services des sports pour la création d'un secrétariat.
- Mesures pour inciter les enfants et les adolescents à faire du sport au quotidien: introduction de J+S-Kids à l'école et dans les clubs, développement de «l'école bouge».
- Mesures pour inciter les adultes à faire régulièrement du sport: création du système de formation coordonné à l'échelle nationale, baptisé «Sport des adultes Suisse».
- Positionnement de l'OFSPPO en tant que centre de compétences en matière d'encouragement du sport et de l'activité physique: mise en œuvre à l'aide de publications, de présentations, de conseils et de tâches de coordination.

### **Formation**

- Développement de la HEFSM: développement de l'offre dans le domaine des études (bachelor, master et postgrades), réorganisation de l'institution.
- Positionnement de la HEFSM comme un centre de compétences dans le domaine du sport à l'école: développement et mise en œuvre du produit «qeps.ch» (qualité de l'éducation physique et sportive).
- Soutien technique au sport dans l'armée: mise en œuvre dans le cadre de cours de formation et de perfectionnement.
- Mise à disposition d'infrastructures optimales pour la formation dans le domaine du sport: rénovation du bâtiment principal de la Haute école à Macolin.

### **Sport d'élite**

- Renforcement de la recherche et du développement dans le domaine du sport d'élite ainsi que de la formation: étroite collaboration avec les fédérations sportives et les athlètes.
- Prestations et mesures d'encouragement efficaces en faveur du sport d'élite: étoffement de l'offre en accord avec Swiss Olympic et les fédérations sportives, notamment dans le domaine de la physiologie et du diagnostic de la performance.
- Mise à disposition d'infrastructures pour les fédérations sportives nationales: développement des constructions à Macolin et adoption du message sur les constructions (première étape) du CST.

## Ethique et sécurité



- Mise en œuvre de la charte d'éthique dans le sport: sensibilisation à cette thématique dans toutes les filières et dans tous les cours de l'OFSPPO et du CST.
- Lutte contre le dopage efficace: création et accompagnement de la fondation Antidoping Suisse, introduction des contrôles sanguins.
- Mesures contre la violence dans le sport: mise en œuvre et accompagnement de la Table ronde.



Les activités de l'office étaient largement fondées sur le Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport, qui sera remplacé par la nouvelle loi sur l'encouragement du sport (actuellement en phase de délibération parlementaire). La bonne réputation de l'OFSPPO et l'effet amplificateur du vaste réseau sur lequel il peut s'appuyer dans le monde du sport et des sciences du sport ainsi que de sa coopération active avec les cantons, les municipalités et les fédérations sportives sont garants d'un encouragement efficace du sport et de l'activité physique.

Compte tenu des multiples facettes du sport et des multiples échelons auxquels il se pratique, l'OFSPPO doit traiter des champs thématiques tout à la fois vastes et fortement segmentés. Les ressources dont il dispose ne lui permettent pas de remplir toutes les attentes. Les moyens sont concentrés sur les contenus prioritaires, si bien qu'ils ne bénéficient pas à tous les groupes d'intérêt dans la même proportion.

La centralisation de diverses activités – tâches classiques de l'office, encouragement du sport, centre de cours et de formation, recherche et prestations de services – favorise l'interdisciplinarité. L'OFSPPO dispose de collaborateurs motivés et compétents qui s'identifient fortement au produit sport. Cela transparaît notamment dans le faible taux de fluctuation de son personnel et les chiffres toujours élevés des enquêtes de satisfaction menées par la Confédération auprès du personnel. L'acceptation et la satisfaction des clients à son égard sont élevées dans tous les groupes d'intérêt. L'intégration du sport dans le portefeuille du DDPS permet d'exploiter à fond les synergies existantes, surtout dans le domaine des prestations de soutien de l'armée et de la protection civile pour le sport.

## 2.2 Réalisation des objectifs supérieurs

Objectif	Réalisation des objectifs (bref commentaire)	
Révision de la loi sur l'encouragement de la gymnastique et des sports	Le message du Conseil fédéral concernant la loi sur l'encouragement du sport et de l'activité physique (LESp) et la loi fédérale sur les systèmes d'information de la Confédération dans le domaine du sport a été débattu par le Conseil national le 15 septembre 2010 et par le Conseil des Etats le 8 décembre 2010. Les actes législatifs ont été adoptés par les deux chambres à une forte majorité. Un différend dans le domaine du sport scolaire (compétence de la Confédération ou des cantons) subsiste au sujet de la LESp. La loi fédérale sur les systèmes d'information de la Confédération est prête pour le vote final.	
Garantie de la lutte contre le dopage en Suisse en collaboration avec les organi-	La création de la fondation Antidoping Suisse en 2008 a permis de regrouper les tâches des orga-	

sations sportives de droit privé	nisations sportives de droit privé et de la Confédération pour efficacité et effectivité plus grandes. Des mandats de prestations sont conclus chaque année entre la fondation Antidoping Suisse et la Confédération. Depuis 2010, la Confédération alloue chaque année un million de francs supplémentaires (2,73 millions de francs au total) à la lutte contre le dopage.	
Amélioration de l'interdisciplinarité au sein de l'OFSPPO.	La centralisation à la Haute école de diverses activités – tâches classiques de l'office, encouragement du sport, centre de cours et de formation, recherche et prestations de services – favorise l'interdisciplinarité. La collaboration entre les domaines d'activité de l'OFSPPO s'est encore améliorée. La fusion de l'ancienne Ecole fédérale de sport de Macolin avec l'Institut des sciences du sport en l'actuelle Haute école fédérale de sport de Macolin est achevée et s'est avérée judicieuse. La séparation de Jeunesse+Sport d'avec la HEFSM et sa fusion avec l'unité Encouragement du sport pour former le nouveau domaine «Sport des jeunes et des adultes (SJA)» a permis de recentrer aussi bien les activités de la HEFSM que celles de l'unité organisationnelle SJA.	
Amélioration de l'effectivité, de l'efficacité et de l'économicité: L'OFSPPO est invité à exploiter le potentiel d'optimisation existant en vue d'accroître son économicité, de même qu'à améliorer continuellement l'effectivité et l'efficacité de sa collaboration avec les partenaires du sport suisse. Le département compétent (DDPS) définit avec lui des indicateurs adéquats dans le cadre du mandat de prestations annuel.	En termes d'exploitation, aussi bien les recettes que le taux de couverture des coûts de l'office ont pu être améliorés. Les prévisions ont été dépassées.  La collaboration avec les principaux partenaires du sport suisse repose sur des bases solides. A cet égard, le système des mandats de prestations s'est avéré un outil de pilotage solide. Le mandat de prestations avec Swiss Olympic a été encore élargi; des accords ont par ailleurs été conclus – ou les accords existants adaptés – avec les fédérations sportives dans les domaines du sport d'élite, du sport de la jeunesse et du sport des adultes. La collaboration avec les cantons, déjà très étroite dans le domaine Jeunesse+Sport, peut encore être améliorée tandis que dans d'autres domaines, compte tenu de la place différente qu'occupe le sport dans l'organisation des cantons, la coopération n'est pas encore très fortement ancrée. La CDIP et sa conférence sur le sport ainsi que la conférence des répondants cantonaux du sport (CRCS), se sont emparées de la question.	

### 2.3 Conclusions pour la stratégie 2012-2015

Sur la base des constatations et des expériences tirées de la mise en œuvre de la stratégie durant la période sous revue écoulée, la stratégie pour la période 2012-2015 a été ciblée sur les quatre champs d'activités suivants:

- **Encouragement général de l'activité physique et du sport:** En tant que centre de compétences national pour l'encouragement du sport et de l'activité physique, l'OFSPPO soutient des offres ciblées et adaptées à toutes les catégories d'âge et à tous les niveaux de performance afin de contribuer à la forme physique de la population, à la cohésion sociale et à la santé publique. La population doit bénéficier de conditions propices à la pratique du sport et de l'activité physique. Il s'agira notamment de soutenir les offres de sport et d'activité physique pour les enfants et les adolescents, de fixer les conditions concernant l'octroi d'aides financières en rapport avec les enfants et les adolescents et de formuler des recommandations en termes de quantité et de qualité concernant la pratique régulière d'une activité sportive pour toutes les classes d'âge.
- **Formation:** L'OFSPPO encourage le sport à travers l'offre de formation et de perfectionnement et en émettant des recommandations de qualité pour l'enseignement du sport et les cours de sport (notamment via la plateforme [mobilesport.ch](http://mobilesport.ch)). Il s'appuie pour ce faire sur la Haute école fédérale de sport de Macolin qui propose et développe de manière ciblée des activités d'enseignement, de recherche et de développement ainsi qu'un éventail de services adaptés aux besoins du sport suisse. L'OFSPPO dirige en outre la formation des moniteurs dans le cadre du Sport des jeunes et des adultes ainsi qu'un centre de compétences pour toutes les questions relatives à l'enseignement du sport à l'école. L'accent sera mis sur la formation et le perfectionnement de spécialistes dans tous les domaines du sport et à tous les niveaux de formation, sur l'élaboration et la diffusion de bases et de mesures d'encouragement pour le développement de la qualité de l'enseignement du sport et la formation et le perfectionnement des enseignants en sport, ainsi que sur le maintien du centre de compétences pour la formation «Sport dans l'armée».
- **Sport d'élite:** L'OFSPPO soutient le sport d'élite et encourage la relève dans le sport de compétition. Il aide en particulier les fédérations sportives et les athlètes soucieux d'améliorer leurs performances. Il s'agira de soutenir les fédérations dans l'encouragement du sport d'élite et de la relève, de former et de perfectionner des entraîneurs diplômés, d'effectuer des activités de recherche dans le domaine du sport d'élite, de développer des prestations, de soutenir les manifestations d'envergure internationale et de soutenir la création d'installations sportives d'importance nationale.
- **Ethique et sécurité:** Dans le cadre de l'encouragement du sport, l'OFSPPO s'emploie à promouvoir certains types de comportement afin de prévenir autant que possible les dérives liées au sport. Pour ce faire, il collabore avec des partenaires compétents. L'accent sera mis sur la lutte contre le dopage, sur le soutien à la prévention des accidents, sur la prévention de la violence, de la discrimination et des abus sexuels dans le sport, sur le maintien d'une plateforme dédiée aux problèmes de violence en marge de manifestations sportives ainsi que sur l'observation de l'évolution de la corruption dans le sport et l'étude des moyens d'intervention envisageables.

La structure organisationnelle de l'OFSPPO s'adapte à l'évolution des circonstances. En 2010 et en 2011, l'office a été restructuré dans plusieurs domaines (HEFSM, Sport de la jeunesse et sport des adultes) dans un souci de rationalisation. Suite à cette réorientation organisationnelle, il s'emploiera durant la période 2012-2015 à soutenir efficacement la nouvelle loi sur l'encouragement du sport, en étroite collaboration avec les principaux partenaires (cantons et associations).

## 3 Cadre financier

### 3.1 Compte financier

Compte de résultats	Cadre	Crédits	Cpte d'Etat 08-10	Différence	Croissance
	financier MP 08-11	octroyés 08-11* (1)	budget 11 (2)	entre (1) et (2)	Ø 08-11
Total	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en %
Revenus	47.6	60.3	68.0	7.7	1.8
Charges	670.4	756.5	723.5	-33.0	4.0
<b>Solde</b>	<b>-622.8</b>	<b>-696.2</b>	<b>-655.5</b>	<b>40.7</b>	<b>4.2</b>

Enveloppe budgétaire	en mio. fr.	en mio.fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en %
Revenus de fonctionnement	47.6	60.3	68.0	7.7	1.8
Charges de fonctionnement	312.8	354.6	357.1	2.5	4.7
<b>Solde</b>	<b>-265.2</b>	<b>-294.3</b>	<b>-289.1</b>	<b>5.2</b>	<b>5.4</b>
Taux de couverture des charges	15.2%	17.0%	19.0%	+2	

Hors enveloppe budgétaire	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. Fr	en mio. fr.	en %
Revenus	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Charges	357.6	401.9	366.4	-35.5	3.3
<i>dont UEFA EURO 2008</i>	48.4	48.4	44.0	-4.4	-

Compte des investissements	Cadre	Crédits	Cpte d'Etat 08-10	Différence	Croissance
	financier MP 08-11	octroyés 08-11* (1)	budget 11 (2)	entre (1) et (2)	Ø 08-11
Total	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en %
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dépenses	18.5	19.9	19.7	-0.2	-14.9
<b>Solde</b>	<b>-18.5</b>	<b>-19.9</b>	<b>-19.7</b>	<b>0.2</b>	<b>-14.9</b>

Enveloppe budgétaire	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en %
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dépenses	2.7	2.9	4.2	1.3	-18.4
<b>Solde</b>	<b>-2.7</b>	<b>-2.9</b>	<b>-4.2</b>	<b>-1.3</b>	<b>-18.4</b>

Hors enveloppe budgétaire	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en %
Recettes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dépenses	15.8	17.0	15.5	-1.5	-14.3
<i>dont UEFA EURO 2008</i>	2.2	2.2	2.2	0.0	-

#### Commentaire

##### Généralités:

Au cours de la période 2008-2011, les revenus s'élèvent à 68 millions, dépassant ainsi les prévisions de 7,7 millions; une amélioration des revenus de 20,4 millions est enregistrée par rapport au cadre financier. Dans le même temps, les charges chiffrées à 723,5 millions sont de 33 millions inférieures aux prévisions. Sur la base du cadre financier, il en résulte un besoin supplémentaire de 53,1 millions.

Avec 19,7 millions, les dépenses d'investissement sont conformes à la planification (- 0,2 mio), mais dépassent de 1,2 million le cadre financier.

##### Enveloppe budgétaire

L'offre de formation et de perfectionnement de la Haute école fédérale de sport de Macolin et les prestations de services du Swiss Olympic Medical Center (SOMC) ont fait l'objet d'une

demande élevée qui s'est traduite par une augmentation des recettes et des besoins de financement.

Le taux d'occupation supérieur aux prévisions sur les sites de Macolin et de Tenero a fait augmenter les charges d'exploitation. Swiss Olympic a acquis l'ancien Forum Post pour en faire un hôtel pour séminaires, le Swiss Olympic House. Une halle de sport à Losone et d'autres locaux à Andermatt et Pieterlen ont également été mis en service.

La structure organisationnelle de l'OFSPPO évolue en fonction des circonstances. Pour pouvoir accomplir ses tâches de manière optimale, la HEFSM s'est réorganisée le 1<sup>er</sup> janvier 2011 autour des trois domaines d'activité «Sport et éducation», «Sport d'élite» et «Sport et société». Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, tous les domaines de l'encouragement du sport et de l'activité physique jusqu'alors rattachés à différentes unités organisationnelles sont déjà regroupés au sein de l'unité organisationnelle Sport des jeunes et des adultes (SJA) qui coiffe notamment les sections «Jeunesse+Sport», «Sport des adultes» et «Sport à l'école». Durant la période 2012-2015, il s'agira de soutenir efficacement la nouvelle loi sur l'encouragement du sport en s'appuyant sur cette structure et en collaborant avec les principaux partenaires (cantons et fédérations sportives).

L'augmentation du nombre de locations, la rénovation totale du bâtiment principal de la Haute école de Macolin et l'introduction du modèle de loyer basé sur les coûts ont entraîné une augmentation des charges. Dans le domaine de l'informatique, les prestataires ont revu leurs tarifs à la hausse, ce qui a constitué une autre source d'augmentation des coûts.

Les charges supplémentaires sont directement liées à l'étendue des prestations fournies. Selon le principe des dispositions GMEB spécifiques, elles ont été totalement compensées par l'excédent de recettes (dépassement de crédit conforme au GMEB). L'augmentation des investissements découle directement aussi du développement de l'exploitation à Macolin et à Tenero et a également été financée par des recettes supplémentaires.

Hors enveloppe budgétaire:

Les 42,5 millions de fonds supplémentaires octroyés suite à l'élargissement de Jeunesse+Sport aux 5-10 ans durant la période sous revue n'ont pas été totalement utilisés. Dans ce contexte, il convient de préciser les points suivants:

Premièrement, la mise en œuvre de J+S-Kids dans les clubs et les écoles est plus longue que prévue. Cela tient d'une part à la décision tardive qui a été prise, d'autre part au fait que les grandes fédérations sportives en particulier ont besoin de plus de temps pour la mener à bien. Dans le sport scolaire, cette lenteur est principalement imputable au manque d'enseignants bénévoles. Il semble d'ailleurs qu'avec l'introduction des périodes de présence obligatoire et des structures de jour, les cours soient en augmentation. Deuxièmement, chez les 10-20 ans, le succès des cours n'a pas faibli. Cependant, les indemnités (subventions) versées aux clubs et aux écoles ont été moins élevées. Depuis 2009, elles ont diminué de près de 10%. En outre, chez les 10-20 ans, le nombre de participants inscrits était plus faible en 2009 qu'en 2008.

Durant la période sous revue, d'importantes dépenses ont été occasionnées par les transferts opérés dans le cadre du championnat d'Europe de football UEFA EURO 2008. Depuis 2010, des moyens supplémentaires sont accordés à la fondation Antidoping Suisse (ADS). En matière d'investissements, les aides financières allouées aux installations sportives au titre de la CISIN ont été versées avec du retard.

## 3.2 Compte des coûts et des recettes

	Cadre financier MP 08-11 en mio. fr.	Coûts et recettes sel. budget 08-11* (1) en mio. fr.	Comptes 08-10 Budget 11 (2) en mio. fr.	Différence entre (1) et (2) en mio. fr.	Croissance budget 08-11 en %
Recettes	47.6	60.3	68.0	7.7	1.8
> dont prestations commerciales	-	-	-	-	-
Coûts	313.8	355.5	358.0	2.5	4.7
> dont prestations commerciales	-	-	-	-	-
<b>Solde</b>	<b>-266.2</b>	<b>-295.2</b>	<b>-290.0</b>	<b>5.2</b>	<b>5.4</b>
Taux de couverture des coûts	15.2%	17.0%	19.0%	+2	
> prestations commerciales	-	-	-		

### Commentaire

Les coûts sont légèrement supérieurs aux prévisions, ce qui s'explique essentiellement par le développement de l'exploitation décrit au chapitre 3.1. Simultanément, à la fois les produits et le taux de couverture des coûts ont pu être améliorés.

## 4 Groupes de produits

### 4.1 Groupe de produits 1: Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM)

#### 4.1.1 Mise en œuvre des objectifs stratégiques 2008-2011




Durant la période sous revue, la Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM) entendait renforcer sa position dans le paysage institutionnel des hautes écoles spécialisées. Dans le cadre de ses tâches traditionnelles en matière de formation, de recherche et de prestations de services, elle était en outre chargée d'élaborer des bases pratiques pour la politique du sport de la Confédération.






Elle s'est fait reconnaître aussi bien au niveau des Hautes écoles spécialisées (direction de la Haute école spécialisée bernoise) que des Hautes écoles pédagogiques (membre de la COHEP) et du réseau des instituts de sciences du sport suisses (NWK). Bien que la CDIP n'ait pas encore définitivement reconnu les diplômes d'enseignement qu'elle délivre pour tous les degrés, les diplômés de la HEFSM trouvent déjà des emplois dans tous les degrés scolaires.

La tâche de la HEFSM a été facilitée par sa séparation d'avec J+S. Sa restructuration en différents secteurs reflète les développements récents de la politique du sport et son dynamisme. Les ressources financières et humaines de l'établissement sont ainsi réparties entre les trois pôles «Formation» (filiales d'études bachelor et master, centre de compétences «Intégration sociale» et centre de compétences «Sport dans l'armée») «Sport de performance» (offre de prestations de services complète et de haut niveau en médecine du sport, sciences de l'entraînement et logistique, centre national d'entraînement pour sportifs d'élite, mesures de l'activité physique dans différentes catégories d'âge) et «Sport et société» (accent sur l'économie du sport). Le secteur Médias du sport a été transformé en un centre de compétences en didactique des médias (évolution des moyens pédagogiques, transfert de connaissances, formation en didactique des médias) et fait aujourd'hui l'objet d'un service à part entière.




Dans le cadre des changements organisationnels et de la centralisation des ressources qu'ils impliquent, les objectifs stratégiques ont pu être atteints durant la période sous revue.

#### 4.1.2 Objectifs en matière de résultats

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
E11: Utilisation optimale de l'offre J+S	Pourcentage de participants aux programmes J+S (activités pour les 10-20 ans)	> 50% des 10-20 ans	2008: 84% 2009: 71% 2010: 69%	
E12: Existence d'offres d'activité physique pour les enfants et les adolescents	Nombre d'offres d'activité physique pour les enfants et les adolescents au niveau national	Au moins 1 par an	2: l'école bouge et J+S (cf. <a href="http://www.sportobs.ch">http://www.sportobs.ch</a> , indicateur 1.5)	
E13: Au sein de J+S, renforcement du partenariat entre la Confédération,	Nombre de conventions de prestations	D'ici à 2011: 75	2010: 76 Evaluation en 2011	

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
les cantons et les fédérations				
E14: Amélioration de la qualité de l'éducation physique à l'école	<p>Nombre de cantons utilisant les outils qeps dans le cadre de l'assurance de la qualité</p> <p>Degré d'application du sport scolaire obligatoire</p>	<p>2008-2011: en augmentation</p> <p>D'ici à 2011: &gt; 50% des cantons</p>	<p>2008: GE, NE, TI, ZH (FL)</p> <p>2009: NW, SG, UR, VS</p> <p>2010: BE</p> <p>Evaluation fin 2011</p>	
E15: Offres d'activité physique disponibles pour les adultes	Nombre d'offres nationales	Au moins 1 par an	2 offres nationales pour experts (La Suisse bouge, Sport des adultes Suisse esa)	
E16: Importance accrue et plus grande qualité du sport dans l'armée	Nombre de participants aux cours de formation et de perfectionnement	D'ici à 2011: + 10% (base: 2006)	Evaluation en 2011	
E17: Garantie du niveau haute école de la HEFSM et reconnaissance en tant que partenaire et institution de formation compétente dans le paysage des hautes écoles	<p>Niveau des examens</p> <p>Nombre de conventions de collaboration avec des institutions partenaires</p> <p>Taux de satisfaction de la clientèle</p>	<p>Niveau de qualité confirmé par des tiers experts dans le cadre d'un rapport</p> <p>D'ici à 2011: 5</p> <p>&gt; 8 (échelle de 1 à 10)</p>	<p>Evaluation en 2011</p> <p>Evaluation en 2011</p> <p>2009: 8,1</p>	
E18: Amélioration des résultats du sport d'élite suisse sur la scène internationale	Nombre de médailles et de diplômes gagnés aux championnats du monde et d'Europe dans les disciplines clés, ainsi qu'aux J.O. d'été et d'hiver	2008-2011: en augmentation	Résultats constants dans l'ensemble. <sup>1)</sup>	
E19: Sensibilisation des sportifs aux principes de la charte d'éthique	Nombre de modules de formation dans les fédérations	Au moins 4 par an	2008: 15 2009: 27 2010: 28	






Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
			Thèmes: pré-vention des abus sexuels, de la violence, des toxicomanies, du dopage, intégration	




Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---


### Commentaire


- 1) L'indicateur s'est avéré inapproprié pour mesurer le succès du sport d'élite suisse sur la scène internationale. Les écarts sont trop importants sur une période de quatre ans. En outre, l'efficacité dépend de très nombreux facteurs qui sont sans rapport avec les activités de l'OFSPPO.

### 4.1.3 Objectifs en matière de prestations

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
P11: Proposer des cours de formation et de formation continue J+S	Nombre de cours	Maintien du <i>statu quo</i> (base: 2006)	2006: 2626 2007: 2755 2008: 2893 2009: 3129 2010: 3042	
P12: Développer et dispenser des cours pilotes pour les 5-10 ans	Degré d'élaboration et de mise en œuvre	2008: concept élaboré pour les 5-10 ans, phase pilote terminée 2009: mise en œuvre	Le programme J+S-Kids est en œuvre dans tous les champs d'action <sup>1)</sup>	
P13: Soutien technique en matière de R&D, élaboration de normes et de recommandations	Projets soutenus	5 par an	2008: 5 2009: 6 2010: 6	
P14: Elaboration de bases scientifiques pour les domaines d'application du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse	Nombre de documents spécialisés	2 par an	2008: 2 2009: 3 2010: 4	
P15: Offre de formations pour le sport dans l'armée	Nombre de cours	Maintien du <i>statu quo</i> (base: 2006)	2008: 21 2009: 25 2010: 25	
P16: Filières bachelor et master (master Sport d'élite à la HEFSM à partir de 2008), études postgrades	Nombre de filières	7 par an	2008: 9 (3 BA, 1 MA, 3 CAS, 1 DAS, 1 MAS) 2009: 11 (3 BA, 1 MA, 5 CAS, 1 DAS, 1 MAS)	

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
			2010: 10 (3 BA, 2 MA, 4 CAS ((3 en management du sport, 1 en construction d'installations sportives)), 1 DAS)	
P17: Extension de la recherche et du développement dans tous les produits de la HEFSM	<p>Nombre de:</p> <p>Nouveaux développements (tests, appareils etc.)</p> <p>Publications</p> <p>Présentations</p> <p>Activités d'expertise pour des institutions et organisations</p> <p>Congrès</p> <p>Colloques</p>	<p>3 par an</p> <p>30 par an</p> <p>20 par an</p> <p>20 par an</p> <p>1 c. int. par an</p> <p>5 c.nat. par an</p>	<p>2008: <sup>2)</sup></p> <p>Nouv. dev.: 3</p> <p>Pub.: 22</p> <p>Prés.: 23</p> <p>Exp.: &gt; 20</p> <p>Congrès: 0</p> <p>Colloques: 5</p> <p>2009<sup>2)</sup></p> <p>Nouv. dev.: 4</p> <p>Pub.: 40</p> <p>Prés.: 35</p> <p>Exp.: &gt; 20</p> <p>Congrès: 1</p> <p>Colloques: 4</p> <p>2010<sup>2)</sup></p> <p>Nouv. dev.: 4</p> <p>Pub.: 30</p> <p>Prés.: 22</p> <p>Exp.: &gt; 20</p> <p>Congrès: 1</p> <p>Colloques: 4</p>	
P18: Continuer de développer les compétences en didactique des médias et éditer des outils pédagogiques	<p>Nombre de modules</p> <p>Nombre de produits</p>	<p>Au moins 2 par an</p> <p>(MH: module hebdomadaire</p> <p>MS: module semestriel)</p> <p>20 par an</p>	<p>2008: 2 MH, 3 MS</p> <p>2009: 2 MH, 3 MS</p> <p>2010: 2 MH, 3 MS</p> <p>2008: 10 nouveaux projets; 13 projets révisés</p> <p>2009: 17 nouveaux projets; 10 projets révisés</p> <p>2010: 11 nouveaux projets, 12 projets révisés</p>	
P19: Contribution à la mise en œuvre de la stratégie intégrée d'encouragement du sport d'élite suisse (conventions de prestations, concepts de fédérations)	<p>Nombre de participants aux cours de formation et de formation continue pour entraîneurs</p> <p>Taux de satisfaction de la clientèle (athlètes et</p>	<p>Maintien du <i>statu quo</i> (base: 2006)</p> <p>&gt; 8</p> <p>(échelle de 1 à 10)</p>	<p>2008: 524 participants</p> <p>2009: 554 participants</p> <p>2010: 548 participants</p> <p>2009: 8,3</p>	

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
	fédérations)			
P110: Soutien technique pour l'application de la charte d'éthique	Nombre de modules de formation Nombre de soutiens à des projets	4 par an 4 par an	2008: 15 2009: 27 2010: 28 2008: 4 2009: 4 2010: 4	

Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---

### Commentaire

- 1) Au total, 18'481 moniteurs J+S-Kids ont été formés (2009: 14'357). En 2010, 5220 cours et camps J+S-Kids ont été organisés (2009: 2622), ce qui correspond à 73'000 enfants participants.
- 2) Le nombre de congrès et de colloques n'a pas toujours pu être atteint en raison de la pléthore de colloques nationaux et internationaux.

#### 4.1.4 Adaptation du mandat de prestations (objectifs, indicateurs, évaluation)

Les indicateurs devront être moins nombreux et harmonisés avec la nouvelle structure organisationnelle. Les indicateurs choisis se sont parfois avérés peu inappropriés pour mesurer l'efficacité voulue (p. ex. indicateur pour E19). Dans certains cas, les objectifs sont redondants. Aussi conviendra-t-il de réduire nettement le nombre d'objectifs en matière de résultats et de prestations dans le nouveau mandat de prestations. Exemples:

Redondance de P19 et de E19. Les documents de cours sont élaborés par l'OFSPPO, parfois en collaboration avec Swiss Olympic. Les cadres de cours sont mis à disposition par l'OFSPPO ou par l'organisateur concerné, les cours sont organisés en premier lieu par les cantons et les fédérations sportives. Dans le prochain mandat de prestations, il conviendra de renoncer à évaluer les normes d'application de la charte d'éthique afin de réduire le MP à l'essentiel.

L'objectif P12 pourra être abandonné car J+S-Kids est déjà sorti de la phase pilote. Les indicateurs de l'exploitation du programme J+S pour les 5-20 ans (y compris J+S-Kids) devront être vérifiés.

Il ne sera plus nécessaire d'évaluer le nombre d'accords de partenariats conclus dans le cadre de J+S (E13). Compte tenu des accords de formation conclus avec l'ensemble des partenaires, la fixation d'un objectif dans ce domaine est superflue.

Le taux de participation à J+S (E11) ne sera plus mesuré en pourcentage du groupe cible. Par souci de simplification, l'évaluation portera sur le nombre absolu de participants à des cours et des camps J+S.

Abandon de E18 «Amélioration des résultats du sport d'élite suisse sur la scène internationale»: l'efficacité dépend de nombreux facteurs qui sont sans rapport avec les activités de l'OFSPPO. L'indicateur est peu révélateur sur une période de quatre ans.

## 4.1.5 Coûts et recettes

	Cadre financier MP 08-11	Coûts et recettes sel. budget 08-11* (1)	Comptes 08-10 Budget 11 (2)	Différence entre (1) et (2)
	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.	en mio. fr.
Recettes	18.2	20.6	20.7	0.1
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
Coûts	157.6	174.7	171.1	-3.6
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
<b>Solde</b>	<b>-139.4</b>	<b>-154.1</b>	<b>-150.4</b>	<b>3.7</b>
Taux de couverture des coûts	<b>11.5%</b>	<b>11.8%</b>	<b>12.1%</b>	
> prestations commerciales	-	-	-	

### Commentaire

L'offre de formation et de perfectionnement de la Haute école fédérale du sport de Macolin et les prestations de services du Swiss Olympic Medical Center (SOMC) ont fait l'objet d'une demande élevée qui s'est traduite par une augmentation des recettes et des besoins de financement.

L'introduction du modèle de loyer basé sur les coûts et la rénovation totale du bâtiment principal de la Haute école à Macolin ont fait augmenter les coûts de loyer. Dans le domaine de l'informatique, les prestataires ont revu leurs tarifs à la hausse, ce qui a constitué une autre source d'augmentation des coûts.

La restructuration de la comptabilité analytique, le remaniement des flux de valeurs et l'introduction de la saisie du temps de prestation ont entraîné un transfert des coûts entre les différents groupes de produits.

## 4.2 Groupe de produits 2: Encouragement du sport



### 4.2.1 Mise en œuvre des objectifs stratégiques 2008-2011




Au début de la période sous revue, l'objectif était de poursuivre le développement du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse et de l'intégrer dans la stratégie de l'OFSPPO. Or, l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'encouragement du sport (prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2012) rend caduque la nécessité d'un concept de politique du sport distinct. Par conséquent, au delà de 2011, les mesures découlant de ce concept ne seront plus appliquées séparément mais intégrées dans les activités ordinaires de l'OFSPPO.




L'introduction de «J+S-Kids» et du programme «Sport des adultes» a permis de combler deux lacunes importantes pour optimiser l'encouragement du sport par la Confédération dans toutes les classes d'âge. La collaboration avec les principales institutions œuvrant en faveur de l'encouragement du sport et de l'activité physique a été encore améliorée: la convention de prestations avec Swiss Olympic a été constamment développée et la collaboration avec les cantons optimisée dans l'optique d'organiser des conférences communes. Une formation pour coordinateurs sportifs a été mise en place au titre des mesures visant à aider les cantons et les communes à développer des structures locales et régionales d'encouragement du sport et de l'activité physique.

Des progrès ont été réalisés en matière de prévention de la violence lors des manifestations sportives. Cependant, il est encore trop tôt pour dire si cette amélioration est durable. La coordination des travaux de la table ronde par le DDPS ou plus exactement l'OFSPPO reste nécessaire.

### 4.2.2 Objectifs en matière de résultats

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
E21: Ancrage dans la société de l'importance de l'activité physique et du sport pour améliorer la qualité de vie	Perception du sport et attitude face au sport	2008-2011: se renforce	La population suisse associe le sport à des expériences positives telles que l'activité physique, la santé, le plaisir. Il jouit d'une excellente image en Suisse et la population est très majoritairement favorable à l'encouragement du sport et de l'activité physique. (Cf. <a href="http://www.sportobs.ch">www.sportobs.ch</a> ; indicateur 6.7). Toutefois, près de 60% de la population n'est pas suffisamment active.	
E22: Existence de structures efficaces pour l'encouragement de l'activité physique et du sport	Nombre de concepts de politique du sport cantonaux  Nombre de cantons dotés de réseaux d'activité physique et de sport locaux ou régionaux	2011: 17 cantons  2011: 13 cantons	2010: 13 dont 6 en préparation Evaluation fin 2011  2010: 11 <sup>1)</sup> Evaluation fin 2011	


Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
E23: Les produits et programmes d'encouragement donnent satisfaction	Indice de satisfaction de la clientèle	> 8 (échelle de 1 à 10)	8.3 (Enquête auprès de la clientèle 2009)	
E24: Augmentation de la qualité dans l'encouragement de l'activité physique et du sport.	Offres nationales avec label de qualité	Jusqu'en 2011: au moins 5	3 accords de partenariat signés dans le cadre du programme esa. Négociations en cours avec 23 autres organisations. <sup>2)</sup>	
E25: Moins de violence dans le sport et dans son contexte.	Nombre d'incidents connus	2008-2011: en baisse	Selon les constatations de la table ronde en janvier 2011, la tendance des incidents est légèrement en baisse.	







Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---

### Commentaire



- 1) La norme de 13 cantons dotés de réseaux sportifs locaux ou régionaux sera très probablement atteinte. Comme l'OFSPPO a supprimé son soutien financier aux réseaux sportifs locaux à compter de fin 2010, aucun nouvel accord n'a été conclu.
- 2) Le label de qualité se rapporte au nouveau programme «Sport des adultes Suisse esa». L'ensemble des partenaires qui signent une convention de collaboration avec l'OFSPPO remplissent les critères de qualité du concept «Sport des adultes Suisse esa».

### 4.2.3 Objectifs en matière de prestations

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
P21: Elaborer des bases et des instruments stratégiques	Etat du projet	<p>Concept de politique du sport 2010 contrôlé, mise en œuvre dès 2011</p> <p>Programme d'action Sport et activité physique 2008 développé, puis mis en œuvre</p> <p>Stratégie pour les grandes manifestations sportives et fédérations sportives internationales développée, puis mise en œuvre</p> <p>Conventions de prestations 2011-2014 prêtes en 2010</p>	<p>Mesures de 2007-2010 poursuivies en 2011 mais pas au-delà</p> <p>Supprimé suite à l'élaboration du Programme national alimentation et activité physique</p> <p>Le programme national coordonné pour les grandes manifestations sportives en Suisse est en consultation, il sera mis en œuvre à partir de 2011</p> <p>Les conventions de prestations sont dispo-</p>	

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
			nibles	
P22: Instaurer des segments et des plateformes favorisant les échanges réguliers entre les acteurs des pouvoirs publics	Nombre de séances	Au moins 4 par an	4: La conférence d'été, la conférence d'automne, le séminaire ASSS et la Journée de Macolin ont lieu chaque année	
P23: Développer des instruments pour la mise en place de structures locales et régionales et l'engagement de coordinateurs du sport	Etat du projet	2011: projet pilote pour la formation des coordinateurs du sport terminé et évalué	2010: Achevé et évalué. 20 participants dans la formation francophone 20 participants dans la formation germanophone	
P24: Mesures d'encouragement concertées des pouvoirs publics.	Taux des mesures d'encouragement concertées	2011: > 50% (Base: mesures d'encouragement de la Confédération et des cantons)	J+S: 100% Sport des adultes: 100% Ecoles: 75% <sup>1)</sup>	
P25: Développer et introduire un label de qualité pour les offres d'encouragement de l'activité physique et du sport	Degré de réalisation	2008: label de qualité, processus de délivrance et de surveillance définis	Exigences requises pour les moniteurs du sport des adultes définies, accords concernant la certification Qualitop à partir de 2010.	
P26: Définir des sujets et des projets de recherche en adéquation avec la stratégie de l'OFSP	Taux d'adéquation	100%	100% Projets de recherche portant sur le sport d'élite, l'encouragement général du sport et de l'activité physique, l'impact économique du sport ainsi que le monitoring du sport et de l'activité physique et les possibilités de formation dans le domaine du sport.	
P27: Support technique des mesures de mise en œuvre contre la violence dans le sport	Nombre de projets	Au moins 1 par an	2008: colloque sur la violence dans le sport 2009: Mise en place d'un bureau de coordination pour les travaux de la table ronde. 2010: Collaboration au concept-cadre pour le	

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat
			fancoaching en Suisse Elaboration de CD à l'intention des chefs de cours pour les modules de prévention interdisciplinaires de J+S par la HEFSM (2010: Module intégration)

Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---

### Commentaire

- 1) Coordination introduite dans le domaine des adultes grâce à la mise en place du programme Sport des adultes, poursuivie dans le domaine des enfants et des adolescents grâce au programme J+S.

## 4.2.4 Adaptation du mandat de prestations (objectifs, indicateurs, évaluation)

Après la première phase de mise en œuvre du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse (2003-2006) qui a donné lieu à une multitude d'activités novatrices, la deuxième phase (2007-2010) a été celle de la consolidation et de la concentration. Suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur l'encouragement du sport, le Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse devient obsolète et ne sera donc pas poursuivi.

Compte tenu de la centralisation visée, les mesures d'encouragement du sport du présent groupe de produits devront être transposées dans un nouveau groupe de produits «Sport des jeunes et des adultes». Dans ce contexte, les indicateurs devront être adaptés au programme «Sport des adultes Suisse esa» car la prochaine période sera consacrée non plus à l'élaboration mais à la mise en œuvre dudit programme.

D'autres indicateurs se sont avérés inefficaces, comme l'indicateur relatif à E25. Le DDPS/l'OFSPPO ne peuvent avoir qu'une influence très limitée sur le nombre de cas de violence dans et autour du sport. Par contre, il est important d'offrir une plate-forme d'échanges aux différents cercles impliqués. Par conséquent, dans le mandat de prestations 2012-2015, l'objectif en matière de résultats est seulement mentionné dans la stratégie de l'office. L'indicateur relatif à E21 s'est également avéré inefficace, car il n'a été possible de collecter des données qu'à une seule reprise durant la période sous revue.

## 4.2.5 Coûts et recettes

	Cadre financier MP 08-11 en mio. fr.	Coûts et produits rel. budget 08-11* (1) en mio. fr.	Comptes 08-10 Budget 11 (2) en mio. fr.	Différence entre (1) et (2) en mio. fr.
Recettes	0.0	0.3	1.1	0.8
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
Coûts	31.4	34.8	36.6	1.8
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
<b>Solde</b>	<b>-31.4</b>	<b>-34.5</b>	<b>-35.5</b>	<b>-1.0</b>
Taux de couverture des coûts	<b>0.0%</b>	<b>0.9%</b>	<b>3.0%</b>	
> dont prestations commerciales	-	-	-	

### Commentaire

Compte tenu des travaux de base définis comme prioritaires pour le développement et la mise en œuvre de la politique du sport de la Confédération, notamment du Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse, ce groupe de produits ne contribue que de manière marginale à améliorer le résultat. Cependant, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'encouragement, des revenus non prévus ont pu être réalisés.

L'introduction du modèle de loyer basé sur les coûts et la hausse des tarifs des prestataires en informatique ont provoqué une augmentation des coûts. L'augmentation de la demande de prestations internes, la restructuration de la comptabilité analytique, la révision des flux de valeurs et l'introduction de la saisie du temps de prestation ont entraîné un transfert des coûts entre les différents groupes de produits.

## 4.3 Groupe de produits 3: Infrastructure et exploitation (I+E)




### 4.3.1 Mise en œuvre des objectifs stratégiques 2008-2011

Dans le cadre du développement du parc immobilier de l'OFSPPO, les conditions-cadres de la formation dans les domaines du sport, de l'encouragement de l'activité physique et du sport ainsi que du sport d'élite ont pu être améliorées en termes de logistique et d'infrastructure durant la période sous revue sur le site de Macolin.

- La rénovation du bâtiment principal de la Haute école a permis de mettre en place une infrastructure moderne adaptée aux besoins de la formation et de créer des places de bureau.
- La reprise du Swiss Olympic House a permis de répondre à l'accroissement de la demande de possibilités d'hébergement variées ainsi que de salles de théorie et de séminaires en tous genres.
- L'acquisition du bâtiment «Des Alpes» et la construction d'un parking ont permis de couvrir, d'une part, le manque de bureaux et d'entrepôts et, d'autre part, le besoin de parkings supplémentaires engendré par l'augmentation du taux d'occupation.

La période sous revue a été marquée par la rénovation totale du bâtiment principal de la Haute école, durant laquelle l'offre de prestations de services générales, notamment en matière d'hébergement, a été restreinte.

### 4.3.2 Objectifs en matière de résultats






Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
E31: Les clients sont satisfaits des installations, des prestations et de l'encadrement, ainsi que du rapport qualité-prix (également durant la phase de transformation du bâtiment scolaire)	Indice de satisfaction des clients	> 8 (échelle de 1 à 10)	2008: 8,4 2009: 8,4 2010: 8,5	
E32: Les autorités et les bureaux de planification disposent du savoir-faire indispensable à la construction et à l'entretien d'infrastructures de haute qualité	Nombre de participants aux activités de formation et de formation continue	> 200 participants par an	2008: 240 2009: 215 2010: 150 <sup>1)</sup>	
	Nombre de conseils fournis pour des installations	> 500 par an	2008: 550 2009: 530 2010: 560	
	Nombre d'exemplaires de publications commandés	> 700 par an	2008: 1055 2009: 757 2010: 905	
E33: Les communes et les cantons disposent d'une conception des installations sportives	Nombre de communes et de cantons	2011: + 10 cantons ou communes (base: 2007)	2010: + 10	



Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---

## Commentaire

- 1) Par manque de ressources, le service des installations sportives a renoncé à organiser un colloque en 2010, si bien que le nombre de participants visé n'a pas été atteint.

### 4.3.3 Objectifs en matière de prestations

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
P31: Optimisation de l'occupation et de l'exploitation dans les domaines du centre de congrès pour le sport, de l'hébergement et de la restauration	Nombre d'utilisations des installations	150'000 journées-personne par an (niveau 2007 à maintenir malgré la transformation du bâtiment scolaire)	2008: 192'278 2009: 203'536 2010: 248'585	
	Nombre d'unités d'approvisionnement	160 000 par an (niveau 2007 à maintenir malgré la transformation du bâtiment scolaire)	2008: 183'503 2009: 162'145 2010: 173'255	
	Taux d'occupation des chambres	65%	2008: 66% 2009: 63% <sup>1)</sup> 2010: 68%	
P32: Elaboration et actualisation des publications dans le domaine des installations sportives	Nombre de normes et de recommandations	2 par an	2008: 3 2009: 4 2010: 2	
P33: Conseils et offres de formation et de formation continue dans le domaine des installations sportives	Séminaires/Visites	2 par an	2008: 2 2009: 2 2010: 2	
	Manifestations	10 par an	2008: 10 2009: 10 2010: 10	
P34: Entretien et modernisation des installations à Macolin et sur ses sites externes, conformément au plan d'investissement	Degré de mise en œuvre	100%	2008: 100% 2009: 100% 2010: 100%	
P35: Exploitation du centre national d'entraînement pour sportifs d'élite	Nombre de journées de cours des fédérations sportives (cours de fédérations avec sportifs d'élite, cadres nationaux, y compris relève)	> 400 par an	2008: 440 2009: 549 2010: 584	
	Nombre d'athlètes en résidence permanente	> 55 par an	2008: 64 2009: 59 2010: 58	

Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---

## Commentaire

- 1) En règle générale, un cours nécessite toute une infrastructure qui comprend non seulement l'hébergement et la restauration mais aussi des installations sportives et des salles de théorie et de séminaires. Si les installations ne sont pas disponibles, le taux d'occupation des chambres s'en ressentira car le cours ne pourra avoir lieu. Pendant la phase de transformation du bâtiment principal de la Haute école, non seulement les capacités d'hébergement étaient réduites, mais les salles de théorie et de séminaires disponibles étaient également moins nombreuses. Diverses installations sportives ont en outre été rénovées. Compte tenu des problèmes d'occupation, en 2009, le degré d'occupation des chambres prévu n'a pu être atteint.

### 4.3.4 Adaptation du mandat de prestations (objectifs, indicateurs, évaluation)

Les indicateurs se sont avérés efficaces dans l'ensemble. Ils sont toutefois trop nombreux et par conséquent pas totalement adaptés aux buts du mandat de prestations à tous les échelons. Pour cette raison, il convient de réduire à la fois les buts et le nombre d'indicateurs dans le nouveau mandat de prestations.

### 4.3.5 Coûts et recettes

	Cadre financier MP 08-11 in Mio. Fr.	Coûts et recettes sel. budget 08-11* (1) in Mio. Fr.	Comptes 08-10 Budget 11 (2) in Mio. Fr.	Différence entre (1) et (2) in Mio. Fr.
Recettes	12.7	19.6	22.1	2.5
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
Coûts	68.8	81.7	82.3	0.6
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
<b>Solde</b>	<b>-56.1</b>	<b>-62.1</b>	<b>-60.2</b>	<b>1.9</b>
Taux de couverture des coûts	<b>18.5%</b>	<b>24.0%</b>	<b>26.9%</b>	
> dont prestations commerciales	-	-	-	

#### Commentaire

Le taux d'occupation supérieur aux prévisions à Macolin a engendré non seulement des produits mais aussi des coûts d'exploitation plus élevés que prévus. Swiss Olympic a acquis l'ancien Forum Post pour en faire un hôtel de séminaires, le Swiss Olympic House.

Les locations d'installations supplémentaires, l'introduction du modèle de loyer basé sur les coûts et l'augmentation des tarifs des prestataires en informatique se sont répercutés à la hausse sur les coûts. L'augmentation de la demande de prestations internes, la restructuration de la comptabilité analytique, la révision des flux de valeurs et l'introduction de la saisie du temps de prestation ont entraîné un transfert des coûts entre les différents groupes de produits.

## 4.4 Groupe de produits 4: Centre sportif national de la jeunesse de Tenero (CST)



### 4.4.1 Mise en œuvre des objectifs stratégiques 2008-2011




Durant la période sous revue, le CST a consolidé sa position de centre de formation national pour la promotion de la relève. Plusieurs facteurs y ont contribué, tels que:


- l'organisation régulière du camp «Tous les talents à Tenero» (3T);
- la mise en place de deux centres d'entraînement nationaux et de quatre centres d'entraînement régionaux par des fédérations sportives nationales;
- la collaboration avec le Département de l'instruction publique du canton du Tessin dans le domaine de l'offre scolaire (école professionnelle pour sportifs d'élite au CST);
- les cours de formation pour enseignants et enseignants de sport des hautes écoles pédagogiques et des universités.

Dans le cadre de ces activités et d'autres mesures ciblées, le taux d'occupation du CST et, partant, le nombre de nuitées ont pu être augmentés. Par conséquent, les objectifs stratégiques concernant la mise à disposition d'infrastructures (installations sportives et hébergement) et de prestations de services (restauration et coaching) adaptées ont pu être atteints.

### 4.4.2 Objectifs en matière de résultats

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
E41: Utilisation du CST comme centre de rencontre socioculturel	Proportion de participants par région linguistique	> 50% de germanophones  > 10% de francophones  > 10% d'italophones  > 0,5% de rhétoromanches	2008: 64% 2009: 68% 2010: 65%  2008: 15% 2009: 13% 2010: 14%  2008: 16% 2009: 15% 2010: 15%  2008: 1% 2009: 1% 2010: 0,5%	
E42: Les clients sont satisfaits des installations, des prestations et de l'encadrement, ainsi que du rapport qualité-prix. (également durant la 3 <sup>e</sup> étape de construction)	Indice de satisfaction des clients	> 8 (échelle de 1 à 10)	2008: 7,3 2009: 9,1 2010: 9,2 <sup>1)</sup>	


Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
E43: Utilisation du CST pour la formation et la formation continue des enseignants de sport en coopération avec la HEFSM.	Nombre d'étudiants en stage	30 étudiants à raison d'une semaine par an	2008: 30 2009: 30 2010: 34	
E44: Promotion de mesures visant à utiliser le CST comme centre de formation national pour l'encouragement de la relève par les fédérations sportives	Nombre de projets	Au moins 2 par an	2008: Camp «Tous les talents à Tenero» et 4 centres d'entraînement pour la relève des fédérations sportives  2009: Camp «Tous les talents à Tenero» et 6 centres d'entraînement pour la relève des fédérations sportives  2010: Camp «Tous les talents à Tenero» et 6 centres d'entraînement pour la relève des fédérations sportives	
E45 Sensibilisation des sportifs aux principes de la charte d'éthique	Taux de notoriété assistée (connaissance de la thématique chez les participants)	> 80%	100% La charte d'éthique a été distribuée dans tous les cours	



Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---


### Commentaire



- 1) Les prescriptions en matière de satisfaction de la clientèle n'ont pas été atteintes en 2008. En réaction, les procédures ont été révisées et davantage ciblées sur les besoins des clients.

### 4.4.3 Objectifs en matière de prestations

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
P41: Optimisation de l'occupation et de l'exploitation dans les domaines du sport, de l'hébergement et de la restauration avec priorité accordée à l'offre sportive pour la jeunesse, notamment J+S	Taux d'occupation	Hiver > 50%  Eté > 60%	2008: 58% 2009: 52% 2010: 55%  2008: 63% 2009: 70% 2010: 69%	

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
	<p>Nombre d'unités de restauration</p> <p>Proportion de cours fondés sur des bases J+S</p>	<p>&gt; 200 000 par an</p> <p>&gt; 70%</p>	<p>2008: 262 036 2009: 274359 2010: 294 872</p> <p>2008: 73% 2009: 68% 2010: 67% <sup>1)</sup></p>	
P42: Encadrement et conseils relatifs aux cours dispensés en collaboration avec les partenaires (offres de coaching), organisation de manifestations spécifiques à un thème	<p>Nombre d'unités d'enseignement</p> <p>Nombre de manifestations</p>	<p>&gt; 500 par an</p> <p>au moins 2 par an</p>	<p>2009: &gt; 1300 2010: &gt; 1400</p> <p>2008: 2 camps 3T 2009: 2 camps 3T 2010: 2 camps 3T</p>	
P43: Entretien, optimisation et modernisation des installations de Tenero, conformément au plan d'investissement	Taux de mise en œuvre	100%	Evaluation fin 2011	
P44: Exploitation du centre de formation national pour l'encouragement de la relève	<p>Nombre de nuitées (cours des fédérations avec sportifs d'élite)</p> <p>Nombre de projets dans le domaine de la relève</p>	<p>&gt; 3000 par an</p> <p>au moins 2 projets en cours</p>	<p>2008: 9'283 2009: 10'704 2010: 11'182</p> <p>2008: Camp «Tous les talents à Tenero» et 4 centres d'entraînement pour la relève des fédérations sportives 2009: Camp «Tous les talents à Tenero» et 6 centres d'entraînement pour la relève des fédérations sportives 2010: Camp «Tous les talents à Tenero» et 6 centres d'entraînement pour relève des fédérations sportives</p>	

Objectifs	Indicateurs	Normes	Etat	
P45: Mesures de mise en œuvre des principes de la charte d'éthique.	Taux de mise en œuvre	100%	2008: 100% 2009: 100% 2010: 100%	

Légende:	 atteint	 partiellement atteint	 non atteint
----------	---	---	---

### Commentaire

- 1) L'amélioration du taux d'occupation ne découle pas en premier lieu des cours J+S mais d'autres offres destinées à d'autres groupes cibles. En conséquence, les valeurs relatives ont diminué, alors que les valeurs absolues ont augmenté (2008: 18'478; 2009: 18'950; 2010: 19'499 participants).

#### 4.4.4 Adaptation du mandat de prestations (objectifs, indicateurs, évaluation)

Les objectifs et les indicateurs se sont avérés efficaces. Une réduction du nombre d'objectifs en matière de résultats et de prestations est prévue dans le nouveau mandat de prestations afin de mieux illustrer les tâches principales du CST. L'accent sera mis sur la satisfaction de la clientèle (pour les objectifs en matière de résultats) ainsi que sur le taux d'occupation et le taux d'utilisation (pour les objectifs en matière de prestations).

#### 4.4.5 Coûts et recettes

	Cadre financier MP 08-11 en mio. fr.	Coûts et recettes rel. budget 08-11* (1) en mio. fr.	Comptes 08-10 Budget 11 (2) en mio. fr.	Différence entre (1) et (2) en mio. fr.
Recettes	16.7	20.0	24.2	4.2
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
Coûts	56.0	64.3	67.8	3.5
> dont prestations commerciales	-	-	-	-
<b>Solde</b>	<b>-39.3</b>	<b>-44.3</b>	<b>-43.6</b>	<b>0.7</b>
Taux de couverture des coûts	<b>29.8%</b>	<b>31.1%</b>	<b>35.7%</b>	
> dont prestations commerciales	-	-	-	

### Commentaire

Le taux d'occupation du CST plus élevé que prévu a entraîné non seulement des produits mais aussi des coûts d'exploitation plus élevés que prévus. L'augmentation des coûts est imputable aux locations d'installations supplémentaires, notamment de la halle de sport de Losone, à l'introduction du modèle de loyer basé sur les coûts ainsi qu'à l'augmentation des tarifs des prestataires en informatique. La restructuration de la comptabilité analytique, la révision des flux de valeurs et l'introduction de la saisie du temps de prestation ont entraîné un transfert des coûts entre les différents groupes de produits.

## Annexe 2a Modèle d'effets groupe de produits 1: Haute école fédérale de sport Macolin (HEFSM)

Objectifs	Exécution	Output	Impact	Outcome
Accroissement de l'activité sportive régulière de la population	Recommandations quantitatives et qualitatives concernant la pratique d'activités physiques et sportives régulières pour toutes les tranches d'âge (notamment mobilesport.ch)			Activité sportive régulière de la population au moins stable
Développement des mesures en faveur de l'encouragement du sport d'élite et de la relève	Formation et perfectionnement d'experts, de spécialistes, d'enseignants et d'entraîneurs			Encouragement du sport d'élite et de la relève axé sur les objectifs
Soutien des cantons dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement du sport	Elaboration et diffusion de bases pour un enseignement du sport de qualité, ainsi que pour une formation et un perfectionnement adéquats des enseignants en sport	P11 Formation et perfectionnement d'enseignants en sport afin de soutenir la qualité de l'enseignement du sport à l'école		Les cantons sont en mesure de garantir un enseignement du sport de qualité
Développement des offres d'activité physique et de sport pour les enfants et les adolescents	Centre de compétences pour la formation «Sport dans l'armée»	P12 Offres de formation et de services destinées à soutenir le sport d'élite et à encourager la relève dans le sport de compétition	R11 Les clients considèrent que les offres de formation et de services, ainsi que les résultats des activités de recherche sont adaptés aux besoins, avec un haut niveau de qualité et de compétence. Les diplômés de la HEFSM sont demandés sur le marché du travail.	Promotion d'offres durables dans le domaine du sport et de l'activité physique pour les enfants et les adolescents
Développement de la conception des installations sportives d'importance nationale	Soutien des fédérations pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève	P13 Mise à disposition de bases sur des sujets à la jonction entre le sport et la société		Amélioration des structures d'entraînement et de compétition
Soutien des mesures visant à lutter contre les dérives dans le sport et en marge du sport	Formation et perfectionnement d'entraîneurs diplômés			Atténuation ou éradication des dérives du sport afin d'assurer ses effets positifs
	Offre de services et réalisation de travaux de recherche et de développement utiles au sport d'élite			

## Annexe 2b Modèle d'effets groupe de produits 2: Sport des jeunes et des adultes, mesures d'encouragement

Objectifs	Exécution	Output	Impact	Outcome
Accroissement de l'activité sportive régulière de la population	Recommandations quantitatives et qualitatives concernant la pratique d'activités physiques et sportives régulières pour toutes les tranches d'âge (notamment mobilesport.ch)			Activité sportive régulière de la population au moins stable
Soutien des cantons dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement du sport	Soutien d'offres d'activités physiques et sportives destinées aux enfants et aux jeunes			Les cantons sont en mesure de garantir un enseignement du sport de qualité
Développement des mesures en faveur de l'encouragement du sport d'élite et de la relève	Cahier des charges en vue de l'obtention d'un soutien financier pour les enfants et les jeunes	P21 L'offre et la qualité des cours de formation et de perfectionnement proposés dans le cadre des programmes d'encouragement du sport des jeunes et des adultes (J+S, esa) sont maintenues et optimisées.	R21 Exploitation optimale des offres proposées dans le cadre des programmes d'encouragement du sport des jeunes et des adultes (J+S, «L'école bouge»)	Encouragement du sport d'élite et de la relève axé sur les objectifs
Développement des offres d'activité physique et de sport pour les enfants et les adolescents	Formation et perfectionnement d'experts, de spécialistes, d'enseignants, d'entraîneurs, de moniteurs, de coordinateurs sportifs et de coaches dans le domaine du sport			Promotion d'offres durables dans le domaine du sport et de l'activité physique pour les enfants et les adolescents
Développement de la conception des installations sportives d'importance nationale	Soutien des fédérations pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève	P22 Développement et mise en œuvre d'outils d'encouragement et de pilotage adaptés aux objectifs supérieurs	R22 Les groupes cibles considèrent les programmes d'encouragement du sport efficaces.	Amélioration des structures d'entraînement et de compétition
Soutien des mesures visant à lutter contre les dérives dans le sport et en marge du sport	Soutien de grandes manifestations sportives internationales			Atténuation ou éradication des dérives du sport afin d'assurer ses effets positifs
	Aide à la construction d'installations sportives d'importance nationale			
	Lutte contre le dopage			
	Aide à la prévention des accidents			
	Prévention de la violence, des discriminations et des abus sexuels dans le sport			
	Plate-forme dédiée aux problèmes de violence en marge des manifestations sportives			
	Observation de l'évolution de la corruption dans le sport et étude des moyens d'intervention envisageables			

## Annexe 2c Modèle d'effets groupe de produits 3: Infrastructure et exploitation

Objectifs	Exécution	Output	Impact	Outcome
Accroissement de l'activité sportive régulière de la population	Mise à disposition d'infrastructures optimales pour la formation et l'entraînement sportif à Macolin			Activité sportive régulière de la population au moins stable
Soutien des cantons dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement du sport	Création d'un cadre propice à un encouragement efficace du sport et de l'activité physique			Les cantons sont en mesure de garantir un enseignement du sport de qualité
Développement des mesures en faveur de l'encouragement du sport d'élite et de la relève	Soutien des fédérations pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève	P31 Exploitation optimale des infrastructures (centre de sport et de formation, hébergement et restauration)	R31 Les clients considèrent que les infrastructures, les services et l'encadrement se focalisent sur les utilisateurs et sur leurs besoins, avec un haut niveau de qualité et de compétence.	Encouragement du sport d'élite et de la relève axé sur les objectifs
Développement des offres d'activité physique et de sport pour les enfants et les adolescents	Promotion de services utiles au sport d'élite			Promotion d'offres durables dans le domaine du sport et de l'activité physique pour les enfants et les adolescents
Développement de la conception des installations sportives d'importance nationale				Amélioration des structures d'entraînement et de compétition

## Annexe 2d Modèle d'effets groupe de produits 4: Centre sportif national de la jeunesse de Tenero

Objectifs	Exécution	Output	Impact	Outcome
Accroissement de l'activité sportive régulière de la population	Promotion d'activités physiques et sportives quotidiennes auprès des enfants et des jeunes			Activité sportive régulière de la population au moins stable
Soutien des cantons dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement du sport	Création d'un cadre propice à un encouragement efficace du sport et de l'activité physique			Les cantons sont en mesure de garantir un enseignement du sport de qualité
Développement des mesures en faveur de l'encouragement du sport d'élite et de la relève	Mise à disposition d'infrastructures optimales pour la formation et l'entraînement sportif à Tenero	P41 Exploitation optimale des infrastructures dans les domaines du sport, de l'hébergement et de la restauration (l'offre sportive pour la jeunesse, et en particulier J+S, étant prioritaire)	R41 Les clients considèrent que les infrastructures, les services et l'encadrement se focalisent sur les utilisateurs et sur leurs besoins, avec un haut niveau de qualité et de compétence.	Encouragement du sport d'élite et de la relève axé sur les objectifs
Développement des offres d'activité physique et de sport pour les enfants et les adolescents	Soutien des fédérations pour l'encouragement du sport d'élite et de la relève			Promotion d'offres durables dans le domaine du sport et de l'activité physique pour les enfants et les adolescents
Développement de la conception des installations sportives d'importance nationale	Promotion de services utiles au sport d'élite			Amélioration des structures d'entraînement et de compétition

## Annexe 3

# Conditions cadres pour l'Office fédéral du sport (OFSP)

## Guide GMEB

Les processus, instructions et instruments applicables dans le cadre de la GMEB sont décrits en détail dans le guide GMEB: <http://www.flag.admin.ch/f/dienstleistungen/3-1leitfaden.php>.

### Gestion financière

Sont applicables les directives et instructions sur la comptabilité et le budget de la Confédération: <http://intranet.accounting.admin.ch/>. En ce qui concerne les particularités du domaine GMEB, nous vous renvoyons notamment aux chapitres suivants:

- [5.4.3 Réserves provenant d'enveloppes budgétaires](#)
- [6.1.6 Amortissements](#)  
(Chiffre 6.1.6.9 Cas particulier)
- 13.4.7 [transfer de crédit](#)
- 13.4.8 [dépassement de crédit](#)  
(Chiffre 13.4.8.2 dispositions complémentaires relatives au dépassement de crédit dans le cadre de la GMEB)

### Gestion du personnel

Les unités administratives gérées par mandat de prestations et enveloppe budgétaire ne sont plus contraintes à la limitation de la rétribution du personnel, puisque cette rétribution est intégrée à l'enveloppe budgétaire.

Les unités administratives GMEB et leurs collaborateurs sont soumis au droit du personnel de l'administration fédérale. Pour le financement des primes de prestations, un montant annuel représentant au maximum 1% des dépenses de personnel peut être prélevé sur les réserves générales, dans le respect de l'art. 49 de l'Ordonnance sur le personnel de la Confédération. Il n'est toutefois pas permis d'octroyer une prime de résultat à l'ensemble du personnel. Ces primes se basent sur l'art. 15, al. 1, de la loi sur le personnel de la Confédération.

### Controlling

La direction d'une unité administrative GMEB est chargée de la conception, de l'introduction et de la mise en œuvre d'un controlling. Le controlling est un instrument de direction permettant d'accompagner le processus d'atteinte des objectifs, à tous les niveaux et selon plusieurs dimensions (résultats, prestations, processus et ressources), au sens de l'art. 21 de l'Ordonnance sur l'organisation du gouvernement et de l'administration (OLOGA).

### Convention de prestations annuelle

Le département ou l'unité administrative responsable veille à conclure une convention de prestations annuelle avec l'unité administrative GMEB (UA GMEB). Un rapport périodique permet de contrôler le respect de cette convention. On peut s'abstenir de conclure des conventions de prestations avec les unités fournissant des prestations dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (voir art. 10b OLOGA).

### **Rapport**

En même temps que la convention de prestations 2012, l'UA GMEB doit soumettre au département ou à l'unité administrative responsable un projet permettant d'évaluer les valeurs effectives des objectifs en matière de résultats et de prestations. A fin 2014, l'UA GMEB doit établir un rapport sur les résultats et les prestations 2012-2014.

### **Adaptation du mandat de prestations**

Une adaptation du mandat de prestations est indiquée si le mandat ou l'orientation stratégique d'une unité administrative sont modifiés, ou si une réduction des moyens financiers entraîne des écarts notables par rapport aux objectifs fixés.

Annexe 4

## Abréviations

Abréviations	Signification
ASSS	Association Suisse des services des sports
OFSPPO	Office fédéral du sport
BELBA	Programme de réservation de l'OFSPPO
COM	Section Communication
CST	Centre sportif national de la jeunesse de Tenero
DAS	Diploma of Advanced Studies
HEFSM	Haute école fédérale de sport de Macolin
CFS	Commission fédérale du sport
R+D	Recherche et développement
GMEB	Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire
EPT	Equivalent plein temps
J+S	Jeunesse+Sport
DCC	Degré de couverture des coûts
RLS	Réseau local de sport et d'activité physique
MP	Mandat de prestations
SOMC	Swiss Olympic Medical Center
SpoEI	Sport d'élite
ASEP	Association suisse d'éducation physique à l'école