

# **Les facteurs clés de succès du sport-élite dans les associations cantonales de gymnastique**

*« Etude comparative de trois cantons dans la pratique de la gymnastique  
artistique masculine »*

**Auteur : Stéphane Détraz**

**Directeur : Emmanuel Bayle**

**Expert : Olivier Mutter**

Mémoire de Maîtrise en sciences du sport  
Orientation gestion du sport et des loisirs  
Session de janvier 2017



## **Remerciements :**

Je tiens à remercier sincèrement :

Toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Le professeur Emmanuel Bayle qui a été disposé à me suivre en tant que directeur de mémoire et qui s'est montré disponible pour m'appuyer et m'aiguiller durant l'élaboration de ce travail.

Les neufs sujets interrogés qui, par passion et par intérêt pour la gymnastique artistique, ont pu me consacrer de leur temps.

J'aimerais remercier particulièrement Nicolas Conne qui s'est toujours montré coopératif et disponible durant les différentes recherches que j'ai effectuées sur l'association cantonale vaudoise de gymnastique.

Et finalement, Roxane de La Harpe pour les multiples relectures de ce travail.

J'espère sincèrement que ce document pourra amener des pistes qui pourront redynamiser la gymnastique artistique masculine dans le canton de Vaud.

## Table des matières:

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Problématique et question de recherche</b> : .....	<b>2</b>
<b>Partie 1 : mise en contexte et approche analytique</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 : L'histoire de la gymnastique artistique masculine</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 : Naissance de la gymnastique: .....	3
1.1.2 : Naissance de la FIG :.....	4
1.1.3 : Histoire Olympique de la gymnastique artistique :.....	5
1.1.4 : Evolution récente du sport : .....	7
<b>1.2 : L'association cantonale vaudoise de gymnastique (ACVG)</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 : Structure : .....	9
1.2.2 : Objectifs : .....	10
1.2.3 : Fonctionnement : .....	11
1.2.4 : Modèle économique : .....	11
<b>1.3 : La filière suisse de la gym artistique et le rôle des associations cantonales</b> .....	<b>13</b>
1.3.1 : Du club jusqu'au cadre national : .....	13
1.3.2 : Les Centres Régionaux de Performance (CRP) et les Centres d'Entraînement Cantonaux (CEC): .....	15
1.3.3 : Régionalisation : .....	16
1.3.4 : Pyramide et stratégie « Bottom-Up » : .....	17
<b>Partie 2 : méthodologie</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 : Explication de la méthode et du modèle SPLISS 2.0</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 : Construction de l'étude</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 : Adaptations du modèle « SPLISS 2.0»:.....	26
2.2.2 : Définition de facteurs clés de succès (FCS) dans chacun des piliers : 27	
<b>Partie 3 : opérationnalisation</b> :.....	<b>29</b>
<b>3.1: Performances des cantons</b> :.....	<b>29</b>
<b>3.2: Résultats des entretiens et discussion des FCS dans la GAM</b> .....	<b>31</b>
Pilier 1 : Finances.....	31
Pilier 2 : Gouvernance, structure et organisation.....	35
Pilier 3 : Participation dans le sport.....	39
Pilier 4 : Identification et développement des talents.....	43

Pilier 5 : Gestion de la carrière et de l'après carrière.....	48
Pilier 6 : Centre d'entraînement.....	50
Pilier 7 : Encadrement et développement des entraîneurs.....	55
Pilier 8 : Compétition et événements régionaux/(inter)nationaux.....	60
Pilier 9 : Recherche et innovations scientifiques .....	63
<b>Partie 4 : analyse des résultats.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 : Facteurs clé de succès dans le système de l'ACVG .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2 : Constats et préconisations afin de faciliter la réussite .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3 : Proposition d'un modèle centralisé: .....</b>	<b>83</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>88</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>90</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>96</b>

### **Table des figures:**

FIGURE 1: TURNKREUZ DE JAHN ET LOGO FSG.....	4
FIGURE 2: QUOTAS DES CADRES GAM .....	13
FIGURE 3: PYRAMIDE "BOTTOM-UP" .....	17
FIGURE 4: GENEVE - NOMBRE DE PRATIQUANTS (2016) .....	41
FIGURE 5: NEUCHATEL - NOMBRE DE PRATIQUANTS (2016).....	41
FIGURE 6: VAUD - NOMBRE DE PRATIQUANTS (2015) .....	70
FIGURE 7 : CARTE DU CANTON DE VAUD AVEC 4 CENTRES D'ENTRAINEMENT .....	85

## Liste des abréviations :

ACNG : Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique

ACNGA : Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique Artistique

ACVG : Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique

AGG : Association Genevoise de Gymnastique

CEC : Centre d'Entrainement Cantonal

CFP : Centre Fédéral de Performance

CRP : Centre Régional de Performance

DT : Développement de talent

FCS : Facteur clé de succès

FSG : Fédération Suisse de Gymnastique

GA : Gymnastique Artistique

GAF : Gymnastique Artistique Féminine

GAM : Gymnastique Artistique Masculine

GR : Gymnastique Rythmique

IDT : Identification de talent

J+S : Jeunesse et Sport

PP : Parties prenantes

SEPS : Service de l'éducation physique et du sport

SOA : Swiss Olympic Association

TRA : Trampoline

UCI : Union Cycliste Internationale

URG : Union Romande de Gymnastique

## **Introduction**

Depuis moins de 5 ans, un souffle de renouveau se propage sur l'association cantonale vaudoise de gymnastique qui cherche à mettre ses politiques sportives au goût du jour.

En effet, le monde du sport associatif évolue grandement depuis quelques années et il semble important, pour des organisations qui dirigent des sports aussi anciens et traditionnels que la gymnastique, de pouvoir suivre ces nouvelles évolutions. Le sport s'est professionnalisé dans bien des domaines et les politiques sportives doivent pouvoir adapter leur fonctionnement aux tendances actuelles afin d'adapter au mieux l'entier de la pyramide du sport associatif. C'est donc dans cette direction que les dirigeants de l'ACVG travaillent d'arrache pied depuis quelques années.

Cette mise à niveau ne doit pas être uniquement perceptible à travers la restructuration de la gouvernance. Elle doit pouvoir toucher des domaines tels que le marketing, la communication ou encore le sponsoring, domaines qui font, aujourd'hui, partie intégrante de la sphère sportive à tous ses niveaux. Et bien entendu, elle doit avant tout bénéficier aux gymnastes qui représentent la pièce maîtresse du système.

Ces exigences se retrouvent également du côté du « sport élite » et les actions mises en place par les dirigeants doivent donc être de plus en plus réfléchies pour permettre aux jeunes talents de briller.

C'est ce que tente de faire Nicolas Conne, responsable de la division « sport élite » vaudoise regroupant les 4 disciplines gymniques olympiques (gymnastique rythmique, trampoline, gymnastique artistique féminine et gymnastique artistique masculine). Plusieurs actions dans ce sens ont été menées, depuis 2 ans, impliquant la gymnastique rythmique, le trampoline et la gymnastique artistique féminine. Le temps est donc venu pour l'ACVG de se pencher sur la dernière des 4 disciplines élites, c'est à dire la gymnastique artistique masculine.

En terre vaudoise, cette discipline peine à poursuivre son expansion. Il devient de plus en plus difficile pour les gymnastes artistiques vaudois de suivre la constante évolution de ce sport et d'accéder à l'élite nationale.

Ce travail a donc pour but de prendre du recul sur la discipline elle-même afin de voir apparaître les acteurs qui gravitent autour de ce sport et jouent un rôle-clé dans la formation des gymnastes artistiques masculins

A travers des propos tenus en septembre 2016 dans un entretien pour le journal de l'ACVG, Nicolas Conne a bien fait comprendre que son prochain objectif va être de chercher à optimiser le secteur de la GAM vaudoise.

« Pour la gymnastique artistique masculine (GAM), c'est le prochain chantier qui, je l'espère, démarrera sous peu... »<sup>1</sup>

Ce travail de recherche est donc une possibilité d'identifier quelques pistes amenant au succès dans ce sport. Et selon la pertinence de celles-ci d'aider l'ACVG à orienter son prochain chantier qui visera à donner un nouveau souffle à la GAM.

### **Problématique et question de recherche :**

L'association cantonale vaudoise de gymnastique compte 20'000 membres, ce qui la place parmi les plus grosses associations sportives du canton (membre des « 7 Grands »). La région vaudoise possède un réservoir important de jeunes gymnastes au talent certain. Plusieurs de ces gymnastes ont pu s'illustrer au plus haut niveau national dans les disciplines du trampoline ou de la gymnastique rythmique mais la dernière présence d'un gymnaste vaudois en équipe nationale de gymnastique artistique remonte au siècle passé.

Quelles sont les failles dans la formation des gymnastes artistiques vaudois et quelle est la responsabilité de l'association cantonale vaudoise de gymnastique ?

Et plus précisément, que doit mettre en place une association cantonale de gymnastique pour favoriser le succès en gymnastique artistique masculine ?

Dans notre cas d'étude, le succès va être défini par la formation de gymnastes en mesure de rejoindre les cadres nationaux ou espoirs afin de rester dans la course vers un succès international.

---

<sup>1</sup> Quin, G. (2016). *Revue GYM de l'ACVG n°106*. Entretien avec Nicolas Conne. p.22-23

<sup>2</sup> Daremberg, C. (1858). *Philostrate, Traité sur la gymnastique*. Firmin Didot.

<sup>3</sup> Ulmann, J. (1989). *De la gymnastique aux sports modernes : histoire des doctrines de l'éducation*



# **Partie 1 : mise en contexte et approche analytique**

## **1.1 : L'histoire de la gymnastique artistique masculine**

### **1.1.1 : Naissance de la gymnastique:**

Déjà, à l'époque de la Grèce antique, la gymnastique était une pratique de préparation du corps pour la pratique des disciplines dites « gymniques » qui étaient la course à pied, le saut en longueur, le lancer du disque, le lancer du javelot, le pugilat, la lutte ou encore le pancrace<sup>2</sup>. Durant cette période, la gymnastique faisait partie intégrante de l'éducation et elle consistait à la pratique d'assouplissement ou d'échauffement pour améliorer sa performance dans des disciplines proches de ce que l'on qualifie aujourd'hui d'athlétisme.

Mais la gymnastique moderne est issue d'une pratique bien plus récente nommée le « Turnen » et qui a pris racine dans l'Allemagne nationaliste du début du XIXème siècle.

Suite aux défaites subies par la Prusse face aux armées Napoléoniennes à cette époque, Johann Christoph Friedrich GutsMuths (1759-1839) appelé le grand-père de la gymnastique a lancé les bases du mouvement gymnique allemand qui consistait à former la jeunesse à travers l'activité physique à l'école.

Le mouvement « Turnen » a très vite pris de l'ampleur sous l'impulsion de Friedrich Ludwig Jahn (1778-1852) que l'on considère comme le père de la gymnastique moderne. Cet éducateur allemand aux idées centrées sur le redressement germanique a su mettre en place au début des années 1800 des compétitions de gymnastique et de gymnastique de masse dont il fonde les règles. Il met également en place en 1811 son premier centre de gymnastique à Berlin qu'il nomme « Turnplatz » et dans lequel il a inventé les barres parallèles<sup>3</sup> qui sont encore partie intégrante de la gymnastique artistique actuelle. Cet élan permet la naissance des « Turnverein » (sociétés de gymnastique) qui se sont développées tout au long du XIXème siècle pour compter plus de 550'000 adhérents en 1896. Ce mouvement gymnique

---

<sup>2</sup> Daremberg, C. (1858). *Philostrate, Traité sur la gymnastique*. Firmin Didot.

<sup>3</sup> Ulmann, J. (1989). *De la gymnastique aux sports modernes : histoire des doctrines de l'éducation physique*. Vrin, J. p. 289

allemand aux pensées nationalistes visait un redressement de la jeunesse à travers l'éducation à la gymnastique. Au delà de la pratique physique, ce mouvement nationaliste visait également à inculquer à la jeunesse des valeurs patriotiques et une identification forte à sa patrie à travers des tenues vestimentaires traditionnelles ou des symboles d'identification. A titre d'exemple, Jahn a créé a travers son mouvement un emblème nommé « Turnerkreuz » et qui représentait sa devise : une croix constituée de 4 « F » qui signifie « Frisch, Fromm, Fröhlich, Frei »<sup>4</sup> (frais, pieux, joyeux, libre). Ce type de logo utilisé comme symbole d'une gymnastique aux pensées nationalistes a su voyager à travers les années puisque le symbole de la Fédération Suisse de Gymnastique utilise encore aujourd'hui une croix constituée de 4 « F » signifiant en français « Fier, Fort, Franc, Fidèle » ce qui illustre bien les racines traditionnelles sur lesquelles la gymnastique a été fondée. Les pensées nationalistes ont su s'estomper avec les années mais les traditions et les origines militaires perdurent encore aujourd'hui. Encore maintenant, en Suisse, lors des cérémonies protocolaires des compétitions nationales de gymnastique de société, chaque club participant défile en suivant son propre banneret portant un drapeau à l'effigie de sa société de gymnastique.



**Figure 1: Turnkreuz de Jahn et Logo FSG<sup>5</sup>**

### 1.1.2 : Naissance de la FIG :

Fondée le 23 Juillet 1881 à Liège par le Belge Nicolaas Cupérus, la Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) est la plus ancienne fédération sportive internationale. A sa naissance, l'organisation se nommait « The Bureau of the European Gymnastics Federation » et n'était composée que de 3 pays qui sont

---

<sup>4</sup>Ulmann, J. (1989). De la gymnastique aux sports modernes : histoire des doctrines de l'éducation physique. Vrin, J. p. 289

<sup>5</sup> [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3c/Ffff\\_red.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3c/Ffff_red.jpg) (consulté le 03.01.2017) & [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/fr/f/f0/FSG\\_logo.svg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/fr/f/f0/FSG_logo.svg) (consulté le 03.01.2017)

la France, la Belgique et la Hollande. En 1896, lors de la 2<sup>ème</sup> réunion du Bureau, la Grande-Bretagne, la Suède et les représentants du Czech Sokol (mouvement gymnastique nationaliste tchèque) ont rejoint l'organisation. C'est dès 1921 que d'autres pays non-européens ont rejoint l'organisation et que celle-ci a pris la mention « international » pour devenir la Fédération Internationale de Gymnastique.

La gymnastique est également rapidement devenue un sport de compétitions internationales, grâce à Pierre de Coubertin qui a imposé la gymnastique artistique dès les premières olympiades de l'ère moderne.

Le siège de l'organisation est aujourd'hui installé à Lausanne, en Suisse, et compte un personnel de 30 employés.

La FIG compte à l'heure actuelle 141 Fédérations nationales membres et est également associée à 4 unions continentales : European Union of gymnastics (UEG), Pan-American Gymnastic Union (PAGU), Asian Gymnastic Union (AGU), African Gymnastics Union (UAG)

Aujourd'hui, la Fédération internationale de gymnastique gouverne 7 disciplines distinctes. Certaines s'adressent à l'élite et au sport de haut niveau mais la place du « sport pour tous » fait aussi partie des priorités de la Fédération depuis quelques années : la gymnastique artistique masculine (MAG), la gymnastique artistique féminine (WAG), la gymnastique rythmique (RG), la gymnastique aérobic (AER), la gymnastique acrobatique (ACRO), le trampoline (TRA), la gymnastique pour tous (GFA).

### 1.1.3 : Histoire Olympique de la gymnastique artistique :

La gymnastique artistique masculine est pratiquée aux Jeux Olympiques depuis les premiers J.O. de l'ère moderne en 1896 à Athènes. Les disciplines pratiquées dans ce sport ont néanmoins évolué depuis un siècle laissant place, par exemple, à l'exercice au sol apparu dès 1932 alors que certaines disciplines, comme l'exercice aux massues, disparaissaient des compétitions olympiques la même année. Les 8 épreuves encore pratiquées aujourd'hui sont tout de même en place depuis l'Olympiade de 1936 à Berlin, à savoir ; le sol, le cheval d'arçons, les anneaux, le saut de cheval, les barres parallèles et la barre

fixe, à travers, un concours individuel (total des 6 disciplines) mais également un concours par équipe (total de l'équipe sur les 6 discipline) :

On note donc une certaine stabilité dans ce sport qui n'a pas cherché à introduire de nouvelles disciplines depuis 1936.

Les hommes étaient les pionniers dans la gymnastique puisque la gymnastique artistique féminine n'est entrée dans les compétitions olympiques qu'en 1928 à Amsterdam et a même disparu 4 ans plus tard à Los Angeles avant de s'installer définitivement dans le programme olympique en 1936 à Berlin. La gymnastique rythmique et le trampoline sont des sports plus récents puisqu'ils sont entrés dans le programme olympique respectivement en 1984 et en 2000. L'arrivée de ces sports nouveaux qui peuvent être perçus comme des variantes de la gymnastique plus traditionnelle expliquent peut-être les raisons pour lesquelles la gymnastique artistique ne cherche pas à intégrer de nouvelles disciplines depuis plusieurs décennies.

La gymnastique artistique a toujours compté parmi les sports les plus symboliques des Jeux Olympique puisque, déjà en 1912, lors de la 15<sup>ème</sup> Session du CIO, il est décidé de classer la gymnastique en « catégorie 1 » des sports olympiques ce qui correspondait à cette époque aux sports jugés « indispensables » aux compétitions olympiques<sup>6</sup>.

Aujourd'hui encore, une classification des sports est faite par le CIO. Ce classement en trois groupes (A, B et C) se fait en fonction des téléspectateurs, de la visibilité des pages internet, de la popularité générale, de la demande de billet, de l'impact sur la presse ou encore du nombre de fédérations nationales impliquées. La gymnastique artistique compte donc toujours parmi les disciplines phares puisqu'elle fait partie des 3 sports classés dans le groupe A aux cotés de la natation et de l'athlétisme.<sup>7</sup>

A l'échelle nationale, Swiss Olympic Association classe également la gymnastique artistique dans la catégorie « Classification 1 » ce qui permet à la

---

<sup>6</sup> Service recherche et référence / Centre d'études olympiques. (2011). *Gymnastique artistique : participation au cours de l'histoire des Jeux Olympiques*. Document de référence. Septembre 2011. p.2

<sup>7</sup> <http://www.qt.com.au/news/atheltics-share-limelight-one-top-olympic-sports/1889097> (consulté le 03.01.17)

Fédération Suisse de Gymnastique de recevoir un soutien maximal de la part de l'organe olympique national<sup>8</sup>.

La gymnastique artistique fait donc encore partie de la catégorie des sports les plus emblématiques des Jeux Olympiques ce qui lui permet de rayonner encore aux yeux du grand public durant chaque olympiade d'été.

#### 1.1.4 : Evolution récente du sport :

Depuis une décennie maintenant, l'évolution technique du sport a entraîné des contraintes très exigeantes en terme d'infrastructure et de matériel. Pour pratiquer la gymnastique artistique à haut niveau, les salles de gymnastique doivent être équipées d'un matériel spécifique et adéquat alors que parallèlement à ceci, les innovations technologiques impliquent une fréquente évolution de l'équipement. A titre d'exemple, l'appareil servant d'appuis au saut de cheval a connu une évolution significative entre Sydney 2000 et Athènes 2004 ce qui a mené tous les clubs pratiquant la gymnastique artistique à l'achat de nouveau matériel afin de pouvoir s'entraîner dans les normes de compétition. Plus récemment, le matériel constituant le praticable pour l'exercice au sol a, lui aussi, connu une évolution technologique pour permettre un meilleur rebond impliquant une fois encore l'acquisition du matériel respectant les nouvelles normes imposées par la FIG. Le prix d'un praticable de compétition est d'environ 40'000 CHF. Ces avancées technologiques ont permis au sport d'aller de l'avant et de continuer d'évoluer mais elles impliquent des investissements important pour les clubs régionaux.

En terme d'implication physique, il est à noter aussi que ce sport en demande toujours plus. En effet, il y a encore quelques années, l'exécution d'un exercice contenant 8 éléments d'une difficulté variable permettait au gymnaste d'obtenir la note maximale. Mais depuis 2005 les exercices doivent être composés de 10 éléments et il n'existe plus de plafond d'une note maximale, plus ces éléments seront difficiles et plus la note sera élevée.

Ce changement est un fait marquant dans la gymnastique artistique. Il la rend plus impressionnante car les gymnastes peuvent aller toujours plus loin, mais il

---

<sup>8</sup> Kempf, H. et al. (2014). *Le sport d'élite en Suisse. Etat des lieux SPLISS-CH 2011*. p.60

augmente encore la charge physique à laquelle le gymnaste est soumis. Le risque de blessure a donc lui aussi passablement augmenté. Une préparation encore plus poussée est donc nécessaire et la gestion de la fatigue durant les périodes de préparation a pris une place plus importante.

## **1.2 : L'association cantonale vaudoise de gymnastique (ACVG)**

La gymnastique est un des sports les plus populaires en Suisse. La variété d'activités qui constitue cette pratique fait de la Fédération Suisse de Gymnastique une des Fédération nationale qui compte le plus grand nombre de membres. De la « Baby Gym » à la gym pour les séniors, de la « gym plaisir » au « sport élite », il y en a pour tous les goûts et pour tous les degrés de motivation. Mais, s'il y a tant d'adeptes de la gymnastique, c'est principalement parce que presque chaque village accueille sa propre société. En juillet 2016, on comptait 2897 sociétés et 360'824 gymnastes membres de la FSG<sup>9</sup>.

Il est donc difficile pour la FSG d'avoir un pouvoir de communication efficace qui touche toutes ces sociétés. Des structures cantonales sont donc mises en place pour jouer un rôle d'intermédiaire entre l'instance nationale et les différentes sociétés communales. C'est une des tâches de l'Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Cette entité cantonale est l'organe dynamisant de la gymnastique vaudoise. En effet, on compte dans le canton de Vaud environ 20'000 gymnastes affiliés à la FSG, il est donc nécessaire d'avoir une structure solide pour organiser les diverses activités ou formations que propose la gymnastique. L'ACVG est une organisation qui existe depuis 2001, mais elle était précédée par la Société Cantonale Vaudoise de Gymnastique depuis 1858 pour la partie masculine et par l'Association Vaudoise de Gymnastique Féminine depuis 1925 pour la partie féminine.

Avec plus de 20'000 membres, il y a autant d'objectifs et d'ambitions différentes. C'est donc là que réside toute la difficulté de la gestion d'une telle organisation. En effet, on ne parle pas de 20'000 personnes qui s'adonnent à la

---

<sup>9</sup> <http://www.stv-fsg.ch/fr/federation/qui-sommes-nous> (consulté le 31.10.16)

compétition mais d'une masse de pratiquants hétérogènes auxquels il faudra proposer une activité adaptée.

### 1.2.1 : Structure :

L'ACVG est un organe très structuré et très hiérarchisé (Cf. Annexe 1).

Son organe suprême est l'Assemblée des Délégués (AD) et elle est composée : des délégués des sociétés membres ; des membres du Comité Cantonal ; des membres des Divisions et Subdivisions ; des membres de la Commission de gestion ; des membres honoraires et d'honneur ; des membres des commissions et groupes spécialisés

Le Comité Cantonal (CC) est composé de maximum 11 membres assurant les fonctions suivantes : Président Cantonal ; Deux vice-présidents (administratif et technique) ; Responsables des Divisions ; Membres

On dénombre 8 Divisions qui peuvent être techniques ou administrative :

Division Finances ; Division Communication et Marketing ; Division Formation ; Division Evénement ; Division Agrès ; Division Athlétisme ; Division Gymnastique ; Division Sport Elite

Pour favoriser l'homogénéité de la structure, il ne peut pas y avoir plus de deux membres du CC qui proviennent de la même société.

Certaines divisions regroupent plusieurs disciplines ce qui est le cas de la division sport élite qui englobe 4 disciplines différentes. Cette division va donc être sous divisée en 4 sous division qui sont : Gymnastique Rythmique (GR) ; Gymnastique Artistique Masculine (GAM) ; Gymnastique Artistique Féminine (GAF) ; Trampoline (TRA)

Chacune de ces subdivisions compte donc un sous-responsable qui va servir d'interlocuteur direct avec le responsable de la division.

La Commission de gestion est composée de 5 personnes chargées de contrôler les comptes et la gestion du CC.

Un secrétaire cantonal est engagé sur la base d'un contrat de travail à 40%. Il participe aux diverses séances administrative mais ne dispose pas du droit de vote.

### 1.2.2 : Objectifs :

Comme dans l'ensemble des associations sportives, les buts et les objectifs de l'ACVG sont exposés clairement à travers ses statuts (Cf. Annexe 2) et résumés ainsi :

- promouvoir le sport de masse et le sport d'élite
- offrir à toutes les classes d'âge la possibilité de pratiquer la gymnastique et les sports qui lui sont affiliés

Comme nous pouvions le penser, une association d'une telle envergure se doit d'avoir des objectifs ciblant l'ensemble de ses membres afin de répondre à la demande de tous.

Il est néanmoins intéressant de constater que but premier de l'association est de : « Promouvoir le sport de masse et le sport d'élite ». Ce qui implique qu'en terme d'importance, le sport d'élite doit se tenir sur un pied d'égalité avec le sport de masse et ceci même si la population constituant « l'élite » est nettement inférieur à celle pratiquant les disciplines populaires.

Les objectifs ci-dessus caractérisent bien les volontés de l'association sur le long terme mais depuis peu, une volonté de fixer des objectifs à plus court terme a été mise en avant. La première étape dans la réalisation d'objectifs à court ou moyen terme est de fixer un cycle d'une durée limitée. Si dans la structure olympique, le CIO parle en terme de cycle olympique, l'ACVG s'est basée sur un cycle un peu plus long. En effet, tous les 6 ans a lieu une Fête Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Cette compétition représente la plus grosse manifestation organisée par cette association. Le Comité de l'ACVG a vu, à travers cette manifestation, la possibilité d'utiliser ce cycle de 6 ans pour fixer et réaliser des objectifs à court et moyen terme.

Voici à titre d'exemple les objectifs que s'est fixé la division sport-élite pour l'horizon 2020<sup>10</sup> :

- posséder des gymnastes dans les cadres nationaux juniors et seniors
- être représentés par 3 clubs et avoir 100 athlètes par discipline
- disposer d'une structure professionnelle pour chaque discipline

---

<sup>10</sup> [http://www.acvg.ch/web1/files/documentation/objectifs\\_2020/2015\\_objectifs\\_2020\\_1\\_6\\_Sport\\_Elite.pdf](http://www.acvg.ch/web1/files/documentation/objectifs_2020/2015_objectifs_2020_1_6_Sport_Elite.pdf) (consulté le 30.12.16)



### 1.2.3 : Fonctionnement :

En mars de chaque année a lieu l'assemblée des délégués (AD). C'est une assemblée formelle que l'on peut comparer à ce que certaines organisations nomment « assemblée générale ». C'est durant cette assemblée que sont nommés les membres du Comité Cantonal.

En septembre a lieu la conférence des dirigeants de sociétés (CDS). Cette séance convie également les techniciens de chaque société et a pour but d'établir le dialogue et de permettre la discussion entre le Comité et les différentes sociétés.

Dans un contexte plus interne, le Comité Cantonal se réunit une fois par mois au siège administratif de l'organisation qui se situe au Mont-sur-Lausanne.

Tous les membres du Comité sont tenus d'être présents à ces réunions mensuelles. Durant ces réunions, les différents éléments qui touchent l'ensemble des membres du Comité sont discutés et différents points qui, selon les statuts, doivent être validés par cette instance sont votés.

Enfin, chaque Division va avoir son propre système d'organisation, en créant, la plupart du temps, des sous-réseaux avec des sous-responsables dans différents domaines. Dans le cas de la Division Sport-Elite, on compte par exemple 4 subdivisions : GAM, GAF, GR, TRA.

Une fois encore nous pouvons constater que plus nous entrons dans les détails d'une division, plus les tâches vont être réparties et divisées. Ce qui forme des réseaux relativement complexes.

Le Comité a récemment décidé de créer des « groupes de travail » auxquels sont affiliés un ou maximum deux membres du CC. Ceci a pour but de diminuer la charge de travail du CC et de permettre à certaines personnes annexes d'amener leurs connaissances dans certains domaines. Les deux premiers « groupes de travail » étudient un événement majeur en 2020 et un complexe gymnique prévu pour la même période.

### 1.2.4 : Modèle économique :

Les comptes de pertes et profits 2015 et budget 2016 sont disponibles à travers le rapport d'activité 2015 de l'ACVG ce qui nous permet d'avoir un détail sur les différentes charges et les différents produits (Cf. Annexe 3).

Nous pouvons constater que le produit principal de l'association est constitué des cotisations des membres. En 2015, les cotisations ont représenté plus de 60% des produits de l'ACVG d'où l'importance pour l'association de proposer des activités variées et pour tous afin de conserver un nombre important de membres.

Les diverses subventions représentent environ 25% des produits alors que les redevances des compétitions représentent un produit non négligeable puisqu'elles constituent la 3<sup>ème</sup> plus importante entrée d'argent pour l'association. Lors d'une année ordinaire comme en 2015, les compétitions représentent environ 5% du revenu. Les chiffres de 2014 nous laisse constater que la Fête Cantonale Vaudoise de Gymnastique à Bière a quasiment fait doubler les redevances. Ceci illustre bien l'importance d'une telle compétition pour cette association cantonale.

En ce qui concerne les charges, la plus grande augmentation se situe au niveau des salaires. En effet, le sport d'élite et ses exigences de plus en plus élevées nécessite le recrutement d'entraîneurs professionnels que l'ACVG doit rémunérer. La professionnalisation du sport de haut niveau impacte donc directement l'association qui doit embaucher des entraîneurs d'un niveau de compétence supérieur à celui d'un entraîneur bénévole. Les charges salariales ne représentaient qu'environ 15% des charges totales de l'association en 2015 mais elles pourraient s'élever à plus de 21% en 2016 selon les prévisions budgétaire 2016.

Les finances de l'association cantonale vaudoise de gymnastique semblent relativement stables. Mais certains projets de grande envergure sont entrainés d'être discutés. La volonté de créer un complexe gymnique qui répondra au besoin du sport élite est actuellement en gestation et un tel projet va requérir des moyens financiers importants. Il faut se rendre à l'évidence, la réalisation d'un tel projet qui s'élève à plusieurs millions de francs ne peut se faire sans la collaboration des politiques publiques cantonales et communales.

Il semble néanmoins surprenant qu'une association avec un budget comme celui de l'ACVG dégage un produit inférieur à 10'000 CHF dans le secteur du sponsoring. Le sponsoring représente actuellement moins de 1% des produits de l'association et il représentait moins de 0.1% en 2014. Ce secteur qui est sur le devant de la scène sportive depuis plusieurs années ne semble pas être à la

hauteur de ce que pourrait percevoir une association sportive de la taille de l'ACVG.

### 1.3 : La filière suisse de la gym artistique et le rôle des associations cantonales

#### 1.3.1 : Du club jusqu'au cadre national :

Pour pouvoir arriver au sein de l'équipe nationale de gymnastique artistique masculine, le gymnaste va devoir suivre un processus de sélection construit en plusieurs étapes. Il débute sa carrière au sein d'un club puis si ces capacités le permettent, il sera intégré dans la structure nationale à travers plusieurs étapes. Il débutera dans le cadre « jeunesse », puis « espoirs » puis « juniors » avant de pouvoir enfin rejoindre le cadre national qui participe aux grands rendez-vous internationaux. Une sélection de plus en plus rigoureuse et exigeante est opérée à travers ces différents cadres afin d'obtenir à l'arrivée l'équipe nationale la plus compétitive possible.

Voici les quotas qui figurent dans le « concept de développement de la jeunesse » proposé par la division sport élite de la FSG<sup>11</sup> ainsi que l'état des quotas en 2016<sup>12</sup>:



**Figure 2: Quotas des cadres GAM**

La sélection des gymnastes pour les cadres se fait en se basant sur différents critères. Les deux critères principaux sont les résultats en compétition ainsi que les tests de performances qui sont organisés sur deux jours et qui consistent à

<sup>11</sup> Stingelin, F. (2013). *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4)*. Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013. p. 23

<sup>12</sup> <http://www.stv-fsg.ch/fr/branches-sportives/gymnastique-artistique/cadre-juniorsespoirs/hommes-2016/> (consulté le 01.11.16)

évaluer les capacités des gymnastes (technique, force, souplesse). L'importance de la performance en compétitions est en corrélation avec l'âge du gymnaste. Ainsi chez les plus jeunes gymnaste du cadre jeunesse, les résultats en compétitions sont peu significatifs (15% d'importance dans le choix final) alors que les résultats durant les journées de tests de performances sont primordiaux (63% d'importance dans le choix final). Inversement, chez les gymnastes les plus âgés du cadre junior, les résultats en compétition ont une importance majeure (60% d'importance dans le choix final) alors que les tests ont une importance amoindrie (14% d'importance dans le choix final).

Les différents critères de sélection sont basés sur les critères « PISTE » proposé par SOA. Ces critères vont évoluer en fonction de l'âge du gymnaste (Cf. Annexe 4).

Chacun des quatre cadres mentionnés ci-dessus ont également un cadre « élargi » dans lequel figure les gymnastes « réserve » du cadre. Ce long processus de sélection que le gymnaste traverse entre 11 et 18 ans illustre bien à quel point la détection de talent se fait tôt par la Fédération Suisse de Gymnastique. L'accès à ces différentes structures permet aux gymnastes de participer à certains camps d'entraînement uniquement adressés aux membres des cadres. Un club formateur d'un gymnaste qui accède aux cadres se voit également rétribué financièrement selon le modèle suivant<sup>13</sup> :

- Cadre jeunesse : 1600 CHF/gymnaste
- Cadre espoirs : 4000 CHF/gymnaste
- Cadre juniors : 6400 CHF/gymnaste
- Cadre national : 8000 CHF/gymnaste

Lorsque le gymnaste termine sa scolarité obligatoire (15-16 ans) et qu'il est membre du cadre espoirs ou juniors, il va lui être possible de rejoindre le Centre Fédéral de Performance FSG à Macolin (CFP Macolin) afin de terminer sa formation de gymnaste dans la meilleure des structures possible. Un gymnaste masculin qui désire briller sur la scène internationale va donc devoir quitter son club, la structure cantonale qui l'encadrerait ainsi que son

---

<sup>13</sup> Stingelin, F. (2013). *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4)*. Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013. p. 30

environnement familial à la fin de l'école obligatoire c'est à dire vers 15-16 ans. Il n'y a pas un âge précis durant lequel s'opère ce changement drastique d'environnement. Il se passe vers 15-16 ans mais la FSG gère au cas par cas et en fonction de la volonté du gymnaste concerné. Un gymnaste dont le potentiel émerge tardivement aura la possibilité de rejoindre la structure nationale vers 17-18 ans si son niveau le permet. Mais ce procédé montre encore une fois qu'en gymnastique, l'identification des futurs champions se passe très tôt.

### 1.3.2 : Les Centres Régionaux de Performance (CRP) et les Centres d'Entraînement Cantonaux (CEC):

Nous avons vu précédemment qu'à partir d'un certain âge, la formation de l'élite va être assurée par le Centre Fédéral de Performance de Macolin et donc que la crème des gymnastes nationaux évoluera dans une structure centralisée. Afin de pouvoir accueillir les gymnastes les plus talentueux possible à Macolin, la FSG a mis en place une structure qui classe certains centres formateurs régionaux. Ces derniers sont répartis sur l'ensemble du territoire suisse. Par ce biais, la FSG délègue la formation de base des gymnastes aux instances régionales et cantonales afin d'assurer une formation décentralisée et adaptée aux plus jeunes. Cette formation se fait à travers deux types de centres :

- Les Centres Régionaux de Performance (CRP ou RLZ en Allemand) qui peuvent être de catégorie 1 ou de catégorie 2
- Les Centres d'Entraînement Cantonaux (CEC ou KTZ en Allemand)

Apport financier des reconnaissances<sup>14</sup> :

- CRP catégorie 1 : 15'000.- / année
- CRP catégorie 2 : 9'000.- / année

Cette reconnaissance de la FSG peut être octroyée uniquement si le centre respecte certains critères imposés par la Fédération (Cf. Annexes 5 et 6). Selon le type de reconnaissance attribuée par la FSG, le centre pourra bénéficier d'une rétribution financière. La rétribution financière peut varier en fonction

---

<sup>14</sup> Stingelin, F. (2013). *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4)*. Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013. p. 30

des ressources dont la FSG dispose pour ce secteur. Elle est en général lissée sur deux ans pour éviter des années de creux pour les centres qui connaîtraient un passage à vide. Mais les critères à respecter sont exigeants et touchent différentes sphères liées au centre telles que : sa structure de gestion administrative et technique ; sa localisation géographique et son accessibilité ; la qualité de son infrastructure et de son équipement ; la disponibilité des infrastructures ; l'encadrement et les juges dont il bénéficie ; sa compétitivité. On compte actuellement sept CRP et quatre CEC répartis sur le territoire Suisse (Cf. Annexe 7)

### 1.3.3 : Régionalisation :

Certaines régions suisses et plus particulièrement certains cantons vont bénéficier de centres de formations reconnus et soutenus par la Fédération Suisse de gymnastique (CRP et CEC). Mais la présence de ces quelques centres de formation n'est pas suffisante et certaines régions du pays restent encore délaissées. Voilà pourquoi le système de la gymnastique artistique helvétique s'appuie sur la participation des clubs ou sociétés locales afin de toucher une population encore plus grande. En effet, pour pouvoir identifier le maximum de gymnastes possédant les qualités physiques, techniques et psychiques nécessaires à la pratique la gymnastique de performance, le réseau de recrutement doit s'étendre jusque dans les villages.

A titre d'exemple, le canton de Zurich (un des cantons les plus performant en gymnastique artistique masculine en Suisse) compte 17 sociétés<sup>15</sup> qui proposent de la gymnastique artistique masculine. Et c'est à travers ce large bassin de sociétés et de gymnastes que le CRP de Zurich pourra effectuer des sélections afin de retenir les futurs champions.

La raison principale de la régionalisation va donc être de couvrir une plus grande zone géographique afin de donner accès à la gym à la totalité d'un territoire donné. Cet élargissement de la zone de chalandise va permettre de toucher la plus grande population possible.

Certains cantons peu étendus peuvent pratiquement fonctionner sans même développer un réseau de clubs formateurs mais le nombre de gymnaste

---

<sup>15</sup> <http://www.ztv.ch/site/index.php/sportangebot/kunstturnen-maenner/adressen> (consulté le 03.11.16)

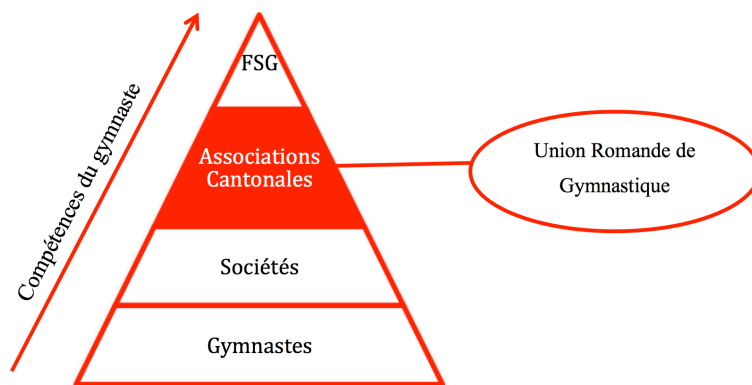
constituant le bassin de recrutement sera bien entendu amoindri. Les cantons plus étendus peuvent avoir le privilège de bénéficier d'une plus grande population de pratiquants mais un solide réseau de clubs formateurs doit être mis en place pour permettre une détection de talent efficace.

Comme vu précédemment, le canton de Zurich compte 17 sociétés proposant de la gymnastique artistique masculine alors que ce canton s'étend sur un territoire de 1729 km<sup>2</sup>. Le canton de Vaud compte 2 clubs sur un territoire de 3212 km<sup>2</sup>. Un clair déséquilibre semble se mettre en évidence quant au développement du réseau régional.

### 1.3.4 : Pyramide et stratégie « Bottom-Up » :

Nous avons pu constater en parcourant les points précédents qu'une pyramide se dessine dans le processus structurant la GAM suisse.

Le gymnaste est bien évidemment l'unité de base structurant la pyramide de la gymnastique artistique masculine suisse. Chaque gymnaste est donc membre d'une société ou d'un club qui est affiliée à une association cantonale. Les associations cantonales ayant pour but de servir d'instance intermédiaire entre la Fédération Nationale de Gymnastique (FSG) et les 2897 sociétés qui la compose. Une pyramide se dessine est celle-ci est donc composée de 4 étages distincts qui sont les suivants :



**Figure 3: Pyramide "bottom-up"**

Dans une telle approche que l'on nomme « ascendante » ou « bottom up », on part des éléments de base pour aller vers l'ensemble. C'est en suivant cette stratégie que se développe la gymnastique artistique en Suisse. A noter qu'en Suisse romande, l'Union Romande de Gymnastique (URG) a un rôle très faible

dans la structure de la gymnastique artistique. En effet, l'URG s'occupe essentiellement d'organiser un championnat romand annuel dans les diverses disciplines de la gymnastique mais son rôle est minime voire inexistant dans le processus qui va mener le gymnaste artistique jusqu'au plus haut niveau.

Le vecteur dynamisant du processus est l'association cantonale qui doit mettre en place une stratégie facilitant la réussite du gymnaste.

Les tâches de l'entité cantonale peuvent être diverses. Certaines associations jouent un rôle plutôt administratif et vont se charger d'effectuer les inscriptions des gymnastes pour les diverses compétitions nationales. D'autres s'impliquent dans l'aspect technique en essayant de collaborer avec les sociétés et de mettre sur pieds une structure cantonale en cohérence avec la formation des gymnastes.

Il est difficile voire impossible pour les sociétés de disposer de moyens financiers suffisants pour assurer une formation qui permettra aux gymnastes artistiques de rejoindre l'élite nationale. Ils doivent donc pouvoir collaborer avec une entité cantonale qui dispose de ressources financières supplémentaires.

Voici donc certains rôles que peuvent jouer les associations cantonales dans le processus de formation des gymnastes artistiques :

- Mettre sur pied une structure régionale performante.
- Encourager le développement d'un réseau régional à travers la formation des jeunes dans les sociétés locales.
- Rassembler les meilleurs gymnastes des sociétés formatrices au sein d'une structure cantonale de qualité.
- Coordonner l'ensemble du processus.

Actuellement, la structure vaudoise en gymnastique artistique masculine est pratiquement inexistante. Depuis une dizaine d'années, le nombre de sociétés pratiquant la gymnastique artistique masculine ne cesse de diminuer et en 2016 on ne compte plus que deux sociétés proposant de la gymnastique artistique masculine dans le canton de Vaud (Yverdon et Montreux). L'étage inférieur de la pyramide semble donc à première vue insuffisant pour permettre à



l'association cantonale vaudoise de construire ou proposer une structure adéquate. Mais lorsqu'on se penche sur la situation dans certains de nos cantons voisins (Neuchâtel et Genève) il se trouve que les sociétés formatrices n'y sont pas beaucoup plus nombreuses. Pourtant ces deux derniers cantons parviennent à trouver des alternatives et à proposer une formation qui permet à certains gymnastes artistiques masculins de rejoindre les cadres jeunesse, espoirs ou juniors.

Quelles sont donc les lacunes du système vaudois ? Quelle est la responsabilité de l'association vaudoise de gymnastique dans ce manque de réussite ? Afin d'essayer de cibler les failles du système, l'enquête qualitative suivante va tenter d'identifier les facteurs clés de succès dans la gymnastique artistique masculine et la place des associations cantonales dans le processus qui amène le gymnaste jusqu'à l'élite nationale.

## **Partie 2 : méthodologie**

Pour cette partie opérationnelle du travail, il a fallu trouver un modèle permettant d'identifier les facteurs clé de succès (FCS) dans la gymnastique artistique masculine à l'échelle cantonale ou régionale. Afin d'éviter d'orienter aléatoirement la recherche vers certains facteurs qui pourraient être induits par des expériences antérieures, il semblait essentiel d'axer la recherche sur un modèle préexistant. Les travaux de recherche menés par Veerle De Bosscher en matière de comparaison de politiques sportives ont amené à se pencher sur son modèle « SPLISS ».

Le modèle « SPLISS » (Sport Policy factors Leading to International Sporting Success) s'intéresse à la compétitivité des nations sur le plan sportif et à leurs choix en matière de politiques sportives. Il permet une comparaison internationale de l'efficacité des politiques sportives nationales. Ce modèle issu d'un travail de recherche dans le cadre d'un Ph.D<sup>16</sup> (doctorat) mené par De Bosscher et datant de 2007 a conduit depuis à la publication de deux ouvrages références en terme de comparaisons dans la réussite sportive.

Le premier intitulé « The global Sporting Arms Race. An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success. » a été publié en 2008. Il est le fruit d'un travail mené par De Bosscher ainsi qu'un consortium de chercheurs qui ont comparé les politiques en terme de sport élite dans 6 nations (Belgique, Canada, Italie, Pays-Bas, Norvège et Grande-Bretagne).

Le deuxième ouvrage, « Successful Elite Sport Policies. An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations », publié en 2015, a intégré des nations supplémentaires pour étendre la recherche sur 15 nations (Australie, Belgique, Brésil, Canada, Danemark, Pays-Bas, Estonie, Finlande, France, Japon, Irlande du Nord, Portugal, Espagne, Suisse, Corée du Sud).

L'analyse va donc s'appuyer sur le modèle le plus récent, c'est à dire le « SPLISS 2.0 ».

---

<sup>16</sup> De Bosscher, V. (2007). Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. Published doctoral thesis. Brussel : VUBPRESS

## **2.1 : Explication de la méthode et du modèle SPLISS 2.0**

Le modèle « SPLISS » est axé sur une recherche qui se fait aux travers de 9 piliers d'analyse qui s'intéressent à divers domaines liés à la sphère sportive :

1. Financial support
2. Organisation and structure of sport policies
3. Fondation and participation
4. Talent identification and development system
5. Athletic and post-Career Support
6. Training facilities
7. Coaching provision and coach development
8. (Inter)national competition
9. Scientific research

Veerle De Bosscher a illustré ce processus analytique à travers un graphique (Cf. Annexe 8). Ce dernier permet de constater que dans ce modèle, le pilier 1 (Financial support) est l'entrée du système. Les piliers 2 à 9 vont constituer ce qui traverse le système. La sortie est établie en fonction de la performance sportive de la nation en question. Dans les études de De Bosscher, la sortie (output) est calculée en fonction des résultats des nations lors des compétitions internationales majeures (Jeux Olympiques principalement). Ceci permet d'identifier les performances de chaque nation.

Les 9 piliers d'analyse vont donc permettre de positionner les nations dans divers domaines qui peuvent directement ou indirectement influencer la performance sportive. Voici donc un bref aperçu des facteurs que peuvent contenir chacun de ces piliers (selon SPLISS 2.0) :

### Pilier 1 : Support Financier :

Il semble évident aujourd'hui que les financements du sport impactent directement la performance. La relation est forte entre l'argent injecté dans le sport et la réussite sportive. Des études ont montré qu'il existe une relation

linéaire entre argent injecté et succès<sup>17</sup>. L'argent injecté permet d'augmenter les opportunités de succès des athlètes. C'est d'ailleurs une des conclusions principales de l'étude « SPLISS 1.0 » : « In term of input-output analysis, the best predictor of output appears to be the absolute amount of founding allocated to elite sport »<sup>18</sup>

### Pilier 2 : Gouvernance, organisation et structure :

Les ressources financières sont d'une importance majeure mais la gouvernance, l'organisation et la structure qui dirige le sport vont permettre une gestion efficace de ces ressources. Voilà pourquoi le pilier 2 peut être vu comme un catalyseur qui va intégrer les ressources financières dans le système et ceci de la façon la plus efficace possible. Dans ce pilier, De Bosscher met en avant l'aspect communicatif du système. Une administration simple ou les rôles sont distribués et décrits clairement sera d'autant plus efficace. Mais chaque organisation et chaque pays à sa propre histoire et son propre contexte culturel voilà pourquoi il n'existe pas de modèle universel. La performance d'une organisation va passer par ses qualités d'adaptation aux changements tels que la commercialisation et la professionnalisation croissante du sport d'élite.

### Pilier 3 : Participation dans le sport :

A travers ce pilier, De Bosscher met en relation sport pour tous et sport d'élite. Certaines études ont démontré qu'un fort taux de participation dans le sport de masse d'un pays corrèle avec le nombre de médailles gagnées aux J.O. par ce pays<sup>19</sup>. En effet ce fort taux de participation peut amener un plus grand réservoir de jeunes talents Mais ceci n'est pas une vérité absolue car d'autres recherches ont démontré qu'un plus faible taux de participation dans le sport de masse permet de consacrer plus de temps à l'élite et donc d'améliorer les performances. La relation ne semble pas encore clairement démontrée mais diverses tendances semblent perceptibles. Le taux de participation dans le sport semble donc être un élément non négligeable dans l'analyse « SPLISS 2.0 ».

---

<sup>17</sup> Hogan, K., Norton, K. (2000). *The price of Olympic Gold*. Journal of science and medicine in sport, 3 (2), 203-218. June 2000

<sup>18</sup> De Bosscher, V., et al. (2008). *The Global Sporting Arms Race : An International Comparative Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. Meyer & Meyer Sport (UK) p.134

<sup>19</sup> Van Bottenburg, M. (2002). *Sport for All and Elite Sport : Do they benefit one another ?*. Centre for research on sports in society, The Netherlands. October 2002

#### Pilier 4 : Identification et développement de talent :

Dans ce pilier, la méthode « SPLISS 2.0 » met le doigt sur l'importance d'un bon système de détection de talent. Celui-ci passe par un bon système de surveillance et par la création de caractéristiques requises pour permettre l'excellence. Le système d'identification des futurs champions doit être élaboré et d'autant plus performant dans les pays à faible population. Puis la période de développement de talent va être capitale dans la formation des grands sportifs. C'est durant cette période d'entraînement que le jeune talent acquiert le contrôle et la maîtrise de son sport. C'est également durant cette période que le jeune sportif doit savoir combiner sa carrière sportive avec sa formation académique.

#### Pilier 5 : Gestion de carrière et de l'après-carrière :

Très peu de sportifs réussissent à toucher les sommets dans leurs sports respectifs. Beaucoup échouent en étant proche du but mais sans jamais parvenir à toucher le sacre. L'acceptation de l'échec peut être un facteur déterminant dans la vie d'un sportif afin de lui permettre de mieux rebondir. La gestion de l'évolution de la carrière du sportif prend donc une place primordiale dans ce pilier d'analyse.

La carrière des sportifs se termine rarement à l'âge de la retraite voilà pourquoi la préparation à l'après-carrière est fondamentale afin de permettre à l'athlète d'optimiser sa reconversion et sa vie « après le sport ».

#### Pilier 6 : Centre d'entraînement :

Les centres d'entraînement constituent un facteur de succès indéniable. Un environnement de haute qualité est nécessaire pour pouvoir amener le sportif au plus haut niveau. Les recherches mettent en avant le fait que l'ampleur de la fourniture d'installations peut faire la différence entre la simple participation et l'excellence. A haut niveau, les centres d'entraînement doivent entretenir un bon réseau avec les infrastructures régionales d'une part mais aussi avec les administrations sportives, les centres médicaux ou encore les universités.

### Pilier 7 : Formation et développement des entraîneurs :

Dans ce pilier, De Bosscher met l'accent sur le fait que le degré de qualification ainsi que la quantité de coach à disposition jouent un rôle clé dans le développement de la performance. Dans le sport de haut niveau, le modèle « SPLISS 2.0 » dégage deux critères importants.

Le premier concerne la qualité de la formation des coaches. Leur niveau de compétence et les opportunités qu'ils ont pour se développer et devenir des entraîneurs de classe mondiale.

Le deuxième concerne le statut et la qualité de vie des entraîneurs. Dans certains pays le statut de l'entraîneur est très peu considéré. Le métier d'entraîneur peine donc à être perçu comme une activité professionnelle. Il y a donc parfois un manque de reconnaissance de ce métier par l'Etat et donc l'activité peu être sous-évaluée, mal payée ou même perçue comme du bénévolat.

### Pilier 8 : Compétitions (inter)nationales :

Il a été démontré par plusieurs études que lorsqu'une nation organise une compétition internationale majeure, la performance du pays lors de cette compétition est favorisée<sup>20</sup>. En effet, l'athlète peut profiter de certains avantages. Il est habitué aux conditions et à l'environnement. La durée du voyage et le temps d'adaptation sont diminués voir nuls. Les coûts sont également réduits. Une bonne structure dans l'organisation des compétitions nationales peut également favoriser le bon développement de l'athlète<sup>21</sup>. Voici donc plusieurs indices qui montrent que l'organisation ou la participation aux compétitions peut influencer la performance et donc que le domaine compétitif doit être pris en considération dans l'analyse « SPLISS ».

### Pilier 9 : Recherche et innovations scientifiques :

Le 9<sup>ème</sup> et dernier pilier de l'analyse de De Bosscher concerne la recherche et les innovations scientifiques. Celles-ci peuvent être de type purement

---

<sup>20</sup> Kuper, G., Sterken, E., (2001). *Olympic participation and performance since 1896*. University of Groningen, Netherland. January 2001

<sup>21</sup> Crespo, M., Reid, M., Miley, D., Atienza, F. (2003). *The relationship between professional tournament structure on the national level and success in men's professional tennis*. Journal of science and medicine in sport, 6 (1) 3-13. March 2003

technologique mais aussi d'un point de vue du dépistage de talent, de la médecine, de la nutrition, de la physiologie, de la psychologie, de la biomécanique, du coaching. Ces différents facteurs semblent avoir une importance minime dans la performance sportive mais, au fil des années ils ont de plus en plus de poids et permettent aux meilleures nations de faire la différence.

Au travers de ces 9 piliers d'analyse et des idées qui s'en dégagent, la méthode « SPLISS 2.0 » va définir un certain nombre de Facteurs Clé de Succès (FCS) qui vont constituer les éléments mesurables de l'étude. Ils ne sont pas des indicateurs de performance (comme le nombre de médaille par exemple). Ils augmentent les chances de succès mais ne le garantissent pas. En quelque sorte, les FCS sont les ingrédients de chaque pilier mais c'est la façon de mélanger ces ingrédients qui va mener au succès.

Afin de mener à bien ses travaux de recherche, De Bosscher a choisi d'interroger trois types d'acteurs du sport d'élite qu'il juge fondamentaux dans le processus menant à la réussite sportive :

- « Elite Athlete » / Le sportif d'élite
- « Elite Coach » / L'entraîneurs
- « Elite Sports Coordinator » / Le manager sportif

A travers des questionnaires et des entretiens adressés à ces trois types de sujets, l'étude va pouvoir quantifier l'importance de certains facteurs des 9 piliers d'analyse.

Les modèles « SPLISS 2.0 » défini donc des piliers spécifiques et des facteurs clé de succès dans chacun de ces piliers. Mais notre sujet d'étude ne nous permet pas d'appliquer ce modèle de façon rigoureuse. En effet, notre enquête ne s'intéresse pas aux performances sportives d'une nation dans une multitude de sports mais aux performances d'une région d'un pays dans un sport particulier. Les échelles ne correspondent pas et une adaptation du modèle est donc nécessaire.

## 2.2 : Construction de l'étude

Notre étude va donc demander dans un premier temps, une adaptation du modèle de De Bosscher. La dimension de l'analyse varie sur le plan géographique mais aussi sur le nombre de sport analysé ou notre étude s'intéresse à un secteur très spécifique. Pour mener à bien cette étude le processus de prise de donnée a été construit en deux temps : une phase initiale où le sujet découvre les domaines étudiés à travers une grille d'évaluation puis une seconde phase de prise d'informations à travers des entretiens qualitatifs.

### 2.2.1 : Adaptations du modèle « SPLISS 2.0 » :

Comme mentionné ci-dessus, notre cas d'étude nécessite une adaptation des facteurs clés de succès par rapport au modèle « SPLISS 2.0 » :

Notre étude ne s'intéresse pas aux performances sportives d'une nation dans les grands rendez-vous internationaux (Jeux Olympiques) mais cible une seule et unique discipline sportive : la gymnastique artistique. L'analyse se concentre même uniquement sur la partie masculine de cette discipline. L'échelle d'analyse est donc très spécifique.

De plus, d'un point de vue géographique, nous nous intéressons aux différences de performances entre les régions (cantons) d'un seul et unique pays (la Suisse).

Les deux vecteurs d'analyse proposés initialement par les études de De Bosscher se voient donc fortement orientés vers des données beaucoup plus spécifiques.

Ces deux variations nous ont donc conduit à établir un modèle propre à notre enquête. En nous basant dans la mesure du possible sur les FCS proposés par De Bosscher, notre modèle s'est donc orienté vers une analyse construite sur les 9 mêmes piliers que l'étude « SPLISS 2.0 » mais avec des adaptations des FCS qui semblaient faire le plus de sens dans le monde de la gymnastique artistique masculine.

La partie qui suit introduit donc les modifications des facteurs clés de succès.



### 2.2.2 : Définition de facteurs clés de succès (FCS) dans chacun des piliers :

Pour cette partie nous avons, dans un premier temps, décidé de répartir nos FCS à travers des grilles d'évaluation. Une fois ces grilles complétées par nos sujets, elles nous ont permis de comprendre la pertinence ou non des FCS proposés. Sur certains des piliers, ces grilles se sont avérées peu significatives car trop arbitraires mais elles ont permis de dégager les FCS les plus pertinents concernant la GAM cantonale. Ces grilles ont également permis d'éclairer les sujets interrogés sur la nature des piliers et des domaines autour desquels allaient graviter nos entretiens qualitatifs.

La lecture et l'analyse des grilles d'évaluation ont donc permis d'établir une liste des FCS dans chacun des 9 piliers d'analyse (Cf. Annexe 9).

C'est donc par rapport à ces FCS que les entretiens ont été construits. Ceci afin d'avoir un échange qualitatif avec les sujets concernant l'importance de chaque pilier et de chaque facteur.

Comme pour l'étude « SPLISS », le choix des sujets s'est orienté vers 3 types d'acteurs du monde sportif : le gymnaste, le coach et le manager de l'entité régionale.

Pour notre enquête qualitative, le raisonnement ci-dessus nous a conduit à contacter 9 sujets dans 3 cantons différents. Dans un premier temps nous allons procéder à un total de six entretiens dans les deux cantons qui parviennent à placer certains gymnastes dans les différents cadres c'est à dire Genève et Neuchâtel ceci afin d'évaluer la pertinence de nos FCS. Puis nous procéderons à trois entretiens avec différents acteurs du système vaudois afin d'établir un état des lieux sur ce dernier canton.

Voici donc les neuf sujets avec lesquels nous allons nous entretenir. Les guides d'entretien ainsi que l'entretien complet d'un des sujets sont consultables en annexes (Cf. Annexes 10-11-12-13) :

Association Genevoise de Gymnastique (AGG) :

Christopher Tomcik (Gymnaste)

Cédric Touzot (Entraîneur)

Chiara Grunenwald (Responsable commission gym. artistique)

Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique Artistique (ACNGA):

Nathan Bösiger (Gymnaste)

Joachim von Büren (Entraîneur)

Boris von Büren (Responsable Bureau, Comptabilité et Secrétariat)

Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique :

David Demartini (Gymnaste)

Emmanuel Demartini (Entraîneur)

Nicolas Conne (Responsable division sport élite)

## **Partie 3 : opérationnalisation :**

### **3.1: Performances des cantons :**

Afin de se donner une idée de la performance des cantons références interrogés dans notre étude, il semble utile de comparer ces derniers à travers deux critères qui symbolisent la réussite en GAM :

- Le nombre de gymnaste dans les cadres (jeunesse, espoir, junior, national)
- Le nombre de médailles lors des championnats nationaux junior

#### **Nombre de gymnastes dans les différents cadres entre 2010 et 2016 (Cf. Annexe 14) :**

Genève : 38 gymnastes dans les cadres durant les 7 dernières années.

Neuchâtel : 14 gymnastes dans les cadres durant les 7 dernières années.

On peut constater que les deux cantons arrivent à placer chaque année des gymnastes dans les cadres. Les chiffres sont plus favorables à Genève qui place une moyenne de 5,4 gymnastes par année sur les 7 dernières années. Neuchâtel place en moyenne 2 gymnastes par année dans les cadres sur cette même période de 7 ans.

A travers ces chiffres on constate que les performances de Genève semblent meilleures que celles de Neuchâtel. Il est néanmoins intéressant d'avoir un regard sur les chiffres concernant Zurich afin de se situer par rapport à ce canton qui domine la GAM depuis quelques années. Voici le nombre de gymnastes zurichois dans les cadres uniquement pour l'année 2016:

- 9 gymnastes dans le cadre jeunesse (ou jeunesse élargi)
- 9 gymnastes dans le cadre espoir (ou espoir élargi)
- 4 gymnastes dans le cadre junior (ou junior élargi)
- 5 gymnastes dans le cadre national (ou national élargi)

On peut donc constater que le canton dominateur place 27 gymnastes dans les différents cadres ce qui correspond à un chiffre 5x supérieur à la moyenne genevoise et 13,5x supérieur à la moyenne neuchâteloise. On peut donc estimer

l'écart présent entre les deux cantons références dans notre étude et le canton le plus performant du pays.

**Nombre de médailles aux championnats suisses junior entre 2010 et 2016 (Cf. Annexe 15):**

Genève : 22 médailles durant les 7 dernières années.

Neuchâtel : 2 médailles durant les 7 dernières années.

La moyenne annuelle de Genève sur les 7 dernières années est de 3,15 médailles et elle est de 0,29 pour Neuchâtel. Ce deuxième critère montre aussi une meilleure performance du canton genevois.

La comparaison avec Zurich est tout aussi impressionnante étant donné que lors des championnats suisses junior 2016, Zurich a obtenu :

- 8 médailles d'or
- 7 médailles d'argent
- 10 médailles de bronze

Ce total de 25 médailles nationales lors des championnats suisses junior 2016 montre à nouveau l'écart qui sépare les deux cantons interrogés dans notre étude par rapport au canton le plus performant du pays.

Canton de Vaud :

Durant la dernière décennie, le canton de Vaud a compté deux gymnastes au potentiel suffisant pour prétendre entrer dans les cadres ou obtenir des médailles nationales. Ces deux gymnastes ont très vite migré dans les centres d'entraînement de Genève et de Neuchâtel une fois leur potentiel décelé. En effet, leurs clubs formateurs vaudois ne pouvaient plus assurer une formation adéquate leur permettant de poursuivre cette course vers l'élite nationale.

## 3.2: Résultats des entretiens et discussion des FCS dans la GAM

La partie suivante analyse les entretiens avec les 6 sujets membres de deux cantons références (Genève et Neuchâtel) : 3 sujets proviennent du canton de Genève, 3 sujets du canton de Neuchâtel.

### Pilier 1 : Finances

- *FCS 1.1 : Soutien financier privé*
- *FCS 1.2 : Soutien financier public*

Il a été montré que les flux financiers qui alimentent le sport d'élite suisse sont relativement complexes à identifier (Cf. Annexe 16). Ceci est partiellement dû au fait qu'il est financé de façon indirecte. En effet, certains fonds peuvent être attribués aux associations cantonales afin de soutenir le sport d'élite mais il existe d'autres apports financiers qui ne s'adressent pas à celui-ci directement, mais qui aident aux financements d'infrastructure, à l'acquisition de matériel ou à l'organisation de compétitions.

Voilà pourquoi il semble important de cerner les flux financiers principaux qui alimentent les associations cantonales de gymnastique. Il est libre à chaque association cantonale de gérer son budget et ses dépenses comme elle le souhaite et donc d'allouer le montant qu'elle désire au développement de ses disciplines d'élite.

Le financement des associations cantonales est principalement constitué par ses membres et de ce fait par des entrées financières privées. L'apport de fonds provenant de la sphère publique n'est néanmoins pas négligeable.

#### **Soutien financier privé :**

Le soutien financier privé comprend d'une part, les entrées financières privées qui proviennent des cotisations des membres des associations cantonales. D'autre part, le soutien du sport de performance mis en place par la FSG, qui représente un apport important pour les centres d'entraînement de GAM car il est souvent mis directement à disposition des disciplines élitaires. Et enfin, malgré la faible médiatisation de ce sport (principalement à son niveau régional) qui n'induit donc pas un fort intérêt de la part des sponsors, notre cas

d'étude montre quand même l'importance que peuvent avoir certains mécènes ou amoureux de la discipline qui souhaitent soutenir financièrement la pratique de la GAM.

#### Cotisations :

Compte tenu du fait que la gymnastique s'adresse à un large public, les associations cantonales peuvent compter sur un nombre important de membres. Ceci induit la possibilité d'entrer un important montant à travers les cotisations des membres de l'association.

Même si les montants des cotisations ne sont pas exorbitants en gymnastique, ces produits financiers font partie des entrées principales des associations cantonales de gymnastique et ils représentent surtout une entrée financière relativement stable car le nombre de membre évolue très peu d'année en année. Pour se faire une idée, les gymnastes artistiques qui doivent payer les plus importantes cotisations doivent s'acquitter d'un montant d'environ 1100CHF/année à Neuchâtel et d'environ 2900CHF/année à Genève. Les deux structures n'emploient pas le même nombre de salariés dans l'encadrement des gymnastes ce qui peut expliquer une différence dans les montants des cotisations annuelles.

#### Subventions FSG :

Tous les deux ans, la FSG subventionne les centres d'entraînement de gymnastique artistique. Cette subvention va être calculée en fonction des performances du centre et donc du nombre de gymnaste dans les différents cadres (jeunesse, espoir, junior, national). A cette subvention peut s'ajouter aussi les montant alloués aux centres régionaux de performance reconnu par la FSG (15'000CHF/année pour les CRP catégorie 1 et 9'000CHF/année pour les CRP catégorie 2).

Ces montants vont être versés à l'association cantonale mais il va de soit qu'ils sont destinés au développement de la discipline en question. En effet, les centres d'entraînement reconnus par la FSG se doivent de fournir des résultats toujours plus convaincants. Ces subventions doivent donc permettre une constante évolution du centre d'entraînement et donc de la discipline artistique masculine dans notre cas. A titre d'exemple, le centre d'entraînement de

Genève qui était classé CRP catégorie 1 se verra déclasser en CEC dès janvier 2017. Ce changement va impacter financièrement le centre qui chaque année recevra donc 15'000CHF de moins que les années précédentes et ceci pendant 4 ans. *« Ca va être à l'AGG et à nous de trouver une alternative afin de combler ce manque de 60'000 francs sur les 4 prochaines années »* s'exprime Cédric Touzot, entraîneur GAM à Genève.

#### Sponsoring ou mécénat :

La gymnastique manque cruellement de sponsors car le sport n'est pas réellement médiatisé à l'échelle cantonale. Mais la structure qui finance les entraîneurs professionnels qui opèrent au centre d'entraînement de Neuchâtel est aussi alimentée par l'apport financier de certains mécènes et amis du président. *« Sans cet apport, la structure neuchâteloise serait dans l'impossibilité de s'accorder les services d'entraîneurs professionnels salariés »* affirme Boris von Büren, responsable de la comptabilité de l'ACNGA.

#### **Soutien financier public :**

Les deux centres d'entraînement interrogés dans notre étude montrent que même si leurs associations cantonales respectives se reposent sur un financement privé important, ils peuvent s'appuyer sur le soutien des autorités publiques à travers trois flux principaux ; Jeunesse et Sport, les loteries nationales et les communes.

#### Jeunesse et Sport :

Le programme « Jeunesse et Sport » constitue un outil de financement incontournable dans le sport associatif. Il permet de rétribuer les clubs formant des jeunes sportifs mais aussi les entités cantonales. Ce financement est d'autant plus important dans notre cas car les disciplines de gymnastique artistique (GAM et GAF) voient la majorité de leurs effectifs dans une tranche d'âge qui permet de toucher une rétribution financière de la part du programme J+S. Il existe de plus un programme J+S qui soutient le sport d'élite. En effet le programme « promotion de la relève » permet donc aux centres qui travaillent

avec des « entraîneurs de la relève » (ces derniers doivent suivre une formation particulière) de bénéficier d'un subventionnement plus important.

#### Loterie nationale :

L'entrée principale provenant du domaine public est issue des loteries nationales. En effet les bénéfices de la Loterie Romande et de Swisslos sont distribués dans les différents cantons qui, via des organes de répartition, doivent redistribuer ces bénéfices à des organisations d'utilité publique (culturelles ou sportives).

La Loterie Romande redistribue donc ses bénéfices à des associations culturelles (environ 5/6) et sportives (environ 1/6) de toute la Suisse Romande. Les subventions adressées aux entités sportives permettent un soutien des clubs mais aussi des associations cantonales sportives. Entre juillet 2016 et juillet 2017, la Loterie Romande va allouer 34,4 millions de CHF au sport populaire et au sport d'élite<sup>22</sup>.

Les associations cantonales de gymnastique peuvent donc bénéficier d'une aide importante de la part de la Loterie Romande. Une grande part de cette redistribution est destinée au sport associatif et donc aux associations cantonales mais ce soutien s'adresse aussi aux clubs. Ceci afin d'aider les diverses entités sportives dans de l'organisation de manifestations, dans l'achat de matériel et dans la construction ou l'entretien des infrastructures sportives.

Le rapport de la répartition des bénéfices 2015 de la Loterie Romande laisse apparaître que les deux structures interrogées bénéficient de soutien financier direct pour l'association cantonale mais aussi d'une aide allouée à l'entretien de leurs infrastructures (Cf. Annexe 17)

#### Soutien des communes :

Les deux cantons interrogés peuvent également bénéficier du fait qu'ils sont « cantons-villes » et donc que les villes de Genève et de Neuchâtel mettent respectivement à disposition les salles spécialisées du Bois-Des-Frères et de la Maladière.

---

<sup>22</sup> <https://www.loro.ch/fr/organisation> (consulté le 12.10.16)



« Les murs ont été financés par la ville en même temps que le stade de la Maladière. La ville nous met les locaux à disposition et le matériel est financé par Gym Serrières et l'ACNGA avec l'aide du Fond du Sport. » nous explique Joachim von Büren, entraîneur GAM à Neuchâtel.

« Les murs de l'infrastructure du BDF appartiennent à la ville... La salle est mise à disposition de l'AGG pour la pratique de la gymnastique artistique. » confie Cédric Touzot.

En plus de ce type de subvention en nature, le service des sports de la ville de Genève octroie des subventions aux associations sportives ou au clubs locaux ce qui permet donc à l'AGG de bénéficier d'une aide supplémentaire de la ville<sup>23</sup>.

## Pilier 2 : Gouvernance, structure et organisation

- *FCS 2.1 : Structure*
- *FCS 2.2 : Implication et communication des PP*
- *FCS 2.3 : Objectifs et évaluation*

### Structure :

Dans notre sujet d'étude il est intéressant de constater que les deux entités de référence interrogées sont organisées de manières différentes. Il semble donc nécessaire de comprendre dans un premier temps comment ces deux systèmes sont structurés :

### **Structure hiérarchique du système genevois (Cf. Annexe 18) :**

L'organisation est bien hiérarchisée et plusieurs interlocuteurs sont établis entre la GAM et l'organe suprême qui est l'Assemblée des Délégués.

La GAM genevoise, va de paire avec la GAF et ces deux disciplines sont dirigées par une seule et même personne qui est la responsable Gymnastique Artistique. Cette personne est hiérarchiquement sous la direction de la responsable de la Division Technique Sport Elite (DTE). Mais dans le cas genevois, la responsable Gymnastique Artistique bénéficie d'une grande autonomie dans ses prises de décisions. Cette dernière gère des tâches

---

<sup>23</sup> Département de la culture et du sport de Genève. (2016). *Rapport d'activité juin 2015 - juin 2016. Ville de Genève*. Septembre 2016 p. 4-5-6

principalement administratives mais elle collabore étroitement avec les responsables des entraîneurs GAM et GAF afin d'optimiser la gestion et les performances de ces deux disciplines.

**Structure hiérarchique du système neuchâtelois (Cf. Annexe 19):**

Le système qui permet le développement de la gymnastique artistique neuchâteloise est relativement complexe. Il est articulé autour de trois entités fortement liées entre elles : La Gym Serrières, l'ACNGA et le Pôle d'excellence.

Gym Serrières : Cette société de gymnastique constitue un des derniers gros clubs formateurs en gymnastique artistique sur le canton de Neuchâtel. Même si cette société propose des cours s'adressant à différentes disciplines de la gymnastique, son implication et son investissement dans la GAM et la GAF permettent au système neuchâtelois de gymnastique artistique de continuer à aller de l'avant. Au niveau administratif et organisationnel, ce club ne présente pas de particularités. La Gym Serrières est gérée comme tous les clubs de gymnastique mais cette société représente néanmoins une pièce maîtresse dans le système artistique.

L'Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique Artistique: Cette association gère la gymnastique artistique neuchâteloise (GAM et GAF). Son rôle sur le plan technique était initialement de gérer les liens entre les divers clubs formateurs du canton et de former un centre cantonal. Mais aujourd'hui le centre cantonal est formé par des gymnastes qui proviennent que d'un seul club (Gym Serrières) donc le rôle technique de l'association a disparu. *« A la base l'ACNGA a pour but de chapeauter les sociétés artistiques du canton mais avec l'évolution de la gym neuchâteloise il ne reste que Gym Serrières qui, sur le plan technique, pourrait se suffire à elle-même donc notre entité a perdu un peu de son sens technique »* affirme Boris von Büren. Le rôle de l'ACNGA est donc principalement administratif actuellement. Elle permet de gérer les aspects « financiers » et de pouvoir bénéficier de certaines subventions.

Pôle d'excellence : Le Pôle d'excellence caractérise en quelque sorte le centre cantonal neuchâtelois. Mais tout comme l'ACNGA, son rôle principal est administratif. Cette structure est financée par l'ACNGA, par Gym Serrières, par certaines subventions du Fond du Sport et par des mécènes proche du responsable de l'administration technique. Le pôle d'excellence est une entité qui permet de financer les entraîneurs professionnels engagés pour la GAM et la GAF neuchâteloise.

L'Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique n'est donc pas directement impliquée dans le système de la gymnastique artistique neuchâteloise. Même si elle compte parmi ses membres la Gym Serrières et qu'elle soutient financièrement l'ACNGA, elle ne fait pas partie directement du système qui dirige la gymnastique artistique neuchâteloise.

Le système artistique qui est donc articulé par les trois acteurs identifiés précédemment peut bénéficier d'une certaine indépendance par rapport à l'Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique mais il soulève également quelques problèmes. « *Parfois il est difficile de cerner la limite de ce qui est propre à Gym Serrières ou de ce qui est propre au pôle d'excellence.* » nous dit Joachim von Büren.

Mais ces différentes entités construisant la sphère de la gymnastique neuchâteloise sont partiellement imbriquées au travers de leurs dirigeants qui sont impliqués dans plusieurs de ces entités. Par exemple, le président de Gym Serrières est également le responsable administratif du Pôle d'excellence ou encore le responsable GAM du Pôle d'excellence est également le responsable GAM de l'ACNGA.

#### Implication et communication des PP :

Au sein de la structure genevoise, la communication se fait au travers de la hiérarchie. Les aspects administratifs sont traités par la responsable Gymnastique Artistique qui fait remonter ou redescendre les informations. En ce qui concerne les aspects techniques et pratiques liés à la GA, ils sont traités directement entre les entraîneurs et la responsable Gymnastique Artistique et ceci de façon permanente ou à travers une séance de coordination qui se tient

une fois par mois. La communication est relativement efficace à ce niveau de la hiérarchie mais peine à transiter entre la division GA et le Comité Cantonal. « *Durant les dernières années, la gymnastique artistique genevoise a pu opérer avec une certaine indépendance par rapport au Comité Cantonal car l'ancienne responsable DTE avait un rôle « fantôme » et des tâches peu définies. Elle nous accordait pleine confiance et était peu impliquée dans nos prises de décisions. Nous verrons comment ceci va évoluer avec la nouvelle responsable arrivée en fonction en janvier 2016.* » s'explique Cédric Touzot.

A Neuchâtel, nous avons vu précédemment que le système en gymnastique artistique est structuré de façon complexe avec très peu de hiérarchie. Et ceci du fait de son indépendance et de son autonomie par rapport à l'ACNG. « *Nous sommes complètement indépendants de l'association cantonale neuchâteloise de gymnastique mais nous gardons de très bons rapports avec eux. De plus l'ACNG nous subventionne et lorsqu'il y a des mérites sportifs, ils remettent également des distinctions à nos gymnastes artistiques.* » nous explique Boris von Büren.

D'un point de vue communicatif, l'information ne remonte donc pas via la hiérarchie mais à travers quelques personnes impliquées dans plusieurs des organes structurant la GA neuchâteloise.

Par exemple, le président de Gym Serrières est également le responsable administratif du Pôle d'excellence ou encore le responsable GAM du Pôle d'excellence est également le responsable GAM de l'ACNGA et de Gym Serrières. La bonne communication au travers du système qui structure la gymnastique artistique neuchâteloise passe donc par certains acteurs impliqués dans les différentes sphères qui le compose. Ces quelques personnes font donc office de « charnière » à ce système et permettent de faire circuler les informations essentielles au sein des différentes entités. Cette structure à l'avantage de bénéficier de personnes très compétentes dans chacune des entités mais comporte le risque d'avoir un système fragile qui repose uniquement sur quelques personnes.

### Objectifs et évaluation :

La gymnastique artistique étant une discipline très spécifique, les objectifs sont fixés par les personnes qui assurent la formation des gymnastes c'est à dire les entraîneurs.

De plus, la situation est particulière car le niveau de compétence des dirigeants ne corrèle pas avec les étages de la pyramide hiérarchique. A Genève par exemple, les entraîneurs, qui sont hiérarchiquement placés en dessous de la responsable Gymnastique Artistique et de la responsable DTE, sont des professionnels du domaine. Ils sont impliqués dans le monde de la gymnastique artistique de façon professionnelle depuis plusieurs années et connaissent parfaitement leur métier. Il semblerait déplacé que des bénévoles (responsable Gymnastique Artistique ou responsable DTE) aillent à l'encontre de ce que planifient ou fixent les entraîneurs professionnels.

*« En général, les dirigeants d'association ne sont pas issus du monde de la gym artistique donc pour eux ça serait du chinois de fixer des objectifs »* nous explique Cédric Touzot.

La situation est identique à Neuchâtel où les objectifs de performance sont également fixés par les entraîneurs chefs (responsables GAF et GAM du Pôle d'excellence). *« Les objectifs doivent être mis sur papier dans un projet afin d'être présentés au Fond du Sport dans l'espoir de bénéficier de subventions mais ça c'est de l'administratif donc on reprend ce que nous disent les responsable GAF et GAM »* nous fait savoir Boris von Büren.

Mais sur le plan technique l'objectif reste clair et défini, aussi bien à Genève qu'à Neuchâtel : il faut faire entrer le maximum de gymnaste dans les cadres et donc être performant lors des compétitions nationales et des journées de Test. Ces objectifs sont faciles à évaluer dans la mesure où chaque année les centres peuvent suivre l'évolution du nombre de leurs gymnastes retenus dans les différents cadres et donc tirer un constat de l'évolution de leurs performances.

### Pilier 3 : Participation dans le sport

- *FCS 3.1 : Taux de participation en gymnastique*
- *FCS 3.2 : Taux de participation dans la GAM*

### Taux de participation en gymnastique:

La Fédération Suisse de Gymnastique compte actuellement 3'200 sociétés et 370'000 membres<sup>24</sup>. Les derniers chiffres publiés par SOA la classaient, à l'échelle helvétique, comme la fédération sportive nationale comptant le plus grand nombre de clubs mais aussi celle comptant le plus grand nombre de membres actifs<sup>25</sup>. Ces chiffres laissent constater que la gym reste attractive aux yeux de la population suisse. Les associations cantonales connaissent donc un franc succès en terme de membre mais c'est aussi à elles de proposer à leur membres des activités variées afin de contenter la volonté de tous. Voici le nombre d'adhérent au sein des deux associations cantonales interrogées<sup>26</sup> (Cf. Annexe 20) :

- Membres AGG 2016: 6984
- Membres ACNG 2016: 4079
- Membres ACNGA 2016: 62

La part des gymnastes pratiquants la gymnastique artistique reste très faible à comparer du nombre total de membres des associations :

A Genève on compte 114 gymnastes artistiques (GAM et GAF) sur un total de 6984 membres soit 1,63% des membres sont des gymnastes artistiques. A Neuchâtel on compte 62 gymnastes artistique (GAM et GAF) sur un total de 4141 (ACNG + ACNGA) soit 1,49% des membres pratiquent la gymnastique artistique. Ces chiffres semblent faibles mais il ne faut pas oublier qu'ils doivent correspondre à l'élite de la gymnastique cantonale. Le sport d'élite impose des critères de sélection afin de garder dans ses rangs uniquement les sportifs qui auront des chances d'exceller dans la discipline.

### Taux de participation dans la GAM :

Avant de cibler l'analyse sur le taux de participation en GAM il semble intéressant de visualiser sur nos deux cantons références la participation dans deux autres secteurs. Premièrement il est intéressant de voir le nombre de gymnastes qui alimentent le bassin de sélection de la gymnastique artistique à savoir les groupes « Eveil » à Genève et le groupe « Kid Gym » à Neuchâtel. Il

---

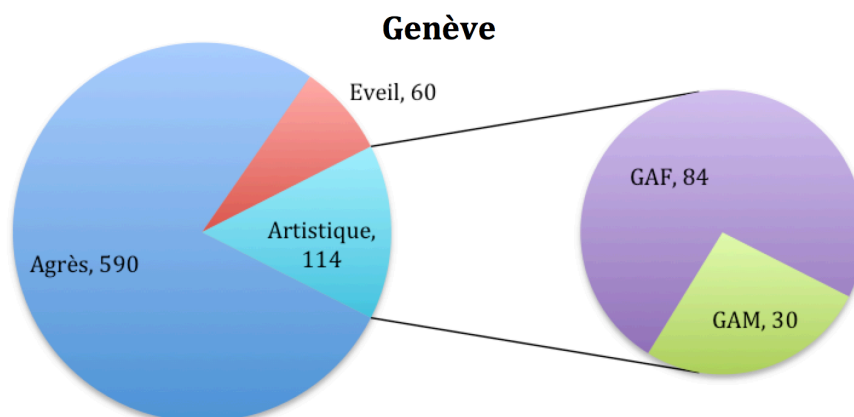
<sup>24</sup> <http://www.stv-fsg.ch/fr/membres/membres/> (consulté le 17.09.16)

<sup>25</sup> <http://www.swissolympic.ch/fr/Qui-sommes-nous/Fédérations-membres> (consulté le 17.09.16)

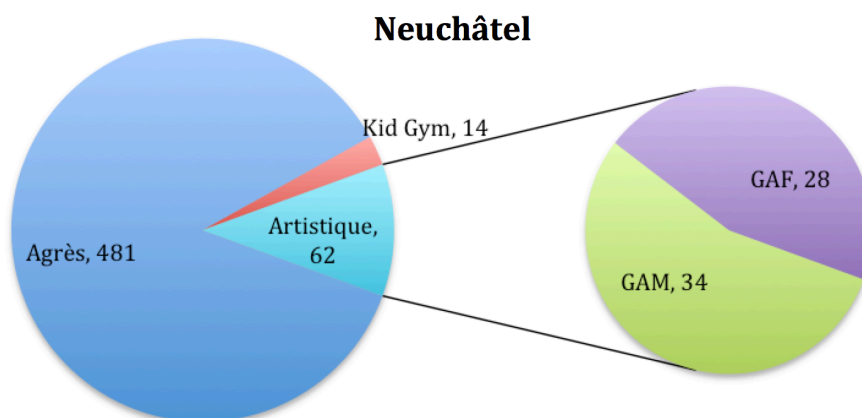
<sup>26</sup> Sources : Secrétariat AGG ; Secrétariat ACNG ; Responsable administratif ACNGA

peut être utile de constater également le taux de participation dans la discipline « gymnastique aux agrès » qui est souvent perçue comme une discipline concurrente à la gymnastique artistique. La discipline « agrès » est bien moins exigeante et donc représente une opportunité pour les gymnastes (ou parents) qui ne sont pas prêts à s'engager pour de la gymnastique artistique.

Voici les chiffres qui sortent dans les deux cantons interrogés<sup>27</sup> :



**Figure 4: Genève - Nombre de pratiquants (2016)**



**Figure 5: Neuchâtel - Nombre de pratiquants (2016)**

La gymnastique artistique est très exigeante et demande donc une vingtaine d'heure d'entraînement par semaine si le gymnaste veut pouvoir concourir dans un concours complet (somme des notes des six disciplines). Le système mis en place par la FSG n'encourage pas concrètement les gymnastes non

<sup>27</sup> Sources : Secrétariat AGG ; Secrétariat ACNG ; Responsable administratif ACNGA

retenus dans les cadres à continuer la gymnastique artistique une fois les sélections effectuées. En effet arrivé à 18 ans, soit le gymnaste est en équipe nationale, soit il commence à chercher une alternative pour la suite de sa vie sportive. Souvent l'implication a été telle que le gymnaste désire baisser un peu le rythme de ses entraînements voilà pourquoi beaucoup de gymnastes qui échouent dans leur carrière de gymnastique artistique se tourne vers la gymnastique aux agrès. Ce type de gymnastique qui est propre à la Suisse représente une discipline populaire moins exigeante que la GA et qui peut être pratiquée jusqu'à un bon niveau national avec uniquement deux ou trois entraînements hebdomadaires. Voilà pourquoi un bon nombre d'ex-gymnastes artistique se tournent vers la gymnastique aux agrès à leur fin de carrière artistique. L'âge moyen des gymnastes pratiquant la GA est donc relativement bas et la masse des pratiquants est donc âgée principalement entre 6 et 18 ans. *« Je suis le plus vieux du groupe et donc il y a personne proche de mon âge du coup ça a un impact sur ma progression et ma motivation car j'ai pas eu souvent quelqu'un pour me tirer un peu vers le haut. Actuellement ça recommence à être un peu plus intéressant mais il y a quelques années et durant 3-4 ans il y avait personne au dessus de moi et donc tu peux pas prendre des repères sur un modèle. »* explique Nathan Bösiger, 20 ans.

Mais, chez les jeunes, le taux de participation en GAM est relativement bon dans les cantons interrogés. Il permet au moins de remplir les salles d'entraînement. De plus il ne faut pas oublier que les jeunes garçons âgés de 4 à 6 ans sont souvent plus attirés par les maillots de football plutôt que par les justaucorps ! La taille des infrastructures va aussi constituer un facteur limitant quant au nombre de participants. *« Nous sommes pratiquement à un maximum car nous partageons la salle avec la GAF, le trampoline et l'acrosport. On pourrait élargir un peu un ou deux cours ou créer un ou deux cours nouveaux chez les petits car énormément de demande mais on arrive gentiment au maximum de notre capacité d'accueil. »* indique Cédric Touzot, entraîneur du CRP de Genève. On constate donc que dans les deux cantons interrogés, il y a de la participation à l'entrée du système, reste à trouver un système efficace dans la détection de talent : *« On ne pourrait pas avoir beaucoup plus de gymnastes en salle mais on aimerait en avoir des meilleurs ! Donc au final on*



*est peut-être un peu trop large dans nos sélections... En résumé, le problème actuel n'est pas le nombre mais la qualité. »* conclut Joachim von Büren.

#### Pilier 4 : Identification et développement des talents

- *FCS 4.1 : IDT : Processus d'identification de talent*
- *FCS 4.2 : DT : Planning de développement de talent*
- *FCS 4.3 : Sport-étude*

##### IDT : Processus d'identification de talent :

La gymnastique artistique étant une discipline très exigeante qui demande des qualités particulières dès le plus jeune âge, un processus d'identification de talent doit être mis en place par les structures afin qu'elles puissent se focaliser sur les personnes les plus talentueuses possible dès le début de la formation.

A Genève, la structure cantonale centrale installée au centre sportif du Bois-des-Frères reçoit malheureusement trop peu de gymnastes talentueux de la part des clubs formateurs genevois. Voilà pourquoi la structure cantonale doit fonctionner comme un club sans en être un réellement. En effet le centre d'entraînement cantonal a mis sur pied une structure d'identification de talent qui transite à travers deux groupes :

- « P'tits Gyms » composé de gymnastes âgés de 3 ans (1 groupe de 10 gymnastes)
- « Eveil Gymnique » composé de gymnastes âgés entre 4 et 5 ans (3-4 groupes d'environ 20 gymnastes)

Ces deux groupes sont mixtes et s'entraînent à raison d'une fois par semaine afin de permettre aux enfants de découvrir la gymnastique. Mais ces groupes permettent surtout aux entraîneurs de faire un travail d'identification de talents. Les critères de détection de talent se basent sur la facilité d'apprentissage, la force et la souplesse de l'enfant mais c'est au final les entraîneurs qui font parler leurs connaissances et qui sélectionnent l'effectif qui pourra intégrer la filière qui vise la haute performance. *« Nous nous basons sur certains critères mais nous sommes très loin des systèmes actuels britanniques ou l'enfant qui ne remplit pas certaines exigences dans des critères de dynamisme, de coordination et de souplesse, n'est pas accepté ! Si on a un enfant qui est très*

*souple mais pas très fort... on va quand même essayer ! On n'a pas la possibilité de faire un choix drastique dès le départ. »* nous explique Cédric Touzot.

Les groupes « Eveil » doivent donc pouvoir amener les gymnastes les plus talentueux dans la filière compétition voilà pourquoi ils sont déjà pris en charge par un voir deux entraîneurs professionnels. A la fin de leur année au sein du groupe « Eveil » les gymnastes les plus talentueux vont rejoindre la filière « compétition » alors que les enfants qui ne démontrent pas de prédispositions particulières seront encouragés à pratiquer la gymnastique dans la filière « loisir ». La filière loisir a pour but premier de donner la possibilité à tous de continuer la gymnastique mais elle permet aussi de pouvoir garder un maximum de gymnaste dans la sphère de la gymnastique artistique afin qu'ils puissent peut-être aider dans le futur. De plus, il existe une filière intermédiaire nommée « passion » qui permet la compétition sans forcément s'adonner à la gymnastique à raison de 6 fois par semaine.

Du côté de Neuchâtel, le processus est plus ou moins similaire même si la structure et la hiérarchie des groupes ne sont pas exactement les mêmes. Dans le système neuchâtelois, le processus d'identification de talent se fait au travers du groupe « Kid Gym » de la Gym Serrières. Ce groupe est mixte et accueille des gymnastes âgés de 4 à 6 ans. *« Notre problème dans l'identification de talent c'est qu'on a pas les moyens d'aller regarder dans les autres clubs pour trouver d'autres gymnastes. »* nous explique Joachim von Büren. Son frère Boris nous confie : *« Ce qui est dommage c'est que les autres sociétés ne vont pas forcément envoyer des gymnastes à Gym Serrières s'ils voient que le gamin a des prédispositions pour la gym artistique. Ils vont plutôt les garder dans leur club pour faire de la gymnastique aux agrès. »*

La sélection se fait donc au sein du groupe « Kid Gym » de Gym Serrières. Les décisions sont prises par les entraîneurs mais souvent, gymnastes et parents sont conscients du niveau exigé. A Neuchâtel également, les critères de sélection ne sont pas non plus trop stricts car chaque gymnaste peut évoluer différemment durant les premières années : *« Si je me souviens bien, les plus jeunes gymnastes ont quelques tests de force et de souplesse mais en général les entraîneurs attendent une année ou deux pour surveiller l'évolution car*

*certaines gymnastes ont direct du potentiel alors que chez certains autres ça vient plus tard. On a tellement peu de choix qu'on peut pas vraiment refuser les enfants ou les renvoyer... Je pense juste que l'âge est le plus gros facteur éliminatoire... si le gymnaste a pour ambition de rejoindre le centre à 7 ou 8 ans c'est déjà trop tard pour commencer la gym artistique.* » affirme Nathan Bösiger, gymnaste de Gym Serrières et ancien membre du cadre espoir suisse. Le processus d'identification de talent se faisant via le groupe « Kid Gym » envoie les enfants les plus talentueux dans la filière « sport-étude ». Les gymnastes qui n'ont pas montré de prédispositions particulières mais qui désirent néanmoins continuer la gymnastique artistique peuvent continuer à pratiquer principalement le soir dans des groupes formés en fonction du nombre d'entraîneurs à disposition.

#### DT : Planning de développement de talent :

Une fois le talent de l'enfant identifié, il est important de faire comprendre au jeune gymnaste et surtout à ses parents, l'importance de l'investissement que demande la pratique de la gymnastique artistique de haut niveau. En effet, on peut voir à travers la structure genevoise qu'à 6 ans, le gymnaste effectue déjà deux séances d'entraînements par semaine et que la charge d'entraînement augmente au fil des années pour représenter à 14-15 ans entre 20h et 22h d'entraînement hebdomadaires réparties en 5 ou 6 séances. Il va de soi qu'avec une telle charge d'entraînement à un si jeune âge, l'implication des parents du gymnaste doit être maximale. La fixation d'objectifs, d'échéance et la planification du développement du talent du gymnaste va se faire d'une manière plus ou moins similaire sur l'ensemble du territoire suisse. En effet, la politique et les exigences de la FSG sont très claires, les objectifs vont donc être les mêmes dans toutes les structures cantonales : il faut qualifier des gymnastes dans les cadres. Et ceci se faisant à travers les Test nationaux ainsi que quelques compétitions, l'ensemble du planning annuel est basé sur ces quelques échéances. Les objectifs sont donc clairement définis et la seule variation entre les différents centres va se faire sur la manière d'arriver à ces objectifs. Celle-ci dépend donc directement de l'organisation des structures, de la qualité de l'encadrement et de celle des infrastructures. Les objectifs sont donc implicites pour tous :

*« Nous n'avions pas d'objectif à long terme où les entraîneurs nous disaient dans 5 ans tu dois être à Macolin... On travaillait plutôt année après année. Et concernant les échéances principales annuelles, c'est clair qu'à partir d'un certain âge, j'ai compris qu'il y avait des objectifs de faire des podiums aux championnats suisses juniors. Mais c'était pas défini une année à l'avance c'était plutôt des discussions presque sur le ton de la rigolade qui menaient à ces constats... C'était pas des objectifs clairement fixés »* nous explique Christopher Tomcik

*« Pour l'aspect technique dans les éléments que je travaillais, je me souviens que je prenais des libertés pour essayer des éléments en m'inspirant des gymnastes plus expérimentés que moi. Après, dès qu'on est arrivé à la Maladière, on a commencé à regarder aussi avec l'entraîneur professionnel ce qui est bien et utile à travailler. »* s'explique Nathan Bösiger.

Un élément qui peut être un frein au développement du talent est lié au fait que certains gymnastes qui sont en salle d'entraînement en même temps ont des objectifs complètement différents. Certains sont encore dans la course vers le succès international alors que d'autres sont en salle pour pratiquer de la gymnastique artistique pour le plaisir nous explique Joachim von Büren : *« Pour nous ce qui est compliqué c'est que dans notre salle on a des gymnastes qui sont dans la filière « sport-étude » donc avec qui on a des ambitions d'entrer dans les cadres, mais il y a aussi des gymnastes de la société Gym Serrières qui viennent et qui ne sont pas dans ces groupes de haut niveau. Il est donc parfois difficile de faire comprendre à certains gymnastes amateurs pourquoi on met plus de moyen sur les gymnastes les plus prometteurs et pas sur eux... et ça ça ne passe pas toujours bien. »*.

### Sport-étude :

Au delà de l'organisation interne des centres dans le développement de leur jeunes talents, la grande différence qui semble se dégager entre les cantons interrogés concerne les structures « sport-études ». En effet le nombre élevé d'heures d'entraînement que demande la gymnastique artistique nécessite un programme scolaire adapté. Le processus durant lequel le gymnaste doit faire ses preuves afin de pouvoir rejoindre Macolin se situe entre 10 et 15 ans. Il est

donc nécessaire que le gymnaste puisse profiter d'une structure scolaire adaptée et ceci avant la fin de sa scolarité obligatoire.

Genève a été la ville pionnière en matière d'aménagement scolaire pour les sportifs il y a 25 ans en arrière. Le système donnait la possibilité à certains élèves de quitter l'école à 15h00 pour se rendre aux activités sportives ou artistiques et le mercredi était une journée sans cours ce qui dégagait passablement de plages horaires pour la pratique sportive. Mais aujourd'hui, les mécanismes d'entraînements ont beaucoup évolué et en gymnastique artistique les entraînements biquotidiens (deux séances d'entraînement par jour) sont devenus une nécessité. Ces entraînements quotidiens scindés en deux plages horaires sont même recommandés par la FSG dans le cahier des charges que doivent respecter les CRP. Les décisions politiques genevoises n'ont malheureusement pas su suivre cette évolution et le concordat HarmoS a même réintégré les cours les mercredis matin ce qui a eu pour conséquence de faire tomber l'unique jour où l'entraînement biquotidien était possible pour les gymnastes du CRP de Genève.

*« Il faudrait au moins 3 jours par semaines avec du biquotidien. Il y a pas photo, les Tessinois bénéficie de 5 plages pour du biquotidien... et suite aux résultats des championnats suisses juniors 2016, on peut dire qu'aujourd'hui le Tessin est le meilleur centre de formation des jeunes gymnastes. »* affirme Cédric Touzot.

Le centre d'entraînement genevois parvient néanmoins à proposer 22h00 d'entraînement hebdomadaire à ces meilleurs gymnastes mais la durée des entraînements est trop importante pour des gymnaste entre 10 et 15 ans. *« Aujourd'hui, on arrive à un maximum de 22h par semaine en faisant 3h30 d'entraînement tous les jours et 5h00 le mercredi... si on voulait faire plus on pourrait allonger nos entraînement à une durée de 4h30 d'entraînement mais pour la santé des enfants c'est pas envisageable car 3h30 c'est presque déjà trop long. Donc l'idée pour être performant c'est de faire 2h le matin puis 2h30 l'après midi ce qui permettrait d'ajouter du temps d'entraînement et de respecter encore plus la santé des gymnastes. »* explique l'entraîneur genevois.

Il faut savoir que pour le centre d'entraînement genevois, la perte du statut de CRP et en partie liée au fait que Genève est le seul CRP en Suisse qui n'est pas structuré avec des entraînements biquotidiens.

La structure neuchâteloise bénéficie d'un système sport-étude bien plus actuel. En effet, le centre d'entraînement neuchâtelois entretient un partenariat avec le centre scolaire du Mail<sup>28</sup>. Cet établissement scolaire situé à environ 1km de la salle de gymnastique est une école publique qui est affiliée à SOA et qui propose des classes sports-études pour les gymnastes qui possèdent la Swiss Olympic Card. Un système « sport-étude » est en place dans cet établissement scolaire ce qui permet des allègements d'horaire intéressants pour les gymnastes. Ils disposent en effet de deux matinées où ils sont libérés de l'école pour aller pratiquer leur sport entre 10h30 et 12h30. De plus ils sont libres quatre après-midi par semaine. Les gymnastes neuchâtelois les plus expérimentés comptabilisent un total de 22h d'entraînement hebdomadaire. Ce n'est pas plus qu'à Genève mais la durée des séances d'entraînement peut être modulée en conséquence et donc les temps de récupération de gymnastes peuvent être mieux répartis grâce aux deux entraînements biquotidiens dont bénéficie cette structure.

L'augmentation des exigences de la GAM implique une constante évolution dans l'organisation des entraînements et également un nombre d'heures d'entraînement toujours plus important. Il semble donc évident qu'à l'heure actuelle, il est presque impossible d'être compétitif dans la formation des jeunes gymnastes si ces derniers ne bénéficient pas d'une structure scolaire adaptée à leur pratique sportive.

## Pilier 5 : Gestion de la carrière et de l'après carrière

- FCS 5.1: Soutien cantonal

Dans notre étude, l'après-carrière pourrait correspondre au moment où le gymnaste quitte la structure d'entraînement cantonale. Si la formation du gymnaste a été brillante, le gymnaste va pouvoir rejoindre le centre fédéral de

---

<sup>28</sup> <http://www.eoren.ch/centre-du-mail/> (consulté le 06.10.16)

performance à Macolin entre 14 et 16 ans lorsqu'il termine sa scolarité obligatoire. C'est à ce moment que le gymnaste va quitter ses racines cantonales pour aller poursuivre son rêve au sein de la structure nationale. Le gymnaste va continuer à défendre les couleurs de son canton lors de différentes compétitions nationales mais il va poursuivre sa carrière sous la tutelle de la Fédération et non plus sous celle de son canton formateur.

#### Soutien cantonal :

Pour chaque canton, compter un gymnaste parmi le centre fédéral de performance symbolise la réussite et illustre la performance du centre d'entraînements cantonal. Il est donc important que le canton puisse rester en bon contact avec ses gymnastes les plus performants afin de pouvoir profiter de sa notoriété et de pouvoir promouvoir les performances de son système de formation. Mais, une fois à Macolin, le gymnaste se détache presque complètement de ses liens avec la structure cantonale. « *Quand je suis parti à Macolin j'étais autonome à 100% après si je voulais venir m'entraîner à Genève quand j'étais dans la région je pouvais le faire sans problème.* » nous dit Christopher Tomcik, gymnaste genevois membre du cadre national durant 3 ans. On comprend donc que sur le plan de l'encadrement technique du gymnaste, ceci va être géré complètement par la structure nationale. L'entraîneur cantonal se détache donc de la suite et fin de la formation du gymnaste. « *Il y avait encore certaines compétitions ou Cédric (entraîneur genevois) me coachait car le coach de Macolin s'occupait d'autres gymnastes mais sinon on était attaché à la structure nationale en permanence.* » nous explique Christopher Tomcik.

Lors du départ des gymnastes à Macolin, le canton devient « impuissant » et il est même parfois compliqué d'avoir un bon système de communication entre les deux entités: « *Nous avons eu très peu d'information lors de certaines blessures de nos gymnastes et ceci est un peu regrettable. Ceci n'est pas un constat propre à Genève mais c'est quelque chose que d'autres entraîneurs cantonaux ont également souligné par le passé.* » s'exprime Cédric Touzot. On comprend à travers ces quelques propos que le lien entre le gymnaste s'entraînant à Macolin et son canton formateur est presque brisé durant l'apogée de la carrière du gymnaste ce qui peut être difficile à accepter pour les

centres de formation qui voient leurs perles s'envoler. Mais le canton va avoir un dernier rôle important lorsque le gymnaste termine sa carrière professionnelle et qu'il revient dans son environnement initial. La structure cantonale doit avoir pour objectif de renouer un fort contact avec ce gymnaste afin qu'il puisse amener son expérience au sein de sa structure formatrice. D'où l'intérêt pour les structures cantonales de rester en excellent terme avec ces gymnastes même si leur fin de formation est assurée par la structure nationale. Durant leur carrière à Macolin, ces gymnastes sont souvent primés lors des remises de mérites cantonaux. Ceci représente une des dernières possibilités pour le canton d'exprimer sa reconnaissance et de renforcer les liens avec ces gymnastes qui sont parvenus à atteindre le plus haut niveau.

### Pilier 6 : Centre d'entraînement

- *FCS 6.1 : Centralisation*
- *FCS 6.2 : Qualité de l'infrastructure*
- *FCS 6.3 : Disponibilité*
- *FCS 6.4 : Accessibilité*
- *FCS 6.5 : Financement des infrastructures*

#### Centralisation :

Dans notre analyse, les deux cantons références interrogés peuvent bénéficier d'un système centralisé. Par système centralisé, on entend une structure qui regroupe ses forces au même endroit en proposant une infrastructure cantonale principale dans laquelle peuvent s'entraîner les gymnastes les plus prometteurs du canton. Même si Genève, compte encore deux clubs formateurs en gymnastique artistique masculine (Chêne-Genève et EGAG) on a pu constater à travers les piliers d'analyse précédents que les forces se regroupent autour du CRP de Genève situé au centre sportif du Bois-des-Frères. Dans le canton de Neuchâtel, un club de GAM tente de perdurer à la Chaux-de-Fond mais nous avons constaté que le point central du système GAM cantonal tourne autour du Club de Gym Serrières et de la salle de gymnastique spécialisée située au stade de la Maladière. Au vu des exigences requises par la GAM en terme d'infrastructures, il semble logique que les systèmes tendent à se centraliser vers un seul et unique point qui fait office de centre d'entraînement cantonal ou



de centre régional de performance. Dans notre étude, les cantons interrogés étant d'une relativement faible superficie, il n'y a donc pas d'obstacles majeurs s'opposant à la centralisation.

La salle de gymnastique spécialisée pour la gymnastique artistique située au centre sportif du Bois-des-Frères a été inaugurée le 7 avril 2005 (Cf. Annexe 21). Celle de la Maladière à Neuchâtel a été construite sous l'impulsion de Monsieur Didier Burkhalter, ancien responsable des sports de la ville. Elle a été inaugurée en juin 2007 (Cf. Annexe 22).

Cela fait donc environ une décennie que ces deux cantons peuvent disposer d'une salle de gymnastique spécialisée pour la gymnastique artistique. Ces salles sont équipées avec du matériel spécifique à la GA et peuvent rester installées en permanence ce qui représente un gain de temps important et nécessaire.

#### Qualité de l'infrastructure :

En terme de qualité, l'infrastructure genevoise est au top de ce qui se fait dans le pays, sa grande superficie permet d'accueillir GAM et GAF sous le même toit, les deux genres bénéficiant chacun de la moitié de la salle environ. La salle est donc équipée de deux sols praticables de 12x12m de la nouvelle génération (avec un système de ressort afin d'augmenter le rebond) ce qui a représenté un investissement de plus de 80'000 CHF quand ce nouvel équipement a été homologué il y a moins de 5 ans en arrière. « *Avant qu'on ait cette salle spécialisée, on était limité niveau espace... on avait donc pas de sol de 12x12m et on travaillait sur une piste. J'avais 10 ans donc ça allait mais c'est vrai que si vers 14 ou 15 ans tu peux toujours pas t'entraîner sur un 12x12m c'est un vrai handicap à la progression.* » explique Christopher Tomcik. La salle actuelle bénéficie également de fosses de réception, de trampolines pour le travail acrobatique ainsi que de matériel éducatif pour le travail avec les enfants. On peut donc dire que cette salle est très bien équipée et qu'elle bénéficie de matériel actuel.

« *Jusqu'à maintenant je disais que Genève avait une des plus belle salle d'Europe... mais je viens d'aller en Allemagne à Kienbaum et on prend déjà du retard sur ce qui se fait de mieux! Leur infrastructure est dédiée uniquement à la GAM et on compte une vingtaine de caméras et d'écrans répartis dans la*

*salle pour permettre de travailler avec la vidéo ! On a pas le droit de se plaindre car on est au top de ce qui se fait en Suisse mais on peut voir qu'à certains endroits en Europe, ça monte encore d'un cran.* » affirme Cédric Touzot.

Le seul point négatif qui pourrait être relevé au sujet à l'infrastructure genevoise et l'absence d'équipement destiné à la préparation physique : « *En ayant travaillé dans l'infrastructure de Macolin je me dis que Genève manque peut être encore un tout petit peu d'équipement pour la préparation physique mais faut aussi dire que jusqu'à 15 ans nous, gymnastes, travaillons principalement avec le poids du corps donc pour un centre de formation ce n'est pas une priorité.* » nous confie Christopher Tomcik.

Même si l'infrastructure neuchâteloise est plus récente que l'est la genevoise, le matériel n'est malheureusement pas mis à jour aussi souvent qu'au Bois-des-Frères. Les Neuchâtelois sont contraints de devoir travailler encore avec l'ancien système de sol praticable ce qui représente un réel handicap « *Concernant notre sol, ça fait plusieurs années que les normes ont changé et on a toujours l'ancienne génération de sol et donc lorsqu'on arrive en compétition, on doit travailler avec le nouveau type de matériel et ça demande de l'adaptation* » explique Nathan Bösiger. Mais mis à part le sol, la salle est également équipée de trampoline et de fosse de réception. Ce type de matériel est fort utile dans la progression mais il est devenu incontournable. Il est difficile d'imaginer des salles de gym spécialisée qui ne disposent pas de ce type de matériel : « *Avoir une salle spécialisée c'est très plaisant mais au jour d'aujourd'hui, ce n'est plus uniquement un plaisir, c'est une obligation. Disposer d'une salle de gym spécialisée c'est obligatoire de nos jours... ce n'est plus possible de faire sans* » nous dit Joachim von Büren.

L'espace de la salle neuchâteloise est cependant beaucoup plus restreint que celle de Genève ce qui demande de l'organisation pour pouvoir collaborer avec la GAF. La salle ne dispose que d'un sol praticable que la GAM et la GAF doivent se partager. La barre fixe est les barres asymétriques sont très proches donc une entente est également nécessaire pour éviter les incidents. Un dernier inconvénient lié au manque d'espace concerne la course d'élan pour le saut de cheval : « *Pour le saut, on ne peut pas en faire si nous n'avons pas la salle d'à coté pour l'élan et la journée on ne peut pas avoir la salle d'à coté car les*

*écoles l'utilise... Donc au final on doit quand même aménager des horaires avec les filles et avec les écoles. » nous explique l'entraîneur neuchâtelois.*

#### Disponibilité :

Un des avantages majeurs du fait de disposer d'une salle spécialisée est que cette dernière est disponible en permanence car elle n'est pas occupée par les écoles ou autres clubs locaux pratiquants d'autres sports. Cela permet de fixer un nombre conséquent d'heures d'entraînements hebdomadaires et également de bénéficier de souplesse dans l'organisation des entraînements. Mais comme nous avons pu le voir dans le point précédent, la salle neuchâteloise est annexée à une salle de sport standard utilisée par les écoles. Et cette salle est nécessaire au centre artistique pour pouvoir prendre de l'élan pour le saut de cheval. D'une certaine façon une organisation en fonction de l'occupation de cette salle scolaire doit être faite en conséquence. Le problème de l'espace et du partage de la salle spécialisée avec la GAF représente une autre contrainte pour le centre neuchâtelois. A Genève, l'espace étant plus important, le problème du partage des équipements avec la GAF n'est pas un problème puisqu'il y a du matériel en suffisance pour pouvoir satisfaire les deux genres. Mais cette salle très convoitée voit arriver de plus en plus de nouveaux occupants. L'arrivée récente de l'Acrosport pourrait nécessiter une nouvelle organisation pour les groupes de GA puisque les deux sols praticables seront utilisés par 3 groupes (GAM, GAF et Acrosport). La disponibilité permanente de ces salles spécialisées est donc un réel avantage qui permet une grande flexibilité dans l'organisation des entraînements. C'est plutôt le partage du matériel ou le manque d'espace qui peut constituer un frein dans l'utilisation optimale des locaux.

#### Accessibilité :

La facilité d'accès aux infrastructures constitue un point essentiel de ce pilier. Il est important que les centres d'entraînement soient accessibles aussi bien par transports privés que publics. De plus il est nécessaire que ces centres se situent dans une zone géographique accessible pour tous. En effet, les entraînements se déroulant jusqu'à six fois par semaine il semble impératif que le fait de se rendre à la salle ne constitue pas une tâche négative pour le

gymnaste ou pour les parents du gymnaste qui vont devoir assurer les trajets durant une bonne partie de sa formation. Le CRP de Genève est accessible facilement en voiture (parking à côté) et un arrêt de bus se trouve juste devant la salle donc l'accès semble facile et pratique. Mais la situation géographique par rapport au canton est cependant problématique. Le trafic dans la ville ainsi que le contournement de Genève sont saturés selon les heures ce qui constitue un réel frein pour certains parents. Cette saturation du trafic routier prive donc le CRP de tous les bons gymnastes qui pourraient être issus du club formateur de Chêne Genève qui ne peuvent pas assumer de tels trajets chaque jour. A l'échelle romande le CRP de Genève devrait pouvoir couvrir le bassin lémanique. Une collaboration a d'ailleurs existé durant quelques années avec des clubs de la Côte vaudoise pour certains entraînements. « *Une maman a même fait les trajets depuis Montreux et ceci 5 fois par semaine mais après 6 mois elle a dit stop car ce rythme était beaucoup trop contraignant.* » nous explique Cédric Touzot. Consacrer plus de 30 minutes par trajet semble donc être un obstacle majeur dans notre cas puisque les entraînements vont se dérouler de façon quotidienne. « *Quand j'étais à Genève j'étais à moins de 30 min de la salle de gym que ce soit en voiture ou en bus. Puis à Macolin c'était aussi moins de 30 min par trajet. Selon moi jusqu'à 30 min c'est faisable après si c'est plus, ça commence à être contraignant.* » affirme Christopher Tomcik. « *Je pense que Genève est plutôt mal situé. Le CRP est existant à Genève donc on fait avec ceci mais si on voulait faire un centre géographiquement bien placé pour la Suisse romande... il devrait être à Lausanne!* » conclut l'entraîneur genevois.

Du côté neuchâtelois, l'accès est très bon. La salle d'entraînement se situe proche de la gare, on peut s'y rendre facilement en bus et une sortie d'autoroute est située à 5 minutes. L'accessibilité est donc bonne est l'infrastructure est bien centrée géographiquement sur le canton. Les gymnastes ne viennent donc pas uniquement de la ville de Neuchâtel, la zone de chalandise du centre d'entraînement de la Maladière est plus importante puisque le centre compte ou a compté des gymnastes provenant de Boudry, de La Chaux-de-Fond, de La Neuville, de La Vallée de Joux, d'Yverdon ou encore de Bienne. Les gymnastes viennent d'environ 30-45 min max autour de la salle.

### Financement des infrastructures :

Les centres d'entraînement de Genève et de Neuchâtel ont tout deux été financé grâce au soutien des villes qui les accueillent. En effet, les murs de ces deux infrastructures appartiennent aux villes et elles sont prêtées aux associations cantonales. Pour la salle spécialisée du Bois-des-Frères, l'équipement sportif de la salle est une propriété de l'AGG et donc c'est à l'association cantonale de réinvestir lorsqu'il y a des changements d'équipement à effectuer. Le fonctionnement est le même à la Maladière mais les frais liés à l'équipement sont partagés entre 1/3 pris en charge par l'ACNGA et 2/3 par la Gym Serrières. « *Pour nous c'est compliqué car la salle n'est pas vraiment une infrastructure cantonale elle appartient aussi à la Gym Serrières vu que le club finance 2/3 du matériel... le groupe « Kid Gym » par exemple n'est pas un groupe cantonal c'est un groupe de la Gym Serrières...la salle est donc aussi mise à disposition de ce club étant donné qu'il finance une grande partie de l'équipement.* » nous explique Joachim von Büren.

Autant à Genève qu'à Neuchâtel, le Fond du Sport est sollicité étant donné qu'il subventionne les clubs ou les associations lors d'acquisition d'équipements sportifs.

La dernière grosse charge financière liée à l'infrastructure concerne les frais de type eau, chauffage, électricité et ménage. La ville de Neuchâtel couvre ces frais alors qu'à Genève ces dépenses sont facturées à l'AGG. Ces montants paraissent futiles mais pour une salle de la taille de celle du Bois-des-Frères, ils sont à prendre en considération.

### Pilier 7 : Encadrement et développement des entraîneurs

- *FCS 7.1 : Effectifs*
- *FCS 7.2 : Expertise et opportunité de développement*
- *FCS 7.3 : Statut de l'entraîneur et contrat*

L'encadrement des gymnastes est essentiel afin d'optimiser la performance. Aujourd'hui, la formation de gymnaste artistique de haut niveau doit se faire à travers un encadrement professionnel. Les deux cantons interrogés se sont accordés les services d'entraîneurs reconnus et professionnels. L'engagement

de salariés pour l'encadrement des gymnastes peut paraître difficile à concevoir pour des associations dirigées par des bénévoles mais c'est aujourd'hui une nécessité.

#### Effectifs :

Genève travaille actuellement avec trois entraîneurs professionnels qui s'occupent des différents groupes GAM de la filière « compétition ». La GAF compte le même nombre d'entraîneur salariés. Un 7<sup>ème</sup> entraîneur professionnel qui est en charge des groupes de la filière « passion » travaille en alternance avec la GAM et la GAF. Les taux d'activité des trois entraîneurs GAM sont de 74%, 95% et 97%. L'entraîneur en charge de la filière passion travaille à 74% pour la GAM et la GAF et travaille à part égale avec les deux genres ce qui représente un 37% pour la GAM. Le CRP de gymnastique artistique masculine de Genève s'octroie donc les services de 4 salariés possédant une formation professionnelle d'entraîneur de GA pour un taux d'activité total de 303%. *« Vincent Pellet s'occupe des petits, Eric Rognin des moyens et moi des plus grands... pour moi 3 c'est bien donc l'effectif est suffisant. Après même à trois la communication entre nous est parfois compliquée. Jean-Michel Gay lui travaille avec la GAM et la GAF »* nous explique Cédric Touzot, entraîneur responsable de la GAM à Genève. Le CRP travaille également avec des « moniteurs » bénévoles qui sont présents pour aider ou assister particulièrement dans les cours d'« Eveil ». Ces moniteurs doivent néanmoins posséder au minimum la reconnaissance J+S de base, c'est une obligation.

L'effectif neuchâtelois est bien plus restreint puisqu'il fait appel à uniquement deux entraîneurs professionnels afin de couvrir les besoins de la GAF et de la GAM. Damien Lescouffe est engagé pour un taux d'activité de 100% et Frédéric Forrler travaille à 30%. Ces 130% de taux d'activité sont donc à se répartir entre le secteur GAM et GAF. On pourrait donc penser que la GAM neuchâteloise peut compter sur un entraîneur professionnel disponible à 65% mais la répartition n'est pas équilibrée. Damien Lescouffe va principalement s'occuper de l'élite de la GAF laissant le poste de responsable GAM à Joachim von Büren. Ce dernier n'est pas employé par le pôle d'excellence et donc pas reconnu en tant qu'entraîneur professionnel mais son passé de gymnaste, ses reconnaissances d'entraîneur J+S et son statut de juge international lui confère

un niveau d'expertise adéquat pour chapeauter une telle structure. Ce dernier passe entre 25 et 30h par semaine pour encadrer les gymnastes artistiques masculins. Jean-Pierre Jaquet (ancien gymnaste artistique membre de l'équipe nationale) possède lui aussi des reconnaissances J+S et vient donc consolider l'équipe qui encadre la GAM. L'effectif encadrant la GAM neuchâteloise est donc composé de deux entraîneurs professionnels, deux entraîneurs J+S ainsi que quelques autres aides entraîneurs de Gym Serrières qui viennent aider à raison de 2 à 3h par semaine. *« Concernant la communication au sein de l'effectif, on essaie de faire une séance par mois entre Damien, Fred et moi. Mais c'est dur de faire beaucoup de séance car on n'a déjà pas beaucoup de temps. Et pour les autres entraîneurs c'est déjà beaucoup de leur demander de venir à un entraînement par semaine donc on ne peut pas leur ajouter des séances. Donc la communication se fait plutôt en vitesse... même si on sait que ce n'est pas l'idéal. »* nous confie Joachim von Büren. On constate donc que, sans la présence d'un « bénévole » tel que Joachim von Büren qui, en terme d'heure passée en salle, s'implique comme si c'était sa profession, le système GAM neuchâtelois peinerait à fonctionner. *« Moi j'ai toujours été très suivi par Joachim donc j'ai jamais ressenti un manque dans l'effectif qui nous encadrerait. Mais on a toujours manqué un peu d'entraîneurs qualifiés. Et j'ai l'impression que ça se ressent encore plus maintenant ou en salle on voit Joachim et Damien qui sont très calés dans la matière et après c'est principalement des bénévoles donc ils sont moins qualifiés. »* raconte Nathan Bösiger, gymnaste neuchâtelois.

#### Expertise et opportunité de développement :

La partie précédente nous a laissé constater que le niveau d'expertise des entraîneurs peut fortement varier puisqu'il va du bénévole qui n'a pas suivi de formation jusqu'au professionnel en possession de brevet fédéral français (formation de la Fédération Française de Gymnastique).

Les salariés opérant à Neuchâtel et à Genève sont tous français et ils ont donc pu suivre la formations d'entraîneur professionnel en France voisine. Cette formation est reconnue dans le milieu de la gymnastique artistique masculine puisque les deux entraîneurs nationaux s'occupant de la GAM à Macolin sont

également Français. On voit donc que cette formation permet d'acquérir un excellent niveau de compétence dans le domaine.

La formation J+S en gymnastique artistique est l'alternative possible afin d'améliorer son niveau d'expertise sur le territoire helvétique. Elle est également un moyen efficace et incontournable de bénéficier de subventions. Cette formation constitue également l'unique passerelle pour se former professionnellement en Suisse. La formation se passe en plusieurs étapes : Formation de base (6 jours) puis Formation continue 1 (6+2 jours) puis Formation continue 2 (6+2 jours) puis Spécialisation « Entraîneur de la relève<sup>29</sup> » (2+1+3 jours). Il est nécessaire d'attendre une année entre chaque étape de la formation et donc l'obtention du statut d'« Entraîneur de la relève » nécessite au minimum 3 ans. Puis une fois ce titre obtenu, il est possible de suivre les formations proposées SOA. Ces formations se passent en deux étapes. Dans un premier temps la « formation d'entraîneur professionnel<sup>30</sup> » (21 jours répartis sur une année) qui décerne le brevet ou certificat fédéral puis peut s'ajouter à cette dernière la « formation d'entraîneur diplômé<sup>31</sup> » (55 jours) afin d'obtenir le diplôme d'entraîneur de sport d'élite Swiss Olympic. On constate donc qu'en enchaînant chaque étape de la formation il faut 5 ans au minimum pour arriver à obtenir cette dernière reconnaissance. La formation J+S est donc relativement longue et les premiers modules amènent peu de connaissances techniques, mais le système se perfectionne au fil des années : *« Cela fait 2 ou 3 ans que le cours de formation J+S qui est donné pour les entraîneurs de la relève cherche à mettre en avant des intervenants (étrangers) extrêmement qualifiés. Donc la formation s'améliore grandement. »* explique Cédric Touzot. *« Après quand tu fais parties des entraîneurs des CRP tu es invité à des camps d'entraînement du cadre espoir ou du cadre junior. Et durant ces camps tu es en permanence en train d'échanger tes expériences avec d'autres entraîneurs et c'est là que tu apprends le plus. Donc au final c'est une sorte de formation continue. »* ajoute l'entraîneur genevois.

---

<sup>29</sup> <http://www.jugendundsport.ch/fr/sportarten/kunstturnen-uebersicht/aus-und-weiterbildung/ausbildungswege/nachwuchstrainer.html> (consulté le 03.01.17)

<sup>30</sup> <http://www.ehsm.admin.ch/fr/uebersicht-aw/formation-formation-continue/trainerbildung-schweiz/ausbildung/berufstrainerausbildung.html> (consulté le 01.11.16)

<sup>31</sup> <http://www.ehsm.admin.ch/fr/uebersicht-aw/formation-formation-continue/trainerbildung-schweiz/ausbildung/diplomtrainerausbildung.html> (consulté le 01.11.16)



En plus des formations proposées par l'OFSPPO en collaboration avec SOA, certaines journées de formation sont mises sur pied par des particuliers. Une fois par année le CRP de Genève organise une journée de formation dédiée à tous les entraîneurs de suisse romande. Il contacte des intervenants qualifiés afin que ces derniers puissent amener leurs connaissances aux entraîneurs le désirant. A titre d'exemple, lors de l'édition 2015, cette journée de formation a été donnée par les deux entraîneurs en charge de l'équipe nationale suisse GAM qui ont pu amener les dernières tendances en terme de techniques dans l'acrobatie. Cette formation est privée et donc pas reconnue par J+S, mais elle permet aux entraîneurs qui le désirent de pouvoir bénéficier de conseils avisés et ceci sans nécessairement devoir disposer de prérequis ou de formations antérieures.

#### Statut de l'entraîneur et contrat :

Le statut de l'entraîneur professionnel est un peu particulier. D'un point de vue contractuel et salarial les entraîneurs de Genève vont être employés par l'AGG et ceux de Neuchâtel par le Pôle d'excellence qui est l'entité en charge de reverser les salaires aux entraîneurs. Mais d'un point de vue technique, les entraîneurs des centres sont placés sous la responsabilité du chef de la relève GAM de la Fédération Suisse de Gymnastique : « *Les entraîneurs du centre sont directement employés par les associations cantonales, mais nous sommes placés sous la responsabilité technique du chef de la relève de la fédération... Donc j'ai un patron qui est l'AGG et j'ai un responsable technique qui est Domenico Rossi.* » explique Cédric Touzot. On comprend donc mieux pourquoi les objectifs de performance se basent plus sur des critères imposés par la FSG plutôt que par les associations cantonales. « *On a jamais eu de pression ou d'objectifs fixés par l'AGG... Donc c'est à nous de fixer nos objectifs mais en même temps ils sont faciles à fixer... si tu veux rester CRP tu dois mettre un maximum de gymnastes dans les cadres.* » ajoute l'entraîneur genevois.

En ce qui concerne les entraîneurs non professionnels au sein du système neuchâtelois, les deux structures proposent un système d'indemnités. La Gym Serrières verse une certaine indemnité à ses entraîneurs. De plus l'ACNGA reverse une partie de la contribution J+S aux entraîneurs GAM possédants des

reconnait J+S. « *Entre la petite indemnité versée par Gym Serrières et l'argent J+S que l'ACNGA reverse directement aux entraîneurs, on arrive à proposer des indemnités horaire de 10 à 20 francs à nos entraîneurs non professionnels* » nous explique Boris von Büren. Mais comme nous l'avons vu précédemment, pour ces entraîneurs bénévoles qui sont en salle pour le plaisir il est difficile de pouvoir se dégager du temps pour venir en salle à moins de bénéficier d'une profession qui permet de se dégager des heures libres durant les créneaux horaires des entraînements. « *Moi avec ma profession d'enseignant, je peux demander des souhaits horaires et la direction essaye de les respecter au mieux donc ça me permet de venir en salle certains matins.* » affirme Joachim von Büren. L'implication doit donc être maximum pour ces entraîneurs bénévoles s'ils veulent pouvoir suivre concrètement un groupe de gymnastes et les voir évoluer. C'est donc presque une seconde profession pratiquée par passion qui vient s'ajouter à la réelle profession de l'entraîneur bénévole. « *Pour ma part, Joachim a tellement été impliqué en salle que je ne le différencie pas de l'entraîneur professionnel. Donc au final je ne me dis pas plus lui c'est son métier et lui non !* » nous confie Nathan Bösiger.

## Pilier 8 : Compétition et événements régionaux/(inter)nationaux

- *FCS 8.1 : Organisation*
- *FCS 8.2 : Participation*
- *FCS 8.3 : Opportunité internationale*

### Organisation :

Même si elle ne fait pas partie des sources de financement principales dans les deux cantons interrogés, l'organisation de compétition reste néanmoins un moyen non négligeable pour récolter des fonds. Mais c'est surtout la possibilité de faire concourir ses gymnastes « à la maison » et devant son public.

Voilà pourquoi un championnat cantonal s'organise de façon annuelle dans nos deux cantons référence. Neuchâtel l'organise à travers deux à trois manches qui définiront les différents champions neuchâtelois. S'ajoute aux championnats cantonaux, la possibilité d'organiser les championnats romands et ceci en partenariat avec l'URG. Celui ci se déroule également annuellement. Les championnats cantonaux et romands sont deux manifestations récurrentes

qui peuvent être organisées. Ces compétitions régionales comptent relativement peu de participants et donc l'investissement est conséquent par rapport au taux de participation : *« Le problème principal c'est le matériel car quand tu vois les normes des engins qui sont demandés tu comprends pourquoi les compétitions régionales peinent à perdurer. Et au final tu peux plus te permettre d'aller dans des compétitions ou tu n'as pas du bon matériel car par exemple travailler en compétition sur une piste de sol et non pas sur le praticable de sol dynamique ça fait freiner le gymnaste dans sa progression. »* affirme Cédric Touzot.

Mais les « petites » compétitions régionales représentent une bonne opportunité pour faire découvrir le monde de la compétition aux plus jeunes gymnastes : *« On profite aussi d'aller avec nos jeunes groupes dans des compétitions plus petite des sociétés genevoises comme l'EGAG Cup qui a lieu chaque année. On peut faire présence, c'est suffisant pour nos groupes de petits et c'est la possibilité de montrer qu'on soutient la gym locale et régionale. »* poursuit l'entraîneur genevois.

A Neuchâtel, on se fixe comme objectif d'organiser tous les deux ans, la « journée cantonale neuchâteloise » qui est d'envergure plus grosse qu'un championnat cantonal et qui permet de faire venir des clubs invités provenant de l'ensemble du pays. Les deux cantons s'impliquent également de façon ponctuelle dans l'organisation de manifestation nationale puisque les championnats suisses GAM junior 2015 ont pris place à Neuchâtel et que les championnats suisses GAM et GAF par équipe 2016 se sont tenus à Genève. Cette implication dans l'organisation d'événements d'envergure nationale montre bien la volonté de ces deux cantons de rester présent sur la scène de la gymnastique artistique helvétique. Et ceci malgré la large majorité de canton suisse allemand pratiquant la gymnastique artistique.

#### Participation :

Comme expliqué précédemment, la saison est partagée en deux pour les gymnastes qui ont pour objectif d'intégrer les cadres. De décembre à mai, les centres préparent la saison de compétition qui connaît son apogée à mi-juin avec les championnats suisses juniors. Puis une deuxième partie entre juillet et novembre ou les gymnastes se préparent pour la journée des Tests nationaux.

Les sélections pour les cadres vont donc se faire en se basant sur une ou deux compétitions de type « journées cantonales » qui sont préalablement définies par la FSG comme « qualificatives » pour les cadres et qui se déroulent en mai. S'ajoute à ceci les championnats suisses juniors qui prennent place en juin et au final les résultats obtenus aux Tests nationaux du mois de novembre. Ces quelques échéances rythment donc le calendrier des centres d'entraînement qui cherchent à qualifier leur gymnastes dans les cadres. S'ajoutent à ces quelques rendez-vous, la participation aux compétitions cantonales ou régionales auxquelles les gymnastes attachent toujours de l'importance. *« Pour moi, le championnat genevois a toujours eu de l'importance... après les autres compétitions en Suisse romande en avait moins à mes yeux mais le championnat cantonal a toujours été important »* nous confie Christopher Tomcik. Les opportunités de compétition sont suffisantes selon les gymnastes et les entraîneurs interrogés. *« Au final on a des compétitions en suffisance... ça nous suffit d'avoir uniquement deux à trois mois de compétitions car à côté de ces trois mois, les gymnastes doivent s'entraîner pour progresser ! »* explique Joachim von Büren.

Mais le calendrier de compétition varie donc en fonction des objectifs et les gymnastes qui ne sont plus dans la course pour entrer dans les cadres gèrent leur saison et leur participation aux concours de façon différente. *« Actuellement je me prépare pour mon échéance qui est le championnat suisse amateur. Donc je n'ai pas besoin d'aller en Suisse Allemande faire des journées cantonales car ces compétitions ne me préparent pas forcément mieux que les autres compétitions régionales »* témoigne Nathan Bösiger.

#### Opportunité internationale :

Les compétitions à l'étranger ou faisant intervenir des gymnastes étrangers sont une grande source de motivation pour les gymnastes. Elles permettent en plus de casser les habitudes et de sortir de la routine du calendrier de compétition habituel. Le centre neuchâtelois a fait quelques essais de compétitions à l'étranger mais en plus de ne pas toujours coïncider avec les bonnes périodes dans le calendrier de compétition, elles sont toujours compliquées à mettre sur pied. *« Les compétitions à l'étranger on a toujours ceci dans le viseur car on sait que pour l'aspect motivationnel c'est*

*intéressant.* » affirme Joachim von Büren. « *Par contre on fait des camps d'entraînement à l'étranger dans le but de les motiver et aussi pour qu'ils rencontrent d'autres gymnastes* ». poursuit le responsable de la GAM neuchâteloise.

Du côté de Genève, une compétition à caractère internationale nommée « Gym Open » est organisée depuis quelques années. Cette compétition est née car Genève, étant placé géographiquement à l'extrémité ouest du pays, peinait à faire déplacer l'ensemble des gymnastes suisse lors des compétitions genevoises. Les organisateurs se sont donc dit que pour élever le niveau des compétiteurs afin d'être attractif ils allaient inviter des gymnastes étrangers. Les Français ont été les premiers à se joindre à cette compétition puis la dernière édition a vu arriver en plus des gymnastes russes et britanniques. Ceci a donc pour but de créer une émulation et d'encourager les Suisses-Allemands à venir y participer aussi. « *Et en organisant cette compétition on fait connaître notre salle et ça laisse la possibilité aux étrangers d'enchaîner avec une semaine de stage dans nos infrastructures donc c'est encore plus bénéfique.* » explique Cédric Touzot. « *Pour nos gymnastes c'est une motivation d'avoir du haut niveau dans la salle et c'est aussi encourageant d'avoir du public dans les gradins. Dans un centre comme le nôtre on souffre un peu de la non concurrence entre les gymnastes. Lorsque mes gymnastes vont en semaine de camps avec les meilleurs du pays, ils sont boostés comme jamais et quand ils reviennent à Genève ils se sentent comme les rois du monde et l'intensité retombe. Donc l'idée de cette compétition c'est aussi d'amener de la concurrence et une motivation autre.* » confie l'entraîneur genevois.

## Pilier 9 : Recherche et innovations scientifiques

- *FCS 9.1 : Domaine gymnique*
- *FCS 9.2 : Domaine médical*

Il est clair qu'à notre niveau d'analyse, les innovations technologiques qui touchent le monde de la gymnastique artistique ne vont pas naître d'impulsions des associations cantonales de gymnastique. Mais certaines nouvelles techniques liées à des principes d'entraînement ou à l'avancée scientifique

nous laissent nous questionner sur la prise en considération ou non de ces nouvelles tendances récentes par les centres d'entraînement interrogés.

#### Domaine gymnique :

Certains domaines spécifiques propre à des sports comme la danse ou comme le trampoline peuvent représenter un excellent complément pour le gymnaste artistique masculin. L'élégance, la grâce ou la coordination requise en danse peut représenter une réelle plus value pour le travail dans l'exercice au sol et ceci surtout dans le travail de base chez le jeune gymnaste. Le travail acrobatique au trampoline est également un moyen utile pour acquérir des techniques de vrille qui vont être transposables dans le travail sur les engins de la GAM. A titre d'exemple, l'aspect acrobatique d'une sortie à la barre fixe peut être travaillée et décomposée à travers du travail acrobatique au trampoline. Voilà pourquoi certain centre d'entraînement font appel à des spécialistes de ces domaines. Le CEC de Neuchâtel a travaillé avec une chorégraphe pendant un certain temps mais cette collaboration a cessé il y a un petit moment : « *Il y avait à l'époque une prof de danse quand on est arrivé à la Maladière... maintenant il n y a plus ceci pour les garçons mais elle travaille encore avec la GAF* » explique Nathan Bösiger. A Genève, le centre travaille depuis de nombreuses années avec une personne spécialisée dans la danse qui vient en salle une fois par semaine : « *Christiane venait pour la chorégraphie et on avait une séance par semaine. Aurélien lui venait pour le trampoline aussi une fois par semaine et ça nous permettait de faire du travail spécifique en acrobatie. C'était utile et c'était un bon complément aux entraînements.* » explique Christopher Tomcik. Par contre aucun des deux centres interrogés ne travaille avec un préparateur physique spécifique. Cette tâche est assurée par les entraîneurs des centres qui orientent le travail de condition physique comme ils le désirent : « *Sur le moment j'ai toujours pensé que notre travail de condition physique était optimal à Genève. Mais en ayant pu m'entraîner à Macolin avec les deux entraîneurs nationaux (Laurent Tricoire et Laurent Guelzec) c'est vrai que j'ai constaté que Cédric avait peut être quelques petites lacunes dans la préparation physique. Dans l'ensemble je suis satisfait et je pense pas que ça a été un frein à la progression mais avec du*

*recul je me dis qu'une meilleure base de préparation physique aurait probablement amené un plus ! »* poursuit le gymnaste genevois.

#### Domaine médical :

Depuis quelques années, le domaine médical occupe une place de plus en plus intégrée dans le système sportif. En effet, pouvoir collaborer avec un bon staff médical est devenu une nécessité pour tous les athlètes à la recherche de la performance sportive. Malheureusement les associations cantonales de gymnastique ne sont pas assez bien pourvues financièrement pour pouvoir mettre à disposition de ses gymnastes élités un staff médical qui pourra les prendre en charge complètement. Mais des collaborations sont néanmoins possible afin de donner des priorités aux gymnastes sur certaines prises en charge ou sur certains traitements à effectuer. Le CEC de Neuchâtel collabore avec un médecin qui vient une fois par mois et qui a une salle pour traiter les gymnastes. Les gymnastes peuvent donc s'inscrire pour une consultation avec un médecin du sport qui pourra relayer les informations importantes aux entraîneurs tout en respectant le secret médical. Les gymnastes neuchâtelois sont donc libres d'utiliser les services de ce médecin ou alors de travailler avec leur médecin habituel. Le centre recommande également un ou deux physiothérapeutes chez lesquels les gymnastes pourront bénéficier de priorité dans les traitements mais là aussi, libre à chaque gymnaste de profiter de ce service qui lui sera de toute façon facturé. Un des deux entraîneurs professionnels neuchâtelois a fait une formation dans la psychologie du sport et dans le domaine motivationnel.

*« Pour l'aspect psychologique, c'est bien car on a Fred, notre entraîneur, qui a fait une formation dans le domaine psychologique et motivationnel mais ce qui est embêtant c'est qu'il est en même temps entraîneur donc il n'y a pas la séparation des tâches... ce genre de travail serait probablement plus efficace avec une personne externe. »* explique Joachim von Büren.

A Genève, une collaboration est née entre le centre d'entraînement et le centre médical de Cressy. Ce dernier, qui labélisé « Swiss Olympic », envoie un physiothérapeute chaque mardi ainsi qu'un médecin du sport une fois par mois au centre d'entraînement genevois. Le physiothérapeute a pour but de faire un premier travail de détection sur les pathologies puis si nécessaire, de faire le

lien avec le médecin du sport. « *Par exemple on a constaté que les gymnastes genevois n'étaient pas très réguliers dans les réceptions en fin d'exercices et donc le staff médical a testé nos gymnastes sur les réceptions grâce à plusieurs procédés. Les résultats ont montré ce manque de performance et donc on a émis des hypothèses comme par exemple le fait que nous travaillons trop en fosse de réception et que nos gymnastes ont perdu l'habitude de travailler sur des tapis rigides. Donc là on va pouvoir mettre en place un travail avec les physiothérapeutes afin d'améliorer ce point.* » explique Cédric Touzot.

La structure genevoise propose ces services mais n'a pas le financement pour les mettre à disposition des gymnastes de façon gratuite. « *S'il faut massé un peu il n'y aura pas de problème mais au moment où un traitement est nécessaire, les parents vont être libres de choisir de travailler avec Cressy ou d'aller consulter leurs propres contacts.* » indique l'entraîneur genevois.

Le centre genevois bénéficie également des services d'un ostéopathe qui est disponible pour le gymnaste les jeudis. Concernant les points liés à la psychologie, c'est du ressort de chaque enfant. La structure ne peut pas imposer à un enfant d'aller voir le psychologue par contre les entraîneurs en discutent ensemble et avec les parents pour exposer les problèmes éventuels que rencontre l'enfant et les choses qui pourraient être mise en place pour lui. Les recours à des nutritionnistes, des psychologues du sport, ou des sophrologues ne sont pas encore dans les priorités des centres d'entraînement. Pourtant ses domaines semblent prendre une place de plus en plus importante dans la sphère sportive de haut niveau :

« *A Macolin, nous avons un meilleur encadrement au niveau des nutritionnistes ou des psychologues et c'était eux qui venait nous apporter leur savoir. On avait par exemple des cours pour la relaxation ou ils nous montraient comment faire et si on voulait continuer à le faire on continuait. A Genève certains services étaient accessibles mais je n'en sentais pas le besoin alors qu'à Macolin ils ont été presque imposés et ils se sont avérés très intéressants et très utiles.* » confie Christopher Tomcik.



## **Partie 4 : analyse des résultats**

Cette dernière partie va permettre de faire un état des lieux sur les FCS précédemment identifiés et leur présence ou non dans le système de l'ACVG. Avant même de débiter l'analyse, il est important de rappeler qu'il n'existe actuellement pas de centre cantonal ni d'infrastructure cantonale dans le canton de Vaud. A travers cette dernière partie, nous allons parcourir les différents piliers afin d'identifier la présence ou non des FCS au sein de l'ACVG. La dernière partie mettra en avant certaines préconisations qui pourraient être amenées au système.

### **4.1 : Facteurs clé de succès dans le système de l'ACVG**

#### **Finances :**

Le soutien financier privé constitue la plus importante entrée financière dans le système de l'ACVG. En effet, les cotisations représentent 60% des produits financiers de l'association. De part son nombre élevé de membres, l'ACVG bénéficie d'importantes entrées liées à la participation de chaque membre. Ceci constitue un réel avantage car le nombre de membre évolue peu d'année en année ce qui représente donc une entrée financière relativement sûre. Une partie de ces cotisations est reversée à la FSG et à l'URG et donc il faut être conscient qu'un nombre élevé de membre représente également une charge élevée de cotisations à reverser à la FSG et à l'URG<sup>32</sup>.

Les subventions de la FSG concernant la GAM sont inexistantes puisque le canton de Vaud ne possède pas de centre d'entraînement cantonal masculin et aucun gymnaste artistique dans les cadres.

L'ACVG peut également profiter d'un soutien public dans son financement. En effet les centres cantonaux sont en mesure de profiter du programme J+S. Mais le plus gros soutien public provient des subventions du Fond du Sport vaudois. En effet, l'ACVG est la deuxième association sportive cantonale vaudoise à recevoir le plus de soutien de la part du Fond du Sport vaudois (l'association

---

<sup>32</sup> Cf. Annexe 3

cantonale vaudoise de football bénéficie d'un soutien un peu plus important). A titre d'exemple le rapport 2015 de la Loterie Romande affiche un soutien de 250'000CHF à l'ACVG et laisse paraître en plus de ceci une aide de 35'550CHF pour les gymnastes qui se sont rendus à la Gymnaestrada d'Helsinki. En plus de ce soutien, il faut savoir que le Fond du Sport propose une aide individuelle à chaque club qui organise une manifestation ou qui désire faire l'acquisition de nouveau matériel. La subvention du fond du sport est donc importante sur le canton de Vaud et elle est même presque deux fois plus importante que celle offerte aux cantons de Genève et de Neuchâtel.

En ce qui concerne le sport élite, l'ACVG parvient tout de même à consacrer une bonne partie de son budget aux disciplines élites : « *Les budgets alloués au trampoline, à la GR et à la GAF ainsi que la location de la salle de gym d'Aigle qui est occupée par le trampoline et la GAF représentent presque un tiers du budget total de l'association... alors que cela concerne uniquement un pourcent des membres* » explique Nicolas Conne, responsable « sport élite » de l'ACVG.

Etant donné qu'aucune structure est en place, la GAM reste une activité peu onéreuse pour l'ACVG ainsi que pour les gymnastes qui la pratique : « La gym me coûte environ 500 francs par année, une cotisation de 300 francs à mon club, une licence de 150 francs pour pouvoir concourir et environ 50 francs d'équipement » explique David Demartini, gymnaste du club de Montreux.

### **Gouvernance, structure et organisation :**

Nous avons pu voir à travers l'organigramme en page 15 que la structure de l'ACVG est très hiérarchisée et qu'à travers les divisions et les subdivisions qui les composent les différentes disciplines possèdent une ou plusieurs personnes de référence. Cette grande hiérarchisation permet d'avoir une personne compétente à la tête de chaque division mais un nombre trop élevé de membre au comité cantonal peut également poser des problèmes de communication. Lorsque l'on s'intéresse à la structure globale de l'ACVG on peut constater qu'elle répond à ses ambitions puisqu'aucun poste n'est actuellement vacant. Chaque responsable de division s'occupe de son domaine mais une bonne communication au sein du comité cantonal est perceptible : « Nous avons une totale liberté dans nos domaines respectifs. Mais une bonne

communication horizontale est existante et des collaborations se font. Donc c'est vraiment positif et ça nous permet de lancer des projets transversaux comme celui d'un complexe gymnique commun par exemple » affirme Nicolas Conne. Concernant les objectifs propres à chaque division, le responsable « sport élite » a proposé une liste d'objectifs généraux (Cf. Annexe 23). Ces derniers représentent une vision à atteindre pour 2020 afin de redynamiser le sport élite sur le canton de Vaud. « Ce sont des objectifs qui poussent à entreprendre des démarches mais ces objectifs seront réalisables uniquement s'il y a une volonté qui part de la base c'est à dire des clubs. » affirme Nicolas Conne. Mais en ce qui concerne les objectifs spécifiques et techniques qui sont propres à chaque discipline, une pleine confiance est accordée aux entraîneurs en charge de la GAF, de la GR et du TRA. La GAM ne possédant pas de centre cantonal, les objectifs techniques sont fixés par les entraîneurs des clubs.

Lorsqu'on s'intéresse à la structure propre à la GAM vaudoise, le constat n'est pas encourageant puisque c'est l'unique subdivision du sport élite qui ne compte pas de référent. En effet, l'association compte un responsable TRA, un responsable GR, un responsable GAF mais ne compte pas de responsable GAM. La GAM vaudoise survit donc à travers deux clubs (Yverdon et Montreux) qui tentent de poursuivre leurs activités en gymnastique artistique masculine tant bien que mal. Mais étant séparée par 1h de trajet, il est difficile pour ces deux sociétés d'unir leurs forces afin de créer un pool cantonal de meilleure qualité. Avec deux clubs qui sont si distant géographiquement, il est difficile d'avoir des activités conjointes ou cantonales.

« Du moment qu'il n'y a pas de structure cantonale, l'ACVG ne peut malheureusement pas aider financièrement les clubs de façon individuelle car sinon, nous devrions aider les 130 clubs du canton. Mais même s'il n'y a pas de structure cantonale en GAM, on discute pour voir de quelle manière on pourrait s'organiser pour faire naître un projet ou amener quelque chose en plus. » explique le responsable « sport élite » de l'ACVG.

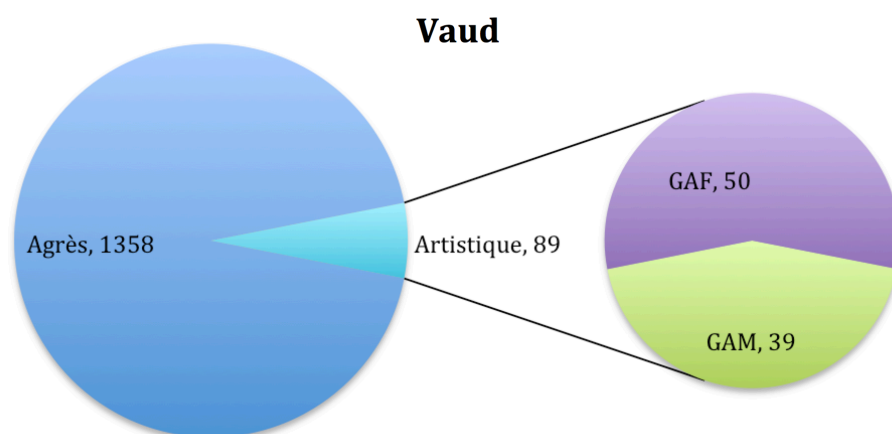
### **Participation dans le sport:**

Nous avons pu voir que le taux de participation n'est pas le principal problème de l'ACVG puisque l'association compte 20'132 membres dont 17'961 membres actifs. Le principal problème n'est pas au niveau de la masse de

participants. L'explosion depuis quelques années du nombre de participant aux compétitions de gymnastique aux agrès montre bien qu'il existe encore un intérêt pour la gymnastique de compétition dans le canton de Vaud.

Le problème semble plutôt venir du manque de club proposant comme activité la gymnastique artistique masculine :

« En 20 ans on a perdu une dizaine de club proposant de la gymnastique artistique. Mais l'intérêt pour la GA est encore présent. Depuis 3-4 ans le nombre de participant est relativement stable. Au niveau du club, on a du monde en suffisance et même presque trop par rapport à nos capacités d'accueil. » Emmanuel Demartini, responsable du club de Montreux.



**Figure 6: Vaud - Nombre de pratiquants (2015)<sup>33</sup>**

### **Identification et développement des talents:**

Ne possédant pas de centre cantonal GAM, il n'existe pas sur le canton de Vaud un processus d'identification de talent pour sélectionner les meilleurs gymnastes du canton. Mais une détection de talent peut être faite en fonction des besoins et des volontés de chaque club. Pour ce pilier il semble nécessaire de nous intéresser à ce qui se fait dans les clubs avant de voir ce qui se fait dans les centres cantonaux des autres disciplines élites du canton de Vaud.

### **Club (FSG Montreux) :**

Pour dépister les talents, le club accueille durant quelques « entrainements tests » les enfants intéressés à pratiquer la gymnastique artistique. Ceci permet aux entraîneurs de constater les qualités de force et de souplesse des enfants.

<sup>33</sup> Sources : Nicolas Conne via le secrétariat de l'ACVG

Mais ces facteurs sont rarement éliminatoires car ces aptitudes peuvent évoluer durant les premières années. La sélection se fait donc souvent naturellement en fonction de la volonté d'implication des enfants et des parents. Très peu de facteurs sont éliminatoires dans la sélection car les clubs veulent aussi garder du monde qui pourra s'impliquer dans la société par la suite. Le taux de participation n'étant pas très élevé en GAM dans le canton de Vaud, les sociétés ne veulent pas non plus se priver des jeunes gymnastes qui semblent motivés : « *Mais il y a peu de tri car on n'a pas un taux de participation incroyable.* » explique David Demartini, gymnaste montreusien. Le seul facteur de présélection qui peut donc sembler éliminatoire en gymnastique artistique est l'âge. En effet, les gymnastes qui ont 9-10 ans et qui désirent débiter la gymnastique artistique accumulent déjà un retard de 4 ans sur du travail de base par rapport aux jeunes enfants qui ont commencé à 5 ans et ce retard est très rarement possible à combler.

Concernant le développement du talent des gymnastes, et la planification des objectifs à atteindre, l'entretien avec l'entraîneur du club de Montreux nous a montré que l'objectif n'est pas d'envoyer des gymnastes dans les cadres mais plutôt de permettre à ceux-ci de rayonner à une échelle plus locale (cantonale ou romande). « *Le premier objectif est qu'il puisse se faire plaisir à travers la gymnastique artistique. Pour ceux qui sont motivés, il y a une planification pour pouvoir arrivé à un niveau romand. Mais on essaie même plus de mettre des gymnastes dans les cadres car nous n'avons pas les structures qui pourraient l'accompagner. Et ceci on a même tendance à l'expliquer aux parents dès le début de la formation du gymnaste.* » confie Emmanuel Demartini. « *Les planifications pour les compétitions romandes passent par des objectifs qui sont fixés environ tous les six mois et qui concernent les nouveaux éléments à travailler.* » explique David, le fils aîné de l'entraîneur.

Il n'existe pas de structure sport-étude spécifique pour la GA dans le canton de Vaud mais les clubs peuvent bénéficier aisément d'allègements d'horaire particulièrement à travers des dispenses de cours d'éducation physique et d'arts visuels.

### Centre cantonaux vaudois de TRA, GR, GAF :

L'entité cantonale (ACVG) ne soumet pas de recommandations particulières aux clubs formateurs dans la détection de leurs jeunes talents. L'ACVG laisse les clubs se gérer librement. Puis lorsqu'il y a un centre cantonal, c'est l'entraîneur professionnel en charge de la discipline qui va fixer ses critères de sélection pour rejoindre le centre. La planification du travail et des échéances va aussi être libre à chaque entraîneur cantonal : « *On part de l'idée qu'en travaillant avec des professionnels on peut avoir pleinement confiance en eux.* » explique Nicolas Conne, responsable « sport-élite ».

Comme expliqué précédemment, il n'existe actuellement aucune structure sport-étude en place pour les gymnastes élités vaudois mais les éventuelles possibilités ont été étudiées. Il est en effet possible d'avoir des classes spécialisées qui accueillent des sportifs de haut niveau en terres vaudoises. Le canton permet en effet la création de structures spécialisées qui vont accueillir les futurs talents dans des établissements secondaires particuliers. De telles structures existent pour les jeunes footballeurs (à Payerne et à Lausanne/C.F.Ramuz), les jeunes hockeyeurs (à Lausanne/Villamont) et pour les jeunes handballeurs (à Crissier)<sup>34</sup>. Il est évident qu'une telle structure n'a de sens que si elle est établie au même endroit que se déroulent les entraînements. Le centre cantonal de trampoline s'entraîne actuellement en permanence dans une salle de gymnastique à Aigle. Dans cette ville, une structure sport-étude aurait lieu d'être : « *On a identifié les éventuels besoins et là on prépare le dossier qu'on va déposer au SEPS qui devrait l'évaluer pour la rentrée prochaine. C'est une première donc je ne sais pas comment ça va se passer. Cela concerne de l'enseignement secondaire principalement car c'est l'âge qui nous est utile.* » affirme Nicolas Conne.

### **Gestion de la carrière et de l'après-carrière:**

Dans le cas de la GAM, cela fait plusieurs années que plus aucun gymnaste ne parvient à accéder aux différents cadres. La gestion de la carrière ou de l'après-carrière des gymnastes artistiques masculins n'est donc pas vraiment d'actualité. Mais l'ACVG compte quelques trampolinistes et gymnastes

---

<sup>34</sup> <http://www.vd.ch/themes/vie-privee/sport/sport-a-lecole/sport-etudes/mesures-sport-etudes-possibles/> (consulté le 06.10.16)

rythmiques parmi l'élite nationale donc le mode d'intervention de l'association sera semblable quand des gymnastes artistiques parviendront à nouveau à entrer dans les cadres : *« Quand les gymnastes sont à Macolin il n'y a pas de logique de les soutenir financièrement car ils sont à la charge de la FSG. Mais pour une de nos gymnaste GR qui devait se déplacer à Bienne par ses propres moyens, on était intervenu pour aider. Ou alors un de nos trampoliniste avait perdu un soutien qu'il obtenait directement du Fond du Sport et là aussi on a aidé mais ce genre d'actions c'est à bien plaisir. On se permet néanmoins d'alléger les cotisations des gymnastes membres des cadres car ils nous ramènent de l'argent par le biais de subventions FSG. »* Indique Nicolas Conne.

### **Centre d'entraînement:**

Le constat concernant les centres d'entraînement sur le canton de Vaud n'est pas très encourageant. Il n'existe pas de centre d'entraînement cantonal pour la GAM et l'infrastructure d'Aigle utilisée par la GAF et le TRA est saturée. En effet il existe une salle d'entraînement de gymnastique et de trampoline dans les locaux de l'Union Cycliste Internationale à Aigle. Ces locaux appartenant à l'UCI et loués par l'ACVG, permettent l'accueil de trampolinistes et de gymnastes artistiques féminines. Les frais de location de cette salle représentent un investissement conséquent pour l'association cantonale vaudoise de gymnastique. Malgré cet investissement, la taille restreinte de cette infrastructure ne permettrait pas l'accueil de la GAM si un centre cantonal venait à se créer. L'espace étant tout juste suffisant pour la GAF et le TRA, il ne serait pas envisageable d'ajouter dans les locaux l'équipement nécessaire pour permettre à la GAM de s'y entraîner.

Il est évident que la position non-centrée d'Aigle par rapport au canton de Vaud représente un des inconvénients majeurs de cette infrastructure. *« Aigle c'est pas idéal et la salle n'est pas bien desservie par les transport public »* expose Nicolas Conne.

La GAM doit donc survivre sur le canton de Vaud à travers deux clubs qui disposent d'infrastructures insuffisantes pour la pratique de la gymnastique artistique de haut niveau. Même si l'accessibilité aux deux infrastructures est relativement bonne, la disponibilité des locaux n'est pas optimale. En effet, Yverdon travaille dans la salle de la Marive qui est une salle de gymnastique

scolaire (avec une petite partie équipée d'une fosse de réception) et elle est donc disponible pour le club uniquement en dehors des heures scolaires. Le partage de la salle avec les écoles implique également le montage et démontage du matériel lors de chaque séance d'entraînement. Montreux dispose d'une très petite salle située sous le toit de la salle omnisport du Pierrier à Clarens. Cet espace spécialisé qui reste installé en permanence est équipé pour la GAM et la GAF mais sa faible surface ne permet pas une utilisation optimale du matériel. *« Notre infrastructure est de qualité convenable uniquement s'il y a peu de gymnaste dans la salle et actuellement elle n'est plus à niveau de ce qui doit se faire pour la gym artistique. Pour le sol nous avons qu'une piste, quand on fait du saut on peut pas faire des anneaux et notre barre fixe sert aussi de barres asymétrique pour les filles donc on doit partager son utilisation avec la GAF. »* explique David Demartini.

En terme de qualité, aucun des deux clubs ne bénéficie d'assez d'espace pour pouvoir travailler sur des sols praticables 12x12m de nouvelle génération. Les deux clubs sont reconnaissants des structures dont ils bénéficient mais elles n'ont malheureusement pas évolué depuis leur création : *« Malheureusement notre infrastructure représente 25% en surface de ce que l'on aurait réellement besoin. On était un des premiers clubs à avoir une fosse il y a 25 ans en arrière mais rien n'a vraiment évolué. De plus, on partage la salle avec les filles donc l'espace est très étroit et on travail sur du matériel qui ne répond plus aux exigences actuelles »* raconte Emmanuel Demartini.

Les clubs travaillent donc du mieux possible mais doivent, par la force des circonstances, travailler sur du matériel qui à l'heure actuelle est obsolète. Les infrastructures dont disposent les deux derniers clubs pratiquant la GAM dans le canton de Vaud semblent donc insuffisantes pour la pratique de la gymnastique artistique de haut niveau.

### **Encadrement et développement des entraîneurs:**

En terme d'effectif il faudrait pouvoir fournir un entraîneur pour un groupe de 5 gymnastes. La qualité de l'encadrement ne va donc pas corrélérer avec le nombre d'entraîneurs. Il faut pouvoir fournir pour chaque groupe, un entraîneur qui arrive à le coacher à chaque entraînement. A Montreux, par exemple, l'effectif encadrant les gymnastes est jugé insuffisant: *« En gym*



*artistique, il nous faudrait être plus pour que chacun puisse s'occuper d'un groupe, qu'il le suive et qu'il le gère. En salle, on a une capacité d'accueil de 4 groupes parfois nous sommes 4 entraîneurs et donc c'est suffisant mais parfois je suis seul et là c'est plus délicat. Il ne faut pas être 20... il faut être 3 ou 4 mais pouvoir suivre son groupe. »* explique l'entraîneur Emmanuel Demartini. « *Quand j'étais jeune, on avait un entraîneur par groupe donc c'était bien et au fil du temps c'est devenu plus compliqué car on avait de moins en moins d'entraîneur et donc chaque entraîneur devait s'occuper de plus de gymnastes. Avant on était 3-4 par groupe et maintenant on est plutôt 6-7 par groupe donc c'est moins efficace. »* poursuit David Demartini, fils de l'entraîneur.

Le niveau d'expertise des entraîneurs GAM est très variable dans le canton de Vaud. A titre d'exemple, Emmanuel Demartini possède un brevet « expert J+S » ainsi qu'un certificat SOA. Certains autres entraîneurs notamment à Yverdon bénéficient également de certaines reconnaissances J+S. Alors qu'une partie des entraîneurs ou « aide-entraîneurs » ne possèdent aucune formation particulière en GA : « *Chez nous il y a Manu qui a des reconnaissances J+S ou autres et il y a 3 aides moniteurs qui s'occupent principalement des petits car ils n'ont pas le bagage technique pour encadrer les plus expérimentés d'entre nous. »* explique le gymnaste montreuvisien.

Les entraîneurs GAM vaudois ont donc un statut de bénévole et ils bénéficient des indemnités que leur proposent leurs clubs respectifs. « *A Montreux, nos indemnités annuelles sont basées sur le nombre d'entraînement hebdomadaire. Donc elles ne sont même pas liées aux nombres d'heures que nous passons en salle. »* confie Emmanuel Demartini.

Depuis quelques années, l'ACVG essaie de mettre en place un système qui propose un entraîneur professionnel pour chaque discipline élite qui compte un centre cantonal. C'est donc actuellement le cas pour la GAF, la GR et le TRA. « *D'un côté on cherche les entraîneurs les plus expérimentés possible mais d'un autre on a pas une structure qui permet de proposer actuellement les meilleures gymnastes du pays. Pour nous, il est donc important trouver des entraîneurs qui sont expérimentés d'une part mais aussi qui s'intègrent au système et à l'environnement. »* explique Nicolas Conne.

### **Compétition et événements régionaux/(inter)nationaux:**

En terme d'organisation de manifestation, l'ACVG essaie de promouvoir les compétitions en territoire vaudois. Mais l'association n'a pas le pouvoir d'obliger les clubs à organiser des manifestations récurrentes. De plus, il semble évident que la mise sur pied de compétition de gymnastique artistique n'est pas une tâche aisée pour les sociétés organisatrices. En effet, les hautes exigences en terme d'infrastructure et de matériel représentent un frein pour les organisateurs.

Avec uniquement 39 gymnastes pratiquant la gymnastique artistique masculine il n'est pas envisageable d'organiser de façon annuelle une compétition cantonale vaudoise de type « championnat vaudois » qui accueille uniquement les gymnastes vaudois. En effet, ceci demanderait un investissement énorme pour trop peu de participants. Les clubs se voient plutôt encouragés à organiser des compétitions plus conséquentes mais de façon ponctuelle. Rien n'est donc imposé par l'organe cantonal et les impulsions doivent provenir des clubs. Souvent les sociétés vaudoises sont encouragées à organiser des compétitions de type « Journée vaudoise » qui sont ouvertes aux gymnastes d'autres cantons. Ce sera le cas de Montreux qui organisera les « Journées vaudoises de gymnastique artistique » les 29 et 30 avril 2017.

Le calendrier des compétitions de gymnastique artistique masculine se déroulant chaque année en Suisse est relativement bien chargé ce qui laisse la possibilité aux clubs d'effectuer des compétitions en suffisance. La participation aux compétitions n'est donc pas à considérer comme un facteur limitant le gymnaste dans sa progression. En effet, la majorité des compétitions sont ouvertes à tous et donc c'est aux entraîneurs de bien gérer leur planification. *« Les opportunités sont suffisantes et on retrouve passablement souvent les mêmes gymnastes en compétitions. Pour nos plus grands gymnastes ce n'est pas le nombre mais plutôt le mode de compétition qui est problématique. En effet, nos gymnastes les plus âgés aiment concourir aux compétitions qui proposent un classement par discipline et il y a très peu de compétition de ce type en Suisse. »* affirme Emmanuel Demartini.

L'unique compétition qui n'est pas ouverte à tous les gymnastes est le championnat national qui nécessite une qualification préalable. Mais les

exigences de qualification permettent néanmoins à certains gymnastes vaudois de participer à cette manifestation nationale.

Les compétitions internationales officielles ne sont bien évidemment pas ouvertes à n'importe qui. La participation à celles-ci est gérée par la FSG qui enverra concourir l'équipe nationale, l'équipe juniors ou encore une sélection des meilleurs espoirs nationaux.

Il existe néanmoins des rencontres internationales non-officielles qui permettent la participation à plus de gymnastes. Ces compétitions sont en général organisées par des clubs qui proposent à des gymnastes provenant de différents pays d'y participer. Ceci permet aux gymnastes vaudois de niveau régional de se confronter à des gymnastes étrangers.

*« J'ai pu faire des compétitions dites internationales comme par exemple le Challenge International OGM à Charleroi en Belgique. Ou alors avec Montreux on a participé aux Jeux Internationaux pour écoliers et ce type de compétitions ont été à chaque fois des expériences très intéressantes. »* explique David Demartini.

### **Recherche et innovations scientifiques:**

Les clubs qui pratiquent la GAM dans le canton de Vaud ont, à l'heure actuelle, d'autres préoccupations que celle de fournir des services innovants dans le domaine gymnique ou dans le domaine médical. Les deux sociétés se concentrent principalement sur les services à fournir en salle plutôt qu'en annexe. « On pourrait s'approcher de sophrologues ou de personnes du domaine médical mais nous avec nos neuf heures d'entraînement hebdomadaire c'est clairement pas une priorité. Pour l'instant on laisse l'enfant suivre son propre pédiatre ou médecin plutôt que d'imposer quelque chose » avance Emmanuel Demartini.

De son côté, l'association cantonale vaudoise de gymnastique est actuellement entrain de mettre en place un encadrement médical pour ses centres cantonaux. Mais là encore, la GAM qui n'a pas de centre cantonal ne peut pas en bénéficier. En effet, ce service ne peut pas être mis à disposition de l'ensemble des gymnastes vaudois. Cette collaboration relativement récente ne propose pas de tarifs préférentiels mais elle donne la priorité aux gymnastes dans

certaines traitements d'urgence. Ce service donne également la possibilité d'avoir un échange entre le médecin et les entraîneurs cantonaux.

L'ACVG est également entré en contact avec le centre sport et santé (CSS) de l'Université de Lausanne. Pour l'instant, la collaboration est en phase de test et le travail ne s'est fait qu'avec les trampolinistes qui sont allés faire des tests physiques. *« Nous avons aussi de l'intérêt pour une collaboration au sujet de la nutrition. Le but final est d'avoir un échange entre le CSS de l'Unil, nos thérapeutes et notre encadrement technique. »* conclut Nicolas Conne.

## **4.2 : Constats et préconisations afin de faciliter la réussite**

Si l'ACVG a pour objectif de placer des gymnastes masculins dans les cadres et ceci de façon régulière, il semble évident qu'un centre cantonal GAM doit être créé. Même si les deux clubs d'Yverdon et de Montreux parviendront peut-être à trouver une fois par décennie une « perle rare » suffisamment talentueuse pour parvenir à se hisser dans les cadres, notre analyse a pu relever bien assez de lacunes dans le système GAM vaudois.

Voici donc, en guise de bilan, un constat de la situation vaudoise ainsi que quelques préconisations.

### **Pilier 1 :**

Les finances de l'ACVG ne semblent pas être le principal frein aux performances vaudoises. En effet, l'association vaudoise peut bénéficier de certaines entrées intéressantes (Fond du Sport, cotisations). Les entrées financières provenant des subventions la FSG ne pourront être plus importantes uniquement si des gymnastes vaudois parviennent à rentrer dans les cadres ou si un centre d'entraînement parvient à être reconnu parmi les CRP de la fédération. Ces entrées doivent se construire sur quelques années et ne peuvent pas être une source de financement dont l'ACVG pourra bénéficier à très court terme.

Le seul aspect financier considérable qui est présent dans les deux systèmes de référence étudiés et qui est absent dans le système vaudois est une aide financière publique et principalement celle des villes.

On constate que le budget total 2016 de l'ACVG équivaut à environ 80% du budget total de l'AGG la même année alors que l'association vaudoise compte entre 3 et 4 fois plus de membre. L'écart est donc réel par rapport à cette association voisine et il est principalement dû au soutien financier apporté par la ville de Genève.

Le dernier point financier qui peut être jugé insuffisant concerne le sponsoring. Effectivement, le soutien lié au sponsoring est très faible et fait donc partie des préoccupations de l'association. Il semble surprenant qu'une association de cette envergure qui de plus possède un champ d'action sur un canton tout entier budgete<sup>35</sup> une entrée sponsoring de 8'000 CHF et comptabilisait en 2014 une entrée de 700 CHF.

#### Pilier 2 :

L'organisation hiérarchique<sup>36</sup> semble bien structurée au sein de l'ACVG ce qui permet une bonne communication verticale au sein de la pyramide ainsi qu'une bonne collaboration horizontale entre les différentes divisions. Le seul est unique ajustement hiérarchique qui ressort de notre analyse comparative serait d'éventuellement regrouper la GAM et la GAF en une seule entité GA. Ceci permettrait peut être plus de projets transversaux et éventuellement de créer certains ponts dans une formation commune. C'est ce qui se fait à Genève: *« On a depuis quelques années une équipe GAM et GAF qui forme une équipe GA et on travaille ensemble sur l'animation et sur les petits et donc on a réussi à s'entendre et à développer ce qui a été possible de développer jusqu'à maintenant. »* affirme Cédric Touzot.

D'un point de vue administratif cela représenterait aussi un regroupement de force en ayant qu'une seule personne responsable du jugement en GA ainsi qu'une autre responsable de la formation en GA. Formation et jugement restent deux domaines qui présentent peu de différence entre GAM et GAF.

#### Pilier 3 :

En Suisse le taux de participation en gymnastique est élevé et il l'est également dans le canton de Vaud. Les gymnastes sont donc existants mais il n'y a

---

<sup>35</sup> Cf. Annexe 3

<sup>36</sup> Cf. Annexe 1

personne pour les encadrer. Le manque participation en GAM n'est donc pas lié à l'absence de candidats mais au manque de structures pour les encadrer. La taille plus réduite des cantons de Genève et de Neuchâtel leur permet de fonctionner quasiment avec un seul et unique centre qui se charge de la formation de 5 à 16 ans. Mais la superficie du canton de Vaud ne permet pas un fonctionnement similaire car ceci délaierait une majorité du réservoir de gymnaste vaudois qui serait trop éloigné du centre d'entraînement vaudois. A titre d'exemple, dans la situation actuelle, la région de la Côte vaudoise est dépourvue de possibilité. L'unique opportunité qui s'offre aux gymnastes de cette région est de rejoindre les clubs d'Yverdon, de Montreux ou alors le centre d'entraînement de Genève. Il faut donc pouvoir mettre en place un système qui permettra à l'ensemble du territoire vaudois d'avoir accès à la pratique de la GA. Mais il faut être réaliste, le manque de clubs qui pratiquent la GA est lié aux hautes exigences en infrastructures et en équipements que demande cette discipline. On ne peut donc pas envisager un avenir avec 10 clubs vaudois pratiquant la GA mais on ne peut pas non plus envisager la solution d'un seul et unique centre. Il faudra donc trouver un compromis.

Pilier 4 :

*« La choses que l'on peut faire avec une structure cantonale professionnelle c'est de décharger les clubs pour qu'ils puissent se concentrer sur de la détection de talent d'une part et de la formation de base des jeunes »* explique Nicolas Conne.

Nous avons vu à travers l'analyse du pilier 3 qu'il existe une forte disproportion entre le nombre de gymnaste agrès et le nombre de gymnaste artistique sur le canton de Vaud. Cette nuance concerne également le nombre de club proposant des agrès et ceux proposant de la GA. L'ACVG doit donc mettre en place une stratégie pour encourager les clubs pratiquants la gymnastique aux agrès à rediriger les jeunes gymnastes les plus talentueux vers des centres de formation artistique. En ce qui concerne les programmes sport-études, rien n'est actuellement en place mais les démarches ont débuté. L'Etat de Vaud laissant la mise en place de tels programmes, il faut que l'ACVG puisse saisir cette opportunité. En effet, il a été souligné lors de nos entretiens que les entraînements biquotidiens font parties des facteurs essentiels dans la

formation des gymnastes artistiques. Même si la GAM vaudoise connaît actuellement d'autres préoccupations que celle de l'ouverture de classes spéciales pour les gymnastes, cette opportunité doit être saisie afin de pouvoir proposer rapidement un système optimal quand les bases de la GAM vaudoise seront posées.

Pilier 5 :

La gestion de la carrière et de l'après carrière s'est montrée significative dans les études SPLISS de De Bosscher mais elle s'avère très peu influente dans notre cas d'étude. En effet, ce pilier semble concerner principalement le centre fédéral de performance de Macolin mais pas directement les associations cantonales de gymnastique. En effet, il est difficile de parler de gestion de carrière ou d'après carrière lorsqu'on travaille avec des gymnastes de moins de 16 ans. Le pilier 5 s'est donc montré très peu significatif dans notre analyse.

Piliers 6 et 7 :

Les piliers 6 et 7 semblent se dégager comme les piliers les plus importants pour favoriser la réussite. En effet, au terme de chacun des entretiens effectués, chaque sujet s'est vu posé la question suivante : « Quel sont selon toi les piliers le plus pertinents afin de pouvoir favoriser la réussite ? » La majorité des sujets genevois et neuchâtelois ont mentionné « infrastructures » et « encadrement » comme points positifs de leur système alors que les sujets vaudois ont mentionné ces deux piliers comme points faible. « *Selon moi l'entraîneur et l'infrastructure sont les points centraux du système.* » nous confie Christopher Tomcik de Genève. « *Si je dois dire le plus important selon moi c'est la salle, les entraîneurs et le soutiens des parents.* » affirme Joachim von Büren de Neuchâtel. « *Ce qui manque selon moi c'est l'infrastructure ainsi que l'encadrement. Et peut-être une bonne collaboration avec les écoles pour permettre plus de pratique.* » dit le gymnaste montreusien David Demartini.

Le constat des performances vaudoises dans ces deux piliers est donc assez évident:

La salle d'entraînement d'Aigle qui sert actuellement de centre d'entraînement cantonal pour la GAF et le TRA ne permet pas d'accueillir la GAM. De plus, la localisation décentrée d'Aigle est un obstacle évident en terme d'accessibilité.

L'infrastructure d'Aigle ne semble donc pas offrir une quelconque solution même si un centre cantonal GAM venait à être créé. La seule opportunité réjouissante repose sur la réalisation du projet du complexe gymnique qui pourrait accueillir la GAM. Du côté de l'encadrement, il est clair qu'une fois le centre cantonal GAM créé, l'ACVG devra engager un entraîneur cantonal professionnel le plus compétent possible (comme elle le fait avec ses autres disciplines élités). Mais un autre aspect à prendre en considération est le niveau d'expertise global des entraîneurs non professionnels. En effet, nous avons pu constater que la formation des gymnastes doit débiter dès le plus jeune âge (5 ans). Les clubs formateurs ne peuvent pas former convenablement des jeunes gymnastes dans une discipline aussi complexe que la GA si les personnes chargées de l'encadrement des plus jeunes ne sont pas formées. Actuellement, les clubs font avec les moyens dont ils disposent, mais il est évident qu'une prise de conscience à ce sujet est nécessaire. La formation des plus jeunes gymnastes artistiques ne peut pas être assurée par des personnes inexpérimentées.

#### Pilier 8 :

Les opportunités étant bonnes et en suffisance, il semble que ce pilier qui concerne l'organisation et la participation aux compétitions n'est pas non plus le plus significatif dans les éléments qui mènent le gymnaste vers la réussite. Nous avons pu constater que les compétitions avec classement par discipline intéressent les gymnastes plus âgés qui apprécient le fait de se spécialiser sur deux ou trois disciplines. Mais ce type de compétition n'amènerait pas directement une plus-value dans la formation des jeunes gymnastes qui cherchent à accéder aux cadres. Ce n'est donc pas un soucis prioritaire si l'objectif est de dynamiser la base du système.

#### Pilier 9 :

Il est évident que ce pilier qui traite de la recherche et des innovations n'est pas prioritaire actuellement en ce qui concerne la GAM vaudoise. En effet, une bonne structure est nécessaire avant d'envisager de proposer des services annexes tel qu'un soutien médical ou une collaboration avec des spécialistes du monde chorégraphique ou acrobatique. Cependant le constat est plutôt positif.



Effectivement, une collaboration entre médecins et l'ACVG est existante pour les autres disciplines élite ce qui est plutôt encourageant. De plus le lien récent qui se crée avec le CSS de l'Unil est une réelle plus value. En effet, il pourrait éventuellement mener à une coopération dans le domaine de la préparation physique qui est selon les propos de Christopher Tomcik lors de son entretien, un des domaines souvent sous-estimé durant la formation des jeunes gymnastes.

### **4.3 : Proposition d'un modèle centralisé:**

A travers cette dernière partie, nous allons proposer un modèle que nous analyserons afin de déceler ses avantages et ses inconvénients. Un grand nombre de nos FCS sont interconnectés et donc il est nécessaire de choisir un point de départ dans nos préconisations. Le point de départ de cette analyse prend comme élément déclencheur, l'aboutissement du projet de construction d'un complexe gymnique.

Le modèle propose donc une structure centralisée dans la région lausannoise avec le complexe gymnique qui ferait office de centre d'entraînement cantonal. Le système s'appuierait également sur 3 centres de formation de GA labellisés et reconnu par l'ACVG. Ces trois centres situés à Montreux, Yverdon et sur la Côte vaudoise (Morges, Rolle ou Nyon) permettraient ainsi aux clubs pratiquant encore la GAM actuellement de rester parmi les vecteurs dynamisants de la gymnastique artistique vaudoise. Sur la même base que ce que fait la FSG avec ses centres de performance, le système de label des 3 centres de formation de l'ACVG pourrait imposés un cahier des charges à ces clubs formateurs afin de garantir certaines exigences. Voici les divers impacts que pourrait avoir une telle restructuration :

#### **Impact sur les finances**

Le premier impact serait bien évidemment un gros investissement à faire pour l'ACVG afin de financer la réalisation de ce complexe gymnique. Ceci représenterait une lourde charge pour l'association mais cela représente un investissement à faire afin de redynamiser la GA vaudoise. La réalisation d'un

tel centre permettrait d'entrer en contact également avec les autorités lausannoises afin de pouvoir bénéficier d'un soutien financier. A noter que la ville de Lausanne ne connaît aucune société pratiquant de la gymnastique dans les disciplines d'élite (GAM, GAF, GR, TRA). Il est surprenant que Lausanne, capitale olympique, ne puisse pas proposer dans sa périphérie une structure qui permet la pratique de ces 4 disciplines olympiques. Les autorités pourraient se montrer sensible à un tel constat. A plus long terme, l'obtention de subventions de FSG pourrait être envisageable si le centre de formation parvient à être labélisé par la Fédération.

### **Impact sur la structure et l'organisation**

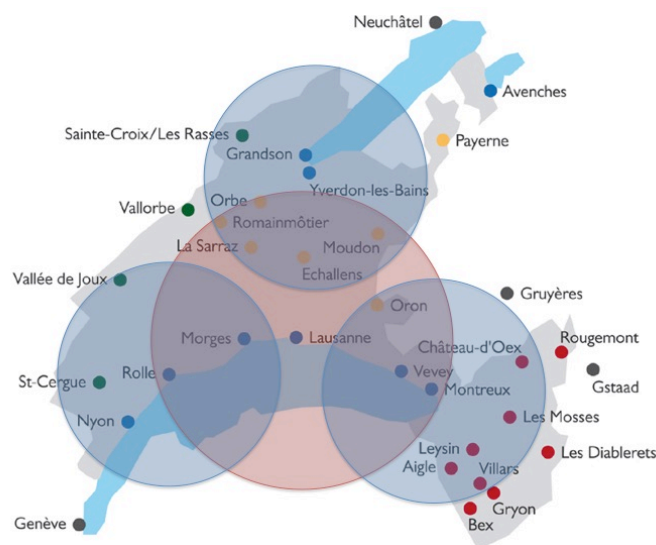
Une telle structure centralisée permettrait de resserrer les liens entre GAF et GAM en accueillant ces deux disciplines sous le même toit.

Une meilleure coopération pourrait être envisageable même dans les trois centres de formation puisque Montreux possède déjà actuellement GAM et GAF. Yverdon possède un groupe de GAM et pourrait éventuellement ouvrir un groupe de GAF. Et le centre de formation de la Côte devrait ouvrir un groupe GAM mais un groupe GAF est déjà existant actuellement à Morges et pourrait éventuellement délocaliser plus à l'ouest si cela à un intérêt. Ceci permettrait aux trois centres de formation de proposer de la GAM et de la GAF et au centre d'entraînement cantonal de faire de même. Cette collaboration peut amener une plus value comme nous l'avaient indiqué les sujets genevois interrogés.

### **Impact sur le taux de participation**

Un rayon de 20km autour de chacun des centres de formation proposés permet de couvrir presque l'ensemble du territoire vaudois. Ceci devrait permettre à presque la quasi totalité des gymnastes vaudois de pouvoir accéder à un centre de formation de GA situé à moins de 30 minutes de chez lui. Ceci afin de drainer un maximum de jeunes gymnastes dans les centres de formation et donc augmenter le taux de participation.

La carte suivante illustre le système avec les 3 centres de formation et leurs zones de chalandise (carte à l'échelle Cf. Annexe 24) :



**Figure 7 : Carte du canton de Vaud avec 4 centres d'entraînement<sup>37</sup>**

### **Impact sur l'IDT, le DT et le « sport étude »**

Il faut pouvoir trouver une solution pour pouvoir profiter des clubs pratiquants la gymnastique aux agrès pour pouvoir faire de l'identification de talent. Il est évident qu'un club possédant un jeune talent et ne proposant pas de GA dans ses activités va être réticent à l'envoyer dans un autre club pour qu'il pratique la gymnastique artistique. Mais peut-être que le système de clubs formateurs de GA « labélisés » en tant que « centre de formation » donnerait la possibilité de mettre les jeunes gymnastes talentueux de sa société dans les centres de formation sans qu'ils perdent pour autant l'identité de la société d'où ils proviennent initialement. Ce processus expliqué et amené aux sociétés agrès à travers une communication efficace permettrait éventuellement une meilleure collaboration entre gym aux agrès et gym artistique. Ceci permettrait donc de s'appuyer sur l'ensemble des sociétés vaudoises afin de faire de la détection de talent. Par exemple, un gymnaste provenant de Vevey et montrant des prédispositions intéressantes (force, souplesse) pourrait être envoyé au centre de formation de Montreux tout en restant membre de sa société d'origine. Une telle solution amènerait probablement quelques obstacles administratifs mais offrirait aux gymnastes qui proviennent de société « non-artistique »

<sup>37</sup>[http://images.gadmin.st.s3.amazonaws.com/n6738/images/detail/372680\\_Carte\\_Vaud\\_web.jpg](http://images.gadmin.st.s3.amazonaws.com/n6738/images/detail/372680_Carte_Vaud_web.jpg) (consulté le 26.12.16)

d'envisager une carrière en GAM. Le constat semble donc évident, il faut pouvoir trouver des ponts entre ces deux disciplines pour premièrement augmenter le taux de participation en GAM et deuxièmement profiter de l'ensemble des clubs vaudois pour faire de l'IDT.

Le jeune gymnaste au talent identifié passerait donc des tests afin de rejoindre un des trois centres de formation pour suivre sa formation de base (entre 5 et 9 ans) puis s'il montre les qualités nécessaires pourrait accéder au centre d'entraînement cantonal dès 9-10 ans. Un tel processus pourrait permettre également la mise en place d'une classe spécialisée « sport-étude » dans la région lausannoise. Les gymnastes membres du centre cantonal pourraient donc profiter dès l'âge de 10 ans, d'un enseignement adapté qui permettrait des entraînements biquotidiens.

### **Impact sur l'infrastructure**

Une infrastructure de qualité sera donc nécessaire dans la région lausannoise afin de faire office de centre d'entraînement cantonal. Le projet actuel du complexe gymnique de l'ACVG est basé sur la construction d'une infrastructure composée de 2 « triples salles ». Le projet propose donc une salle qui semble assez spacieuse. Restera à l'équiper avec du matériel de qualité. Les trois centres de formation axeront leur travail sur des jeunes gymnastes et donc pourront s'équiper en matériel éducatif sans nécessairement devoir faire des investissements importants comme celui d'un sol praticable 12x12m pas nécessairement très utile dans la formation des plus jeunes gymnastes.

L'Accessibilité est un point central mais nous avons vu que la répartition des différents centres d'entraînement de notre modèle devrait permettre un meilleur accès à tous. Les centres de formation, se concentrant sur les jeunes gymnastes, ne devraient donc pas avoir besoin de plus que 10-12h de disponibilité de leur salle ce qui peut être envisageable même dans des salles de gymnastique scolaire comme celle de la Marive à Yverdon. Le centre d'entraînement cantonal sera lui disponible en permanence vu que la salle spécialisée sera réservée à l'utilisation de l'ACVG. La localisation de ce centre dans la région lausannoise pourrait permettre d'obtenir des aides financières de la ville de Lausanne comme le font les villes de Genève ou de Neuchâtel avec les associations cantonales voisines.

### **Impact sur l'encadrement**

La création d'un centre cantonal GAM engendrera l'engagement d'un entraîneur professionnel qui pourra d'une part opérer au sein du centre d'entraînement cantonal de Lausanne et éventuellement se déplacer dans les centres de formation selon l'organisation de son emploi du temps et des entraînements. Le fait de labéliser les centres de formation pourrait donner un pouvoir à l'ACVG quant au niveau de compétence exigé pour encadrer les gymnastes dans les centres de formation. L'ACVG pourrait exiger la présence minimum d'un ou deux entraîneurs reconnus J+S à chaque entraînement ce qui encouragerait à la formation des entraîneurs mais aussi qui assurerait un minimum de compétence en salle pour former les jeunes gymnastes.

### **Impact sur la recherche et les innovations**

Nous avons vu précédemment que ce n'est pas le pilier le plus important et donc qu'il peut être utile de proposer des services annexes lorsque le système de base (infrastructure, encadrement) fonctionne bien. Il est néanmoins utile de soulever le fait qu'une localisation du centre d'entraînement cantonal dans la région lausannoise permettra de faciliter l'éventuelle coopération avec le CSS de l'Unil. Cette localisation proche de Lausanne permettra également une éventuelle collaboration avec un service médical compétant.

Il est évident que ce modèle s'appuie sur un investissement financier important mais il permet de constater qu'un tel procédé pourrait impacter positivement les piliers 1-2-3-4-6-7 et 9 de notre étude. La matrice de type « SWOT » (Cf. Annexe 25) qui compare les forces, faiblesses, opportunités et menaces du système préconisé illustre bien l'impact d'une telle structure.

## **Conclusion**

Cette étude avait pour but d'analyser le rôle et les implications des associations cantonales de gymnastique dans la filière de formation des gymnastes artistiques masculins.

En s'inspirant d'une étude axée sur 9 piliers d'analyse (SPLISS 2.0), cette dernière nous a permis d'identifier, à travers des entretiens dans deux cantons références, les facteurs clés de succès dans la discipline d'élite qu'est la GAM. Une adaptation du modèle SPLISS 2.0 a dû être effectuée afin de pouvoir structurer notre analyse avec des facteurs clés de succès correspondant à la discipline étudiée et à l'échelle de notre étude.

Les entretiens nous ont permis de cibler lesquels de ces piliers avaient une importance majeure dans la formation des jeunes gymnastes et lesquels ne semblaient pas représentatifs dans notre cas précis.

La quasi totalité des piliers d'analyse ont montré avoir un impact plus ou moins direct sur la performance en GAM. Parmi eux, les deux piliers qui se sont montrés les plus significatifs au travers de nos entretiens concernent les centres d'entraînement (infrastructures) et l'encadrement.

Le pilier concernant la gestion de carrière et l'après carrière ne s'est pas avéré représentatif dans notre cas d'étude et ceci principalement du fait que les gymnastes concernés par notre étude sont trop jeunes pour que ce pilier fasse sens. Le pilier sur les compétitions s'est également montré peu significatif du fait que les opportunités de compétitions sont jugées suffisantes en Suisse.

La comparaison des systèmes des deux cantons références (Genève et Neuchâtel) avec celui du canton de Vaud nous a donné des pistes sur les faiblesses actuelles du système vaudois par rapport à ses voisins.

Il a été montré que la principale lacune du système vaudois en GAM est l'inexistence d'un regroupement cantonal qui travaillerait au sein d'une structure centralisée. Celle-ci doit pouvoir se faire à travers un centre d'entraînement cantonal dirigé par un entraîneur GAM professionnel.

Cette structure centrale doit permettre un encadrement de qualité au sein d'une infrastructure répondant aux normes actuelles. Ceci afin de pouvoir, dans un premier temps, se mettre à niveau dans les deux piliers jugés les plus significatifs.

Un modèle de fonctionnement a donc été proposé à la fin de l'analyse des résultats. Le modèle peut paraître utopique mais il nous permet avant tout de nous rendre compte de l'interconnexion des différents FCS. Il n'a pas la prétention d'être le seul et unique modèle garantissant le succès mais il permet tout de même d'amener une réflexion sur les possibles champs d'actions de l'ACVG.

Afin de renforcer les conclusions tirées par notre étude, il serait intéressant de pouvoir étendre l'analyse de ces 9 piliers à d'autres cantons comme Zurich qui connaît un fort succès depuis de nombreuses années ou comme le Tessin qui semble être la nouvelle référence nationale en terme de formation de jeunes gymnastes. Les barrières linguistiques ajoutées à la diversité des facteurs analysés n'ont malheureusement pas permis de prendre ces deux cantons comme références.

A une toute autre échelle, il pourrait être intéressant de se pencher sur le fonctionnement des systèmes de formation des autres nations. Tout particulièrement des nations comme la Grande-Bretagne qui, en GAM, était absente de la scène olympique en 2000 et qui en l'espace de 15 ans a su mettre en place une structure lui permettant d'obtenir 5 médailles olympique (dont 2 d'or) lors de l'olympiade de Rio en 2016.

Il faut néanmoins rester conscient que la Suisse fait actuellement partie des 8 meilleures nations au monde en gymnastique artistique masculine. Le système qui est en place dans le pays est donc très performant quand on considère la faible population de la Suisse. Les systèmes de formation en place dans la majorité des cantons sont donc d'une excellente qualité et le fait de pouvoir s'aligner sur le niveau de compétences des cantons voisins représentera déjà un défi de taille pour l'ACVG.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages, articles et documents :**

**ACVG - Comité Cantonal et Techniciens ACVG. (2016).** *Présentation Powerpoint de la conférence des dirigeants de société du 6 octobre 2016.* Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Octobre 2016

**ACVG - Comité Cantonal et Techniciens ACVG. (2016).** *Rapport d'activité 2015.* Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Janvier 2016

**ACVG - Comité Cantonal et Techniciens ACVG. (2011).** *Statuts (version novembre 2011).* Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Novembre 2011

**Crespo, M., Reid, M., Miley, D., Atienza, F. (2003).** *The relationship between professional tournament structure on the national level and success in men's professional tennis.* Journal of science and medicine in sport, 6 (1) 3-13. March 2003

**Darembert, C. (1858).** *Philostrate, Traité sur la gymnastique.* Firmin Didot.

**De Bosscher, V., Shibli S., Westerbeek, H., Van Bottenburg, M. (2015).** *Successful elite sport policies : an international comparison of the sports policy factor leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations.* Meyer & Meyer Sport (UK)

**De Bosscher, V., Van Bottenburg, M., Shibli, S., Westerbeek, H., Truyens, J. (2012).** *Competitiveness of nations in elite sport. An international comparison of the Sport Policy factors Leading to International Sporting Success (2011-2012).* Vrije Universiteit Brussel



**De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M., De Knopp, P. (2008).** *The Global Sporting Arms Race : An International Comparative Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success.* Meyer & Meyer Sport (UK)

**De Bosscher, V. (2007).** *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success.* Published doctoral thesis. Brussel : VUBPRESS

**Département de la culture et du sport de Genève. (2016).** *Rapport d'activité juin 2015 - juin 2016.* Ville de Genève. Septembre 2016

**Hogan, K., Norton, K. (2000).** *The price of Olympic Gold.* Journal of science and medicine in sport, 3 (2), 203-218. June 2000

**Kempf, H., Weber, A.C., Renaud, A., Stopper, M. (2014).** *Le sport d'élite en Suisse. Etat des lieux SPLISS-CH 2011.* Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM, Macolin.

**Kuper, G., Sterken, E., (2001).** *Olympic participation and performance since 1896.* University of Groningen, Netherland. January 2001

**Loterie Romande. (2016).** *Répartition des bénéfices de la loterie romande 2015.* Loterie Romande. 2016

**Quin, G. (2016).** *Revue GYM de l'ACVG n°106.* Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Septembre 2016

**Rossi, D., (2016).** *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2016 im 2-Jahresvergleich.* Ressort Kunstturnen, STV. Janvier 2016

**Rossi, D., (2015).** *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2015 im 2-Jahresvergleich.* Ressort Kunstturnen, STV. Janvier 2015

**Rossi, D., (2014).** *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2014 im 2-Jahresvergleich.* Ressort Kunstturnen, STV. Janvier 2014

**Rossi, D., (2012).** *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2013 im 2-Jahresvergleich.* Ressort Kunstturnen, STV. Décembre 2012

**Rossi, D., (2011).** *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2012 im 2-Jahresvergleich.* Ressort Kunstturnen, STV. Décembre 2011

**Rossi, D., (2010).** *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2011 im 2-Jahresvergleich.* Ressort Kunstturnen, STV. Décembre 2010

**Rossi, D., (2010).** *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2010 im 2-Jahresvergleich.* Ressort Kunstturnen, STV. Janvier 2010

**Service recherche et référence / Centre d'études olympiques. (2011).** *Gymnastique artistique : participation au cours de l'histoire des Jeux Olympiques.* Document de référence. Septembre 2011

**Stingelin, F. (2013).** *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4).* Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013

**Ulmann, J. (1989).** *De la gymnastique aux sports modernes : histoire des doctrines de l'éducation physique.* Vrin, J.

**Van Bottenburg, M. (2002).** *Sport for All and Elite Sport : Do they benefit one another ?.* Centre for research on sports in society, The Netherlands. October 2002

## **Sites internet :**

### **Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique :**

<http://www.acng.ch/ACNG/images/stories/PDFJEVENTS2016/acnga2016.pdf>

(consulté le 22.11.2016)

[http://www.acng.ch/ACNG/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86%3Asocietes-acng&catid=35%3Aadresses&Itemid=53](http://www.acng.ch/ACNG/index.php?option=com_content&view=article&id=86%3Asocietes-acng&catid=35%3Aadresses&Itemid=53) (consulté le 22.11.2016)

### **Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique :**

[http://www.acvg.ch/web1/files/documentation/objectifs\\_2020/2015\\_objectifs\\_2020\\_1\\_6\\_Sport\\_Elite.pdf](http://www.acvg.ch/web1/files/documentation/objectifs_2020/2015_objectifs_2020_1_6_Sport_Elite.pdf) (consulté le 17.09.16)

### **Canton de Vaud :**

<http://www.vd.ch/themes/vie-privee/sport/sport-a-lecole/sport-etudes/aide-financiere-aux-sportifs/> (consulté le 09.10.16)

<http://www.vd.ch/themes/vie-privee/sport/sport-a-lecole/sport-etudes/mesures-sport-etudes-possibles/> (consulté le 06.10.16)

### **Ecole obligatoire région Neuchâtel :**

<http://www.eoren.ch/centre-du-mail/> (consulté le 06.10.16)

### **Fédération Suisse de Gymnastique :**

<http://www.stv-fsg.ch/fr/federation/qui-sommes-nous> (consulté le 17.09.16)

<http://www.stv-fsg.ch/fr/membres/membres/> (consulté le 17.09.16)

<http://www.stv-fsg.ch/fr/branches-sportives/gymnastique-artistique/cadre-juniorsespoirs/hommes-2016/> (consulté le 25.09.16)

<http://www.stv-fsg.ch/fr/manifestations/resultats/> (consulté le 10.12.16)

<http://www.stv-fsg.ch/fr/newsmedias/nouvelles/detail/article/2015/01/16/reunion-sport-delite-ne-pas-se-reposer-sur-ses-lauriers/>

(consulté le 25.09.16)

**Fonds du Sport Vaudois :**

[http://www.fondsdusportvaudois.ch/demande\\_de\\_soutien\\_associations.html](http://www.fondsdusportvaudois.ch/demande_de_soutien_associations.html)

(consulté le 12.10.16)

**Genève Gymnastique Artistique :**

<https://www.genevegymnastique.ch/centres-d-entrainement/centre-cantonal-et-regional-gam/>

(consulté le 22.11.16)

**Haute Ecole Fédérale du Sport de Macolin :**

<http://www.ehsm.admin.ch/fr/uebersicht-aw/formation-formation-continue/trainerbildung-schweiz/ausbildung.html> (consulté le 01.11.16)

<http://www.ehsm.admin.ch/fr/uebersicht-aw/formation-formation-continue/trainerbildung-schweiz/ausbildung/berufstrainerausbildung.html>

(consulté le 01.11.16)

<http://www.ehsm.admin.ch/fr/uebersicht-aw/formation-formation-continue/trainerbildung-schweiz/ausbildung/diplomtrainerausbildung.html>

(consulté le 01.11.16)

**Jeunesse et Sport :**

<http://www.jugendundsport.ch/fr/sportarten/kunstturnen-uebersicht.html>

(consulté le 01.11.16)

<http://www.jugendundsport.ch/fr/sportarten/kunstturnen-uebersicht/aus-und-weiterbildung/ausbildungswege/nachwuchstrainer.html> (consulté le 03.01.17)

**Loterie Romande :**

<https://www.entraide.ch/fr/content/redistribution-des-benefices-par-canton>

(consulté le 12.10.16)

<https://www.loro.ch/fr/organisation> (consulté le 12.10.16)

**SPLISS :**

<http://www.spliss.net> (consulté le 31.10.16)

**Sport-Toto :**

<http://www.sport-toto.ch/10-1-Soutiens-Financiers.html> (consulté le 12.10.16)

**SuisseMobile :**

<https://map.schweizmobil.ch> (consulté le 26.12.16)

**Swiss Olympic Association :**

<http://www.swissolympic.ch/fr/Sport-d-elite-et-releve/La-Suisse-appelée-à-jouer-un-rôle-d-avant-garde-dans-la-sélection-des-talents> (consulté le 19.10.16)

[http://www.swissolympic.ch/fr/Portaldata/41/Resourcen/03\\_sport/verbaende/einstufung\\_der\\_sportarten/Richtlinien\\_Einstufung\\_2013\\_10\\_01\\_Anhang\\_1\\_FR.pdf](http://www.swissolympic.ch/fr/Portaldata/41/Resourcen/03_sport/verbaende/einstufung_der_sportarten/Richtlinien_Einstufung_2013_10_01_Anhang_1_FR.pdf) (consulté le 19.10.16)

<http://www.swissolympic.ch/fr/Qui-sommes-nous/Fédérations-membres> (consulté le 17.09.16)

**The Queensland Times :**

<http://www.qt.com.au/news/athletics-share-limelight-one-top-olympic-sports/1889097/> (consulté le 03.01.17)

**Ville de Genève :**

<http://www.ville-geneve.ch/plan-ville/sports/centre-sportif-bois-freres/> (consulté le 15.10.16)

[http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement\\_3/Administration/rapport-activite-dep-culture-sport-ville-de-geneve.pdf](http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_3/Administration/rapport-activite-dep-culture-sport-ville-de-geneve.pdf) (consulté le 15.10.16)

**Villes de Neuchâtel - Les sports:**

<http://www.lessports.ch/default.asp/1-0-5031-5518-1-1-1/> (consulté le 15.10.16)

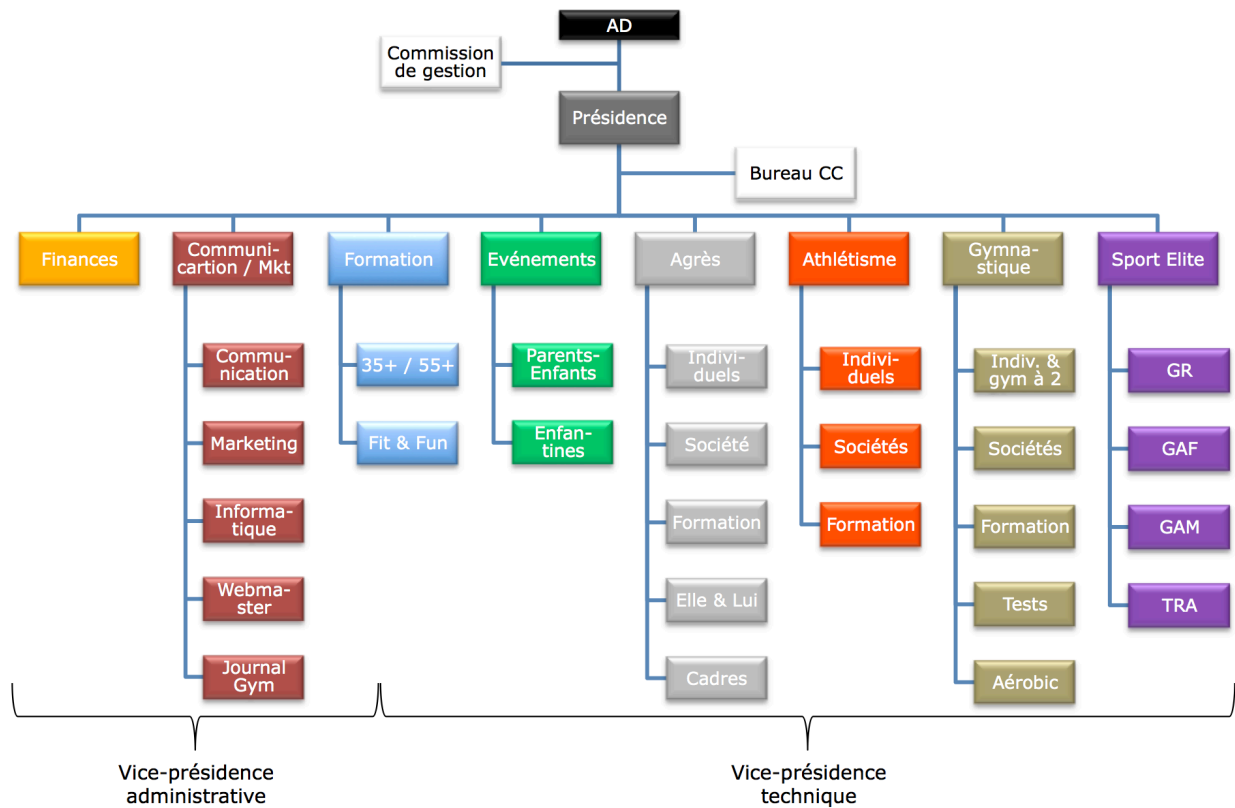
**Zürcher Turnverband :**

<http://www.ztv.ch/site/index.php/sportangebot/kunstturnen-maenner/adressen>

## Annexes

<b>Annexe 1 : Organigramme hiérarchique ACVG</b> .....	<b>97</b>
<b>Annexe 2 : Buts et Objectifs de l'ACVG</b> .....	<b>98</b>
<b>Annexe 3 : Compte pertes et profits 2015 et budget 2016 - ACVG</b> .....	<b>99</b>
<b>Annexe 4 : Evolution des critères de sélection dans les différents cadres</b> .....	<b>100</b>
<b>Annexe 5 : Critères de sélection des CRP</b> .....	<b>101</b>
<b>Annexe 6 : Critères de sélection des CEC</b> .....	<b>102</b>
<b>Annexe 7 : Localisation des CRP et des CEC</b> .....	<b>103</b>
<b>Annexe 8 : Graphique du modèle SPLISS</b> .....	<b>104</b>
<b>Annexe 9 : Liste des FCS qui ressortent dans notre étude</b> .....	<b>105</b>
<b>Annexe 10 : Guide d'entretien pour gymnaste</b> .....	<b>106</b>
<b>Annexe 11 : Guide d'entretien pour entraîneur</b> .....	<b>109</b>
<b>Annexe 12 : Guide d'entretien pour dirigeant d'association</b> .....	<b>112</b>
<b>Annexe 13 : Entretien de Joachim von Büren</b> .....	<b>115</b>
<b>Annexe 14 : Nombre de gymnastes dans les différents cadres entre 2010 et 2016</b> .....	<b>126</b>
<b>Annexe 15 : Nombre de médailles aux championnats suisses junior entre 2010 et 2016</b> .....	<b>126</b>
<b>Annexe 16 : Flux financiers alimentant le système du sport d'élite suisse</b> .....	<b>127</b>
<b>Annexe 17 : Subventions reversées par la Loterie Romande aux associations cantonales</b> .....	<b>127</b>
<b>Annexe 18 : Structure GAM genevoise</b> .....	<b>128</b>
<b>Annexe 19 : Structure GAM neuchâteloise</b> .....	<b>129</b>
<b>Annexe 20 : Nombre d'adhérent à l'AGG, l'ACNG et l'ACNGA</b> .....	<b>130</b>
<b>Annexe 21 : Salle d'entraînement spécialisée du Bois-des-Frères</b> .....	<b>131</b>
<b>Annexe 22 : Salle d'entraînement spécialisée de la Maladière</b> .....	<b>131</b>
<b>Annexe 23 : Objectifs 2020 ACVG sport-élite</b> .....	<b>132</b>
<b>Annexe 24 : Carte à l'échelle du canton de Vaud avec 4 centres d'entraînements</b> .....	<b>133</b>
<b>Annexe 25 : Matrice « SWOT » du modèle préconisé</b> .....	<b>134</b>

## Annexe 1 : Organigramme hiérarchique ACVG



Source : ACVG - Comité Cantonal et Techniciens ACVG. (2016). *Présentation Powerpoint de la conférence des dirigeants de société du 6 octobre 2016*. Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Octobre 2016

## *Annexe 2 : Buts et Objectifs de l'ACVG*

But :

- promouvoir le sport de masse et le sport d'élite
- offrir à toutes les classes d'âge la possibilité de pratiquer la gymnastique et les sports qui lui sont affiliés

Objectifs :

- développer des offres pour le maintien et la promotion de la santé au sein de ses sociétés membres
- permettre aux gymnastes d'exercer une activité physique adaptée et selon leur capacité afin d'atteindre une meilleure performance personnelle
- garantir la formation des cadres à tous les niveaux par un programme de cours complet
- offrir une formation de base pour toutes ses activités et la possibilité d'une formation continue de haut niveau
- veiller à ce que les centres d'entraînements cantonaux et les sociétés membres se soutiennent réciproquement pour l'accomplissement de leurs tâches, échangent leurs expériences et leurs informations
- faire connaître l'association par l'organisation de manifestations
- soutenir l'organisation de manifestations par les sociétés membres
- encourager et développer de nouvelles disciplines gymniques
- collaborer avec d'autres associations ou groupements sportifs cantonaux, nationaux ou internationaux

Source : ACVG - Comité Cantonal et Techniciens ACVG. (2011). *Statuts (version novembre 2011)*. Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Novembre 2011



### Annexe 3 : Compte pertes et profits 2015 et budget 2016 - ACVG

	<b>2014</b>	<b>Budget 2015</b>	<b>2015</b>	<b>Budget 2016</b>
<b>PRODUITS</b>				
Cotisations	677'392.26	675'200.00	694'251.82	683'000.00
Subventions	301'224.00	297'000.00	307'444.00	337'500.00
Redevances concours	111'794.45	49'000.00	61'397.15	66'500.00
Journal " Gym"	35'499.40	36'000.00	36'042.00	36'000.00
Sponsors	700.00	5'000.00	5'000.00	8'000.00
Autres recettes	36'189.14	32'100.00	38'794.32	48'600.00
Utilisations provisions	-	-	-	5'000.00
	<u>1'162'799.25</u>	<u>1'094'300.00</u>	<u>1'142'929.29</u>	<u>1'184'600.00</u>
<b>CHARGES</b>				
Cotisations FSG-URG	-510'259.00	-509'800.00	-519'304.00	-509'800.00
Charges salariales	-102'082.15	-173'300.00	-169'217.75	-257'200.00
Charges immobilières & matériel	-145'350.00	-150'740.00	-144'893.50	-181'340.00
Frais de fonctionnement	-101'784.96	-125'800.00	-102'473.13	-147'200.00
Frais d'administration	-24'031.25	-23'000.00	-15'064.21	-25'100.00
Frais marketing & communication	-20'643.55	-33'000.00	-27'853.00	-26'500.00
Autres charges	-65'374.75	-36'800.00	-54'813.73	-33'600.00
Constitutions provisions	-190'000.00	-40'000.00	-105'000.00	-
	<u>-1'159'525.66</u>	<u>-1'092'440.00</u>	<u>-1'138'619.32</u>	<u>-1'180'740.00</u>
Résultat de l'exercice	3'273.59	1'860.00	4'309.97	3'860.00

Source : ACVG - Comité Cantonal et Techniciens ACVG. (2016). *Rapport d'activité 2015*.  
Association Cantonale Vaudoise de Gymnastique. Janvier 2016. p.24

## Annexe 4 : Evolution des critères de sélection dans les différents cadres

### 10.2. Kunstturnen Männer (Talente National+Regional)

#### 10.2.1. Selektionskriterien

Im Bereich Kunstturnen Männer werden die PISTE-Kriterien für die verschiedenen Alters- bzw. Kaderkategorien wie folgt gewichtet:

	JUKA		NWK			JK			NK
AK Kader	11	12	13	14	15	16	17	18	19-20
Alter bei Selektion	9/10	11	12	13	14	15	16	17	18-19
Wettkampf	15%	20%	25%	30%	36%	48%	54%	60%	} Trainerurteil
Test	63%	59%	42%	38%	35%	24%	19%	14%	
Leistungsentwicklung	22%	21%	20%	19%	15%	13%	11%	9%	
Leistungsmotivation	-	-	5%	5%	6%	7%	8%	9%	
Athletenbiographie	-	-	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Biol. Entwicklungsstand	-	-	3%	3%	3%	3%	3%	3%	
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Stand April 2012 – Gewichtungen können jährlich überprüft und angepasst werden

Source : Stingelin, F. (2013). *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4)*. Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013. p.59

## Annexe 5 : Critères de sélection des CRP

Nachwuchsförderungskonzept Schweizerischer Turnverband

Aufgrund dieser allgemeinen Anforderungen, welche als optimale Voraussetzungen gelten, werden die RLZ je nach der angebotenen Infrastruktur in zwei Kategorien eingestuft:

Kriterien	Kategorie 1	Kategorie 2
<b>Führung</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Führungsstrukturen im administrativen und technischen Bereich</li> </ul>	X	X
<b>Halle</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>RLZ ist Eigentümer oder Hauptmieter der Kunstturnhalle (ev. auch zusammen mit Kutu F, TR und/oder RG)</li> <li>Mitbenützung der Kunstturnhalle durch RLZ mit Schulen, Vereinen, etc.</li> <li>Kunstturnhalle rund um die Uhr verfügbar</li> <li>Teile der Kunstturnhalle rund um die Uhr verfügbar</li> <li>Räume für Massage, etc.</li> <li>Aufenthaltsraum für Aufgaben, Ruhe, Freizeit, etc.</li> </ul>	X  X  X  X	X  X  X  X
<b>Geräte</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnitzelgrube für alle Geräte gleichzeitig benutzbar</li> <li>Schnitzelgrube nicht für alle Geräte benutzbar</li> <li>Bodenfläche (12m x 12m) und Akrobatikbahn</li> <li>Trampolin</li> <li>1 permanent installierter Gerätesatz (FIG-konform)</li> <li>2 und mehr permanent installierte Gerätesätze (FIG-konform) (exkl. Boden und Sprung)</li> <li>diverse Hilfsgeräte und Longen</li> </ul>	X  X X X X X	X  X X X  X
<b>Trainer</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anstellung eines teil- und/oder vollamtlich tätigen Trainerteams (STV-Trainer 2=NW-Trainer R oder 3=NW-Trainer N)</li> <li>Ergänzung des Trainerteams durch den Einsatz eines ehrenamtlichen und/oder angestellten Leiter-/Trainerteams (J+S-Leiter und STV-Trainer 1=NW-Trainer L)</li> <li>150 – 200% Traineranstellungen</li> <li>mehr als 200% Traineranstellungen</li> <li>Ballett- und Choreographieunterricht</li> <li>Ausbildungschef auf Stufe RLZ oder Kant. Turnverband (kann der Regionaltrainer sein)</li> </ul>	X  X  X X X	X  X  X  X
<b>Kampfrichter</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz mind. eines Kampfrichters mit gültigem FIG-Brevet</li> </ul>	X	X
<b>Anzahl Kadermitglieder in der Periode 2009 – 2012</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>mehr als 5 Kaderpunkte pro Jahr (Durchschnitt)</li> <li>2.5 – 5 Kaderpunkte pro Jahr (Durchschnitt)</li> </ul>	X	X
<b>Schule und Sport</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination Schule + Sport (auf Training abgestimmte Schulprogramme)</li> <li>Sicherstellung der wöchentlichen Trainingsumfänge für Talente national, Regional und lokal gemäss Beilage.</li> <li>Zweiphasiges Training an drei und mehr Tagen pro Woche</li> <li>Zweiphasiges Training an zwei und weniger Tagen pro Woche</li> </ul>	X  X X	X  X  X
<b>Umfeld</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrumsarzt</li> <li>Physiotherapie/Massage</li> <li>Sozialbetreuung (Karriereplanung, etc.)</li> <li>Betreuung (Tages-/Gastfamilien, Aufgabenhilfe, etc.)</li> <li>Verpflegungsmöglichkeiten in der Umgebung des RLZ</li> <li>Übernachtungsmöglichkeiten für Lager, etc. in der Umgebung des RLZ</li> </ul>	X X X (X) X X	X X X  X

Damit ein RLZ in die entsprechende Kategorie eingeteilt wird, muss es grundsätzlich alle der oben aufgeführten Kriterien dieser Kategorie erfüllen.

Source : Stingelin, F. (2013). *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4)*. Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013. p.28

## Annexe 6 : Critères de sélection des CEC

Nachwuchsförderungskonzept Schweizerischer Turnverband

Aufgrund dieser allgemeinen Richtlinien, welche als optimale Voraussetzungen gelten, werden die KTZ folgende Anforderungen definiert:

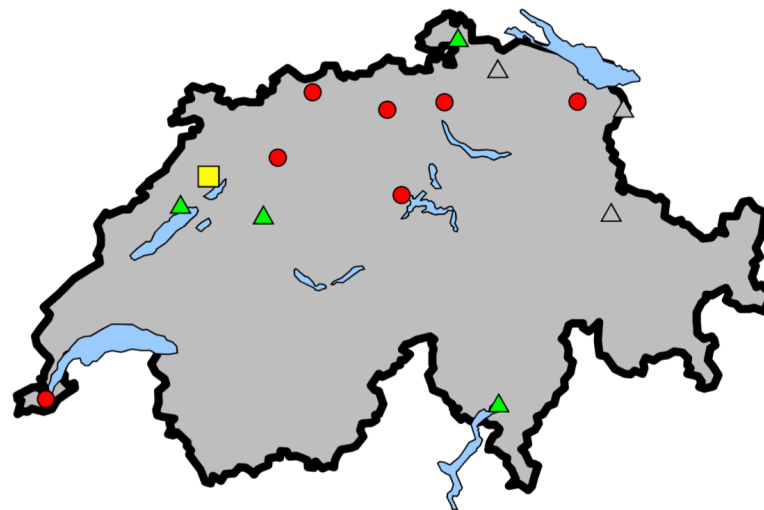
Kriterien	zwingend	ideal	genügend
<b>Führung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klare Führungsstrukturen im administrativen und technischen Bereich</li> </ul>	x		
<b>Halle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>KTZ ist Eigentümer oder Hauptmieter der Kunstturnhalle (ev. auch zusammen mit Kutu F, TR und/oder RG)</li> <li>Mitbenützung der Kunstturnhalle durch KTZ mit Schulen, Vereinen, etc.</li> <li>Kunstturnhalle rund um die Uhr verfügbar</li> <li>Teile der Kunstturnhalle rund um die Uhr verfügbar</li> <li>Räume für Massage, etc.</li> </ul>		x  x x	x  x
<b>Geräte</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schnitzelgrube für alle Geräte gleichzeitig benutzbar</li> <li>Schnitzelgrube nicht für alle Geräte benutzbar</li> <li>Bodenfläche (12m x 12m) und Akrobatikbahn</li> <li>Akrobatikbahn</li> <li>Trampolin</li> <li>1 permanent installierter Gerätesatz (FIG-konform)</li> <li>diverse Hilfsgeräte und Longen</li> </ul>		x x	x x
<b>Trainer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anstellung eines teil- und/oder vollamtlich tätigen Trainerteams (STV-Trainer 2=NW-Trainer R oder 3=NW-Trainer N) Davon mind. ein Trainer der Stufe NW-Trainer R oder höher.</li> <li>Einsatz eines ehrenamtlich tätigen Trainerteams mit J+S-Leiterausweis Kategorie 1 – 3 (STV-Leiter 1-3), Instruktorbrevet oder NW-Trainer (Stufe L oder höher)</li> <li>mehr als 100% Traineranstellungen</li> </ul>	x		x
<b>Kampfrichter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz eines Kampfrichters mit gültigem FIG-Brevet</li> <li>Einsatz eines Kampfrichters mit gültigem nat. Brevet</li> </ul>	x	x	
<b>Schule und Sport</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination Schule + Sport (auf Training abgestimmte Schulprogramme)</li> <li>Tägliches Trainingsangebot (Mo-Sa)</li> <li>Zweiphasiges Training an mind. 1 Tag pro Woche</li> </ul>	x x		x
<b>Umfeld</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrumsarzt</li> <li>Physiotherapie/Massage</li> </ul>	x	x	

Damit ein KTZ durch den STV als solches anerkannt und finanziell unterstützt wird, muss es grundsätzlich alle oben aufgeführten Kriterien erfüllen.

Source : Stingelin, F. (2013). *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4)*. Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013. p.32

*Annexe 7 : Localisation des CRP et des CEC*

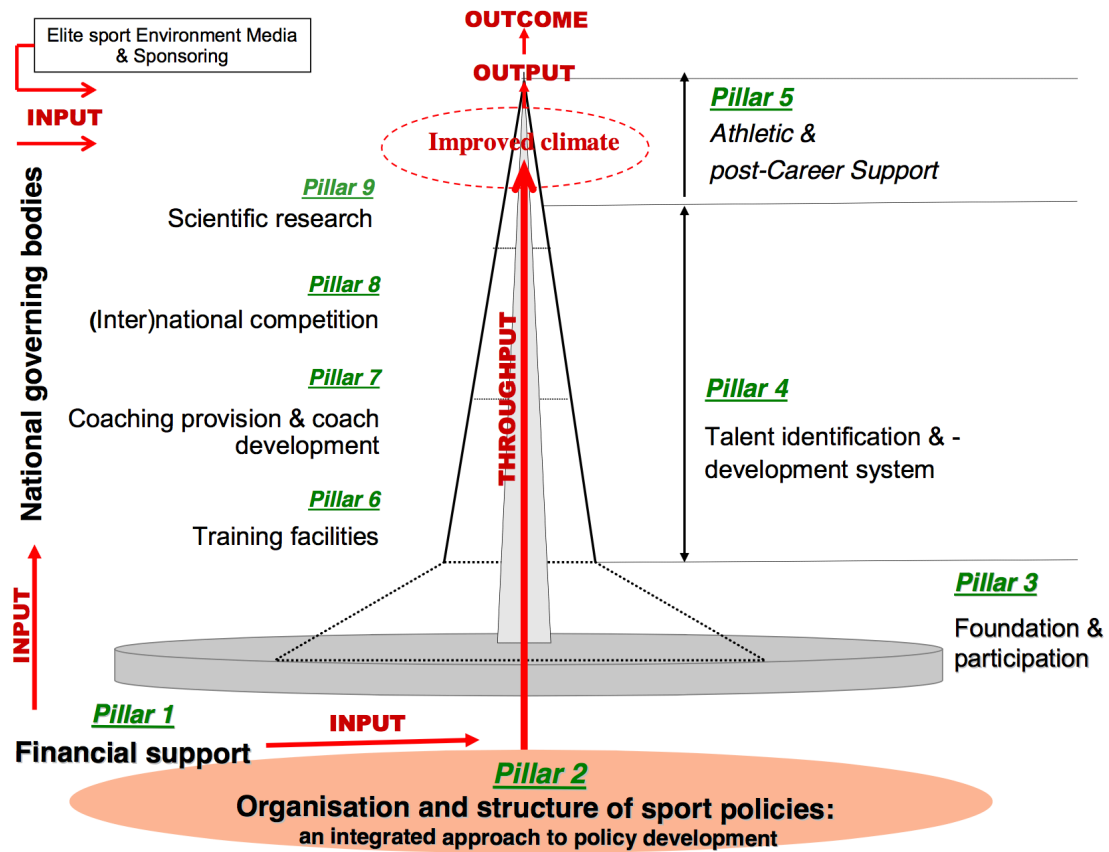
Sites des centres d'entraînement :							
<b>CRP</b>	<b>Argovie</b>	<b>Genève</b>	<b>Liestal</b>	<b>Lucerne</b>	<b>Ostschweiz</b>	<b>Soleure</b>	<b>Zurich</b>
<i>Lieu</i>	<i>Niederlenz</i>	<i>Châtelaine</i>	<i>Liestal</i>	<i>Littau</i>	<i>Wil</i>	<i>Soleure</i>	<i>Rümlang</i>
<b>CEC</b>	<b>Berne</b>	<b>Neuchâtel</b>	<b>Schaffhouse</b>	<b>Tessin</b>			
<i>Lieu</i>	<i>Berne</i>	<i>Neuchâtel</i>	<i>Schaffhouse</i>	<i>Tenero</i>			



- VZ-Magglingen
- RLZ
- ▲ KTZ

Source : Stingelin, F. (2013). *Nachwuchsförderungskonzept STV (version 4)*. Fédération Suisse de Gymnastique. Novembre 2013. p.34-35

## Annexe 8 : Graphique du modèle SPLISS



Source : De Bosscher, V., Van Bottenburg, M., Shibli, S., Westerbeek, H., Truyens, J. (2012). *Competitiveness of nations in elite sport. An international comparison of the Sport Policy factors Leading to International Sporting Success (2011-2012)*. Vrije Universiteit Brussel. p.7

## *Annexe 9 : Liste des FCS qui ressortent dans notre étude*

### **Pilier 1 : Finances**

FCS 1.1 : Soutien financier privé

FCS 1.2 : Soutien financier public

### **Pilier 2 : Gouvernance, structure et organisation**

FCS 2.1 : Structure

FCS 2.2 : Implication et communication des PP

FCS 2.3 : Objectifs et évaluation

### **Pilier 3 : Participation dans le sport**

FCS 3.1 : Taux de participation en gymnastique

FCS 3.2 : Taux de participation en GAM

### **Pilier 4 : Identification et développement des talents**

FCS 4.1 : IDT : Processus d'identification de talent

FCS 4.2 : DT : Planning de développement de talent

FCS 4.3 : Sport-étude

### **Pilier 5 : Gestion de la carrière et de l'après carrière**

FCS 5.1: Soutien cantonal

### **Pilier 6 : Centre d'entraînement**

FCS 6.1 : Centralisation

FCS 6.2 : Qualité

FCS 6.3 : Disponibilité

FCS 6.4 : Accessibilité

FCS 6.5 : Financement des infrastructures

### **Pilier 7 : Encadrement et développement des entraîneurs**

FCS 7.1 : Effectifs

FCS 7.2 : Expertise et opportunité de développement

FCS 7.3 : Statut et contrats

### **Pilier 8 : Compétition et événements régionaux/(inter)nationaux**

FCS 8.1 : Organisation

FCS 8.2 : Participation

FCS 8.3 : Opportunités internationales

### **Pilier 9 : Recherche et innovations scientifiques**

FCS 9.1 : Domaine gymnique

FCS 9.2 : Domaine médical

## *Annexe 10 : Guide d'entretien pour gymnaste*

### **Introduction :**

Présentation du travail, explication de la démarche et du but de l'enquête...

*Pouvez-vous vous présenter brièvement (Nom, prénom, parcours, année d'expérience, profession, etc.) ?*

*Une question globale avant d'entamer la discussion pilier par pilier : Comment est organisé le système en GAM dans votre canton ? Y a-t-il un centre cantonal ? Une infrastructure cantonale centrale ? Des clubs formateurs ? Développez.*

### **Finances :**

*Combien vous coûte une année de gym (cotisation, équipement, autres) ?*

### **Gouvernance structure et organisation (selon les connaissances du gymnaste) :**

*Savez-vous comment est structuré, hiérarchisé l'organisation qui gouverne la GAM dans votre canton ? Si oui, expliquez le système.*

*Existe-il une bonne communication entre les différents acteurs du système ? Comment diffusent les informations au sein de la hiérarchie (vers le haut, vers le bas) ? Quel bief ?*

*Les dirigeants sont-ils impliqués dans le développement de l'association ou très éloignés des étages inférieurs ?*

*Des objectifs sont-ils fixés par les dirigeants ? Si oui, sont-ils spécifiques ? Ces objectifs sont-ils évalués ? Par qui ? A quelle fréquence ?*

### **Participation dans le sport :**

*Comment jugez-vous le taux de participation en gymnastique dans votre canton ? Et le taux de participation en GAM (Suffisant, trop faible, trop important) ?*

### **Identification et développement des talents :**

*Quels sont les processus dans la détection de talent ? Comment cela fonctionne ? Comment avez-vous été repéré ? Quels sont les critères ?*

*Comment est structuré le processus de formation ? Comment sont/étaient structurés les groupes ?*

*L'évolution de votre performance est-elle soumise à un planning imposé par le canton ? Par la FSG ? Le club est-il libre de planifier celle-ci selon les souhaits de vos entraîneurs ?*

*Existe-t-il un système « sport étude » en place dans votre canton ? Comment celui-ci fonctionne ? Qu'est-ce qui est mis en place ?*



### **Gestion de carrière et d'après carrière :**

*Une aide particulière du canton (financière ou autre) est-elle prévue pour aider les gymnastes qui sont/seraient à Macolin ou alors en « après-carrière » ?*

### **Centre d'entraînement :**

*Comment est construite la structure des centres d'entraînement dans votre canton (centre de formation, centre cantonal) ? Existe-il une infrastructure cantonale centrale ? Existents-ils des clubs formateurs ou des structures formatrices ?*

*La communication entre les différents centres est-elle bonne ? Echange régulier ?*

*Comment jugez-vous la qualité des infrastructures dans votre canton (équipements, etc) ?*

*La disponibilité des infrastructures permet-elle d'organiser des entraînements à votre guise ? En suffisance ?*

*La localisation des infrastructures permet-elle un accès facile ? Avez-vous un ordre d'idée de votre temps de trajet et de celui des autres gymnastes ?*

*Votre centre bénéficie-il d'une reconnaissance FSG (CEC, CRP) ? Celle-ci représente-elle un apport financier important ? Autres avantages ?*

### **Entraînement et développement des entraîneurs :**

*Comment jugez-vous l'effectif des entraîneurs qui encadrent dans votre centre ? Suffisant... insuffisant ? Détails...*

*Comment jugez-vous leur niveau d'expertise ? Le personnel est-il qualifié (professionnel, J+S, aucune formation) ?*

*Existe-il une communication efficace entre les entraîneurs (en salle mais aussi dans le canton) ?*

*Comment considérez-vous le statut de votre l'entraîneur ? Reconnu ?*

### **Compétition et événement régionaux, nationaux, internationaux :**

*Quels types d'événement sont organisés dans votre canton et dans quel but ?*

*Avez-vous la possibilité de participer à des compétitions régionales, nationales, internationales ? Comment jugez-vous vos opportunités de participation aux compétitions ? Pas assez ? Trop ? Trop de régionales ?*

*Avez-vous la possibilité de participer à des compétitions « internationales » ? Si oui à quel type de compétition ? Quel est l'intérêt ?*

### **Recherche et innovations scientifiques :**

*Collaborez-vous ou avez-vous collaboré avec des spécialistes dans des domaines proches de la gymnastique (acrobatie, trampoline, danse) ? Intérêt ?*

*Collaborez-vous ou avez vous collaboré avec des spécialistes du domaine médical ? Quel type de collaboration ? Intérêt ?*

*Collaborez-vous avec d'autres spécialistes ? Si oui, quels types ?*

**Conclusion :**

*Y a-t-il selon vous des aspects ou des facteurs de réussite qui n'ont pas été traités dans cette discussion et qui sembleraient essentiels dans la réussite en GAM ? Si oui, lesquels ?*

*Dans tous les facteurs traités précédemment, lesquels semblent primordiaux selon vous ?*

*Pourriez-vous citer un ou deux points forts de la structure cantonale dans laquelle vous travaillez/exercez votre passion ? Et un ou deux points faibles ?*

Remerciements...

## *Annexe 11 : Guide d'entretien pour entraîneur*

### **Introduction :**

Présentation du travail, explication de la démarche et du but de l'enquête...

*Pouvez vous vous présenter brièvement (Nom, prénom, parcours, année d'expérience, profession, etc.) ?*

*Une question globale avant d'entamer la discussion pilier par pilier : Comment est organisé le système en GAM dans votre canton ? Y a-t-il un centre cantonal ? Une infrastructure cantonale centrale ? Des clubs formateurs ? Développez.*

### **Finances (selon les connaissances de l'entraîneur) :**

*Peut-on trouver un budget de votre organisation ou celui ci n'est pas dévoilé ? Existe-il un budget propre à la GAM ou celui ci est englobé dans toutes les activités financière de l'association ?*

*Bénéficiez vous de sources de financement privée ? Si oui lesquelles (Club, FN, Sponsors, autre) ?  
Bénéficiez vous de sources de financement publique ? Si oui lesquelles (Conf. => J+S, Canton, Commune, autre) ?*

### **Gouvernance structure et organisation :**

*Comment est structuré, hiérarchisé l'organisation qui gouverne la GAM dans votre canton ? Expliquez le système (ou placez vous le centre ? Autonomie ? Liens avec les autres disciplines ?*

*Existe-il une bonne communication entre les différents acteurs du système (communication horizontale, verticale, etc.) ? Comment diffusent les informations au sein de la hiérarchie (vers le haut, vers le bas) ? Quel bief ?*

*Les dirigeants sont ils impliqués dans le développement de l'association ou très éloignés des étages inférieurs ?*

*Des objectifs sont ils fixés par les dirigeants ? Si, oui sont ils spécifiques ?  
Ces objectifs sont ils évalués ? Par qui ? A quelle fréquence ?*

### **Participation dans le sport :**

*Comment jugez vous le taux de participation en gymnastique dans votre canton ? Et le taux de participation en GAM (Suffisant, trop faible, trop important) ?*

### **Identification et développement des talents :**

*Quels sont vos processus dans la détection de talent ? Comment cela fonctionne ? Comment repérez-vous les gymnastes ? Quels sont vos critères ?*

*Comment est structuré le processus de formation ? Comment sont structurés vos groupes ?*

*L'évolution de la performance des gymnastes est-elle soumise à un planning imposé par le canton ?  
Par la FSG ?*

*Le club est-il libre de planifier celle-ci selon les souhaits de ses entraîneurs ?*

*Existe-t-il un système « sport étude » en place dans votre canton ? Comment celui-ci fonctionne ? Qu'est-ce qui est mis en place ?*

### **Gestion de carrière et d'après carrière :**

*Une aide particulière (financière ou autre) est-elle prévue pour aider vos gymnastes qui sont/seraient à Macolin ou alors en « après-carrière » ?*

### **Centre d'entraînement :**

*Comment est construite la structure des centres d'entraînement dans votre canton (centre de formation, centre cantonal) ? Existe-il une infrastructure cantonale centrale ? Existente-ils des clubs formateurs ou des structures formatrices ?*

*La communication entre les différents centres est-elle bonne ? Echange régulier ?*

*Comment jugez-vous la qualité des infrastructures dans votre canton (équipements, etc) ?*

*La disponibilité des infrastructures permet-elle d'organiser des entraînements à votre guise ? En suffisance ?*

*La localisation des infrastructures permet-elle un accès facile ? Avez-vous un ordre d'idée du temps de trajet des gymnastes ?*

*Comment est-elle financée votre infrastructure (clubs, canton, ville, etc.) ?*

*Votre centre bénéficie-t-il d'une reconnaissance FSG (CEC, CRP) ? Celle-ci représente-t-elle un apport financier important ? Autres avantages ?*

### **Entraînement et développement des entraîneurs :**

*Comment jugez-vous l'effectif des entraîneurs qui encadrent dans votre centre ? Suffisant... insuffisant ? Détails...*

*Comment jugez-vous leur niveau d'expertise ? Le personnel est-il qualifié (professionnel, J+S, aucune formation) ?*

*Quelles sont les opportunités de formation pour les entraîneurs ? Des formations sont-elles proposées en permanence ? Par qui ?*

*Existe-t-il une communication efficace entre les entraîneurs (en salle mais aussi dans le canton) ?*

*Comment est considéré le statut de l'entraîneur ? Reconnu ? Qui est l'employeur ? Existence d'un contrat de travail (durée) ?*

### **Compétition et événement régionaux, nationaux, internationaux :**

*Quels types d'événement sont organisés dans votre canton et dans quel but ? Pour les gymnastes, pour la visibilité au public ?*

*Vos gymnastes ont-ils la possibilité de participer à des compétitions régionales, nationales, internationales ? Comment jugez-vous les opportunités de participation aux compétitions pour vos gymnastes ? Pas assez ? Trop ? Trop de régionale ?*

*Avez-vous la possibilité de participer à des compétitions « internationales » ? Si oui à quel type de compétition ? Quel est l'intérêt ?*

**Recherche et innovations scientifiques :**

*Collaborez-vous ou avez-vous collaboré avec des spécialistes dans des domaines proches de la gymnastique (acrobatie, trampoline, danse) ? Intérêt ?*

*Collaborez-vous ou avez-vous collaboré avec des spécialistes du domaine médical ? Quel type de collaboration ? Intérêt ?*

*Collaborez-vous avec d'autres spécialistes ? Si oui, quels types ?*

**Conclusion :**

*Y a-t-il selon vous des aspects ou des facteurs de réussite qui n'ont pas été traités dans cette discussion et qui sembleraient essentiels dans la réussite en GAM ? Si oui, lesquels ?*

*Dans tous les facteurs traités précédemment, lesquels semblent primordiaux selon vous ?*

*Pourriez-vous citer un ou deux points forts de la structure cantonale dans laquelle vous travaillez/exercez votre passion ? Et un ou deux points faibles ?*

Remerciements...

## *Annexe 12 : Guide d'entretien pour dirigeant d'association*

### **Introduction :**

Présentation du travail, explication de la démarche et du but de l'enquête...

*Pouvez vous vous présenter brièvement (Nom, prénom, parcours, année d'expérience, profession, etc.) ?*

*Une question globale avant d'entamer la discussion pilier par pilier : Comment est organisé le système en GAM dans votre canton ? Y a-t-il un centre cantonal ? Une infrastructure cantonale centrale ? Des clubs formateurs ? Développez.*

### **Finances :**

*Peut-on trouver un budget de votre organisation ou celui ci n'est pas dévoilé ? Existe-il un budget propre à la GAM ou celui ci est englobé dans toutes les activités financière de l'association ?*

*Bénéficiez vous de sources de financement privée ? Si oui lesquelles (Club, FN, Sponsors, autre) ?  
Bénéficiez vous de sources de financement publique ? Si oui lesquelles (Conf. => J+S, Canton, Commune, autre) ?*

### **Gouvernance structure et organisation :**

*Comment est structuré, hiérarchisé l'organisation qui gouverne la GAM dans votre canton ? Expliquez le système (ou placez vous le centre ? Autonomie ? Liens avec les autres disciplines ?*

*Existe-il une bonne communication entre les différents acteurs du système (communication horizontale, verticale, etc.) ? Comment diffusent les informations au sein de la hiérarchie (vers le haut, vers le bas) ? Quel bief ?*

*Les dirigeants sont il impliqués dans le développement de l'association ou très éloignés des étages inférieurs ?*

*Des objectifs sont ils fixés par les dirigeants ? Si, oui sont ils spécifiques ?  
Ces objectifs sont ils évalués ? Par qui ? A quelle fréquence ?*

### **Participation dans le sport :**

*Comment jugez vous le taux de participation en gymnastique dans votre canton ? Et le taux de participation en GAM (Suffisant, trop faible, trop important) ?*

### **Identification et développement des talents (selon les connaissances du dirigeant) :**

*Quels sont les processus dans la détection de talent ? Comment cela fonctionne ? Comment repérez-vous les gymnastes ? Quels sont les critères ?*

*L'évolution de la performance des gymnastes est-elle soumise à un planning imposé par le canton ? Par la FSG ?*

*Le club est il libre de planifier celle-ci selon les souhaits de son entraîneurs ?*

*Existe-t-il un système « sport étude » en place dans votre canton ? Comment celui-ci fonctionne ? Qu'est ce qui est mis en place ?*

#### **Gestion de carrière et d'après carrière :**

*Une aide particulière (financière ou autre) est-elle prévue pour aider vos gymnastes qui sont/seraient à Macolin ou alors en « après-carrière » ?*

#### **Centre d'entraînement (selon les connaissances du dirigeant) :**

*Comment est construite la structure des centres d'entraînement dans votre canton (centre de formation, centre cantonal) ? Existe-il une infrastructure cantonale centrale ? Existents-ils des clubs formateurs ou des structures formatrices ?*

*La communication entre les différents centres est-elle bonne ? Echange régulier ?*

*Comment jugez vous la qualité des infrastructures dans votre canton (équipements, etc) ?*

*La disponibilité des infrastructures permet-elle d'organiser des entraînements à votre guise ? En suffisance ?*

*La localisation des infrastructures permet-elle un accès facile ? Avez vous un ordre d'idée du temps de trajet des gymnastes/entraîneurs ?*

*Comment est a été financé votre infrastructure (clubs, canton, ville, etc.) ?*

*Votre centre bénéficie-il d'une reconnaissance FSG (CEC, CRP) ? Celle-ci représente-elle un apport financier important ? Autres avantages ?*

#### **Entraînement et développement des entraîneurs (selon les connaissances du dirigeant) :**

*Comment jugez-vous l'effectif des entraîneurs qui encadrent dans votre centre ? Suffisant... insuffisant ? Détails...*

*Comment jugez-vous leur niveau d'expertise ? Le personnel est il qualifié (professionnel, J+S, aucune formation) ?*

*Quelles sont les opportunités de formation pour les entraîneurs ? Des formations sont elles proposées en permanence ? Par qui ?*

*Existe-il une communication efficace entre les entraîneurs (dans le canton) ?*

*Comment est considéré le statut de l'entraîneur ? Reconnu ? Qui est l'employeur ? Existence d'un contrat de travail (durée) ?*

#### **Compétition et événement régionaux, nationaux, internationaux (selon les connaissances du dirigeant) :**

*Quels types d'événement sont organisés dans votre canton et dans quel but ? Pour les gymnastes, pour la visibilité au public ?*

**Recherche et innovations scientifiques :**

*Collaborez-vous ou avez-vous collaboré avec des spécialistes dans des domaines proches de la gymnastique (acrobatie, trampoline, danse) ? Intérêt ?*

*Collaborez-vous ou avez vous collaboré avec des spécialistes du domaine médical ? Quel type de collaboration ? Intérêt ?*

*Collaborez-vous avec d'autres spécialistes ? Si oui, quels types ?*

**Conclusion :**

*Y a-t-il selon vous des aspects ou des facteurs de réussite qui n'ont pas été traités dans cette discussion et qui sembleraient essentiels dans la réussite en GAM ? Si oui, lesquels ?*

*Dans tous les facteurs traités précédemment, lesquels semblent primordiaux selon vous ?*

*Pourriez-vous citer un ou deux points forts de la structure cantonale dans laquelle vous travaillez/exercez votre passion ? Et un ou deux points faibles ?*

Remerciements...



## *Annexe 13 : Entretien de Joachim von Büren*

### **Introduction :**

#### **Stéphane Détraz:**

*Dans les grandes lignes je pense que tu as pu comprendre le but du travail.*

*Que tu saches aussi j'ai été en contact ces derniers temps avec Nicolas Conne qui a repris le sport élite sur le canton de Vaud et plusieurs fois il m'a approché pour savoir si j'avais un intérêt à reprendre la GAM. Et moi j'avais aussi déjà repris des responsabilités dans le comité de ma société et donc je pouvais pas faire tout en même temps.*

*Et donc en réfléchissant à un sujet de mémoire je me disais que ça aurait pu être intéressant de faire un état des lieux sur ce qu'il se passe dans le canton de Vaud. Et donc l'idée a été de faire un peu de Benchmarking sur ce qu'il se fait à côté histoire de voir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien dans les différents cantons.*

*Voilà un peu le but et le pourquoi de ce travail !*

*On va donc essayer de passer en revue chacun des 9 piliers d'analyse de mon travail et donc s'il y a des domaines où tu n'as pas les réponses exactes il n'y a pas de soucis ça sera peut être les deux autres neuchâtelois interrogés qui pourront me répondre.*

*Donc voilà pour commencer si tu pouvais te présenter brièvement, Nom, prénom, parcours, année d'expérience, profession, etc.) ?*

#### **Joachim von Büren :**

*Alors je m'appelle Joachim von Büren et comme tu le sais j'ai été gymnaste pendant de nombreuses années. J'ai été jusqu'au cadre espoir suisse. Très rapidement je suis devenu entraîneur et je suis devenu responsable du groupe de Serrières... ceci vers 22-23 ans et donc ça fait maintenant une quinzaine d'années que je suis responsable du groupe. Au début c'était avec mon frère Boris pendant les 3-4 premières années puis après lui est parti en Australie, etc. et donc il a arrêté.*

*Sinon je suis également juge international de gym. Comme je te l'ai dit je suis responsable du groupe et en fait à Neuchâtel c'est un peu particulier mais on a pratiquement plus qu'une seule société de gymnastique artistique... c'est Serrières. Il y a encore La Chaux-de-Fonds mais il n'y a plus grand chose chez eux... ils ont encore un gymnaste qui fait encore mais il vient chez nous maintenant. Voilà. Le problème qu'on a par rapport à d'autres cantons c'est qu'on a qu'une seule société et on aimerait aussi avoir un « pôle d'excellence » donc c'est un peu compliqué et la séparation n'est pas vraiment claire entre les deux,*

#### **Stéphane Détraz:**

*Donc peut-être à ce sujet, comment est organisé le système en GAM le canton ? Tu l'as dit, il y a plus qu'un seul club. Donc il n'y a plus rien qui gravite autour ? Des clubs formateurs ?*

#### **Joachim von Büren :**

*Non pratiquement plus rien... Donc voilà il y a le club de Serrières mais par rapport à la Fédération on a mis en place quand même un centre cantonal... qui est une sorte de « pôle d'excellence » avec certains gymnastes qui sont annoncés à la Fédération comme faisant partie du J+S « sport d'élite » et d'autres gymnastes qui n'en font pas partie.*

#### **Stéphane Détraz:**

*Et donc juste encore je voulais savoir comment est ce que vous êtes structuré au niveau administratif? Est ce que vous êtes membres d'une association cantonale ? Est ce que vous êtes détaché ?*

#### **Joachim von Büren :**

*Alors on est détaché, on a toujours ce que l'on appelle l'ACNGA qui est l'association cantonale neuchâteloise de gymnastique artistique. Et donc on est toujours détaché de l'ACNG. Spécialement*

*parce que l'on touche des subventions du Fond du Sport mais pour être honnête il ne se passe plus vraiment grand chose dans notre association... on gère tout un peu ici à l'interne. Mais Boris il est toujours entre guillemets le dirigeant de cette association... il a un peu le rôle du président de l'ACNGA même si officiellement il ne l'est pas !*

**Stéphane Détraz:**

*Et donc entre l'association cantonale neuchâteloise de gymnastique et vous il n'existe aucun pont ?*

**Joachim von Büren :**

*Non... nous n'avons pas de représentant à l'ACNG mais l'association nous subventionne donc on a de bons rapports avec eux et donc ils nous soutiennent financièrement ce qui est quand même le plus important. Et lorsqu'il y a des remises de mérites, l'ACNG récompensent tout de même les gymnastes artistiques.*

**Stéphane Détraz:**

*Donc niveau des statuts vous n'êtes pas liés et donc vous n'avez pas d'obligation d'aller à leurs assemblées ou autre.*

**Joachim von Büren :**

*Alors à l'Assemblée Générale de l'ACNG oui on y va mais la volonté d'être détaché c'est aussi pour ne pas avoir à prendre part aux séances de comité ou on parle d'énormément de chose qui ne nous concernent pas et qui nous ferait perdre du temps... on en a déjà pas beaucoup du temps... donc on préfère le consacré ailleurs que dans des comités !*

**Stéphane Détraz:**

*Ok et juste encore comment sont structurés vos groupes d'un point de vue technique ? Donc en salle les gyms sont répartis par classe d'âge, par catégorie de compétition ? Est ce qu'il y a des regroupements ? Histoire que l'on puisse comprendre comment c'est structuré ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors d'un côté on a le « sport-étude »... c'est ceux dont on pense qu'ils pourront entrer dans les cadres et donc avec ces gymnastes on a un lien avec le Mail qui est un centre d'études secondaire. Et donc ces gymnastes peuvent chaque semaine être libéré deux fois pour le sport le matin entre dix heures et midi. Et pratiquement tout les après-midi. Donc c'est pratique, ils peuvent venir le matin, ensuite ils mangent ici à la mezzanine et puis on peut recommencer l'après midi. Avec ceci ils arrivent à leurs 21h-22h d'entraînement par semaine.*

*Et on a les autres gymnastes qui viennent plutôt s'entraîner le soir... et là les gymnastes sont plutôt réparti par catégorie d'âge et de performance. Et donc après le nombre de groupe dépend un peu du nombre d'entraîneur que l'on a ! C'est toujours là ou c'est plus difficile !*

**Finances:**

**Stéphane Détraz:**

*Voilà alors les finances c'est souvent tabou... le but de ma recherche n'est pas d'aller dans les détails de vos finances mais c'est de comprendre dans les grandes lignes les principales sources de financement. Donc que peux tu me dire à ce sujet ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors c'est compliqué parce qu'il y a beaucoup de liens... c'est un peu en trois parties... alors on a l'ACNGA, on a le pôle d'excellence qui est pour les entraîneurs professionnels et il y a Gym Serrières. Donc il y a ces trois acteurs et après c'est parfois mélangé entre les trois.*

*L'ACNGA et Gym Serrières financent en partie le pôle d'excellence donc en gros ils versent 10'000 CHF chacun par année au pôle d'excellence puis avec ces 20'000 CHF il manque encore... puis ce qu'il manque on l'obtient grâce au Président qui travaille dans les banques et qui arrive à trouver des mécènes et demande moi pas comment il fait car j'en ai aucune idée !!! Et j'ai oublié mais il y a aussi*

*le Fond du Sport qui finance le pôle d'excellence. Et donc ce pôle d'excellence va permettre de financer les entraîneurs professionnels.*

**Stéphane Détraz:**

*Donc quand tu parles du pôle d'excellence c'est en gros le centre cantonal neuchâtelois ?*

**Joachim von Büren :**

*En gros oui et non... c'est compliqué de mettre des netiquettes dans ce système mais ce qu'il faut retenir c'est que ce pôle d'excellence sert à financer nos entraîneurs pro. Et au final nos entraîneurs pro n'entraînent pas uniquement les gymnastes du centre cantonal c'est pour cela que c'est compliqué de mettre les choses dans des cases !*

*Sinon dans nos sources de financement, on a Jeunesse et Sport, on a le J+S « sport d'élite » de la Fédération. Et on a les cotisations des gymnastes. Donc voilà dans les grandes lignes.*

*Et comme je te le disais on a aussi une subvention de l'ACNG qui donne à l'ACNGA.*

## **Gouvernance structure et organisation :**

**Stéphane Détraz:**

*Concernant l'ACNGA et sa structure dans les grandes lignes ? Vous avez un président ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors comme je te le disais, mon frère endosse le rôle du président sans l'être réellement. En fait il est caissier donc gère tout ce qui concerne la comptabilité et les finances. Et donc vu que le rôle de l'ACNGA actuellement est plutôt financier c'est donc Boris qui a un peu le rôle du président même s'il ne n'est pas. Donc on fait une assemblée par année mais pour être honnête avec toi c'est plus formel qu'autre chose. Et sinon tu me mets dans le doute, je ne sais même plus qui fait encore partie du comité officiellement... Il y a Jean-Pierre Jaquet qui est responsable technique. Mais au final les statuts des membres sont de plus en plus symboliques et les personnes qui sont en salle comme moi et bien on est les plus impliqué... même dans l'administratif.*

**Stéphane Détraz:**

*Et juste pour que ça soit clair, Gym Serrières c'est donc une société au fonctionnement normal et donc elle a son propre comité ?*

**Joachim von Büren :**

*Oui tout a fait et donc il y a un comité administratif, un comité technique.*

**Stéphane Détraz:**

*Et donc est ce qu'il y a des regroupements entre les différentes structures dont on parlait ? Par exemple est ce que des personnes du comité de l'ACNGA font partie du comité de la Gym Serrières ou autre ?*

**Joachim von Büren :**

*Et bien moi en tant que responsable du groupe GAM je fais donc partie de Gym Serrières également. Jean-Pierre Jaquet fait également partie des deux entités donc oui il y en a.*

**Stéphane Détraz:**

*Et du côté féminin, est ce que tout est géré parallèlement de la même manière ? Ou est ce que le système est différent ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors c'est géré exactement de la même manière. Enfin c'est un tout petit peu différent car moi je suis le responsable GAM dans la technique et dans l'administratif et chez les filles tout ce qui concerne la*

*technique c'est géré par Damien, notre entraîneur pro et l'administratif est géré par Lucille Violas. Sinon au niveau finance c'est géré ensemble car au final nos entraîneurs pro s'occupent de la GAF et de la GAM. Donc voilà ce n'est pas séparé... ce qui est parfois pas évident.*

**Stéphane Détraz:**

*Au niveau communication à travers ces différentes sphères, comment est ce que l'information circule ?*

**Joachim von Büren :**

*Comme je le disais, l'ACNGA c'est surtout financier donc il n'y a pas beaucoup d'information à faire circuler ! L'ACNGA n'est pas là pour s'intéresser à ce qui se fait en salle. C'est pas l'ACNGA qui fixent des objectifs par exemple. Pour le pôle d'excellence par contre on doit quand même faire des objectifs à court terme, à moyen terme, etc. ceci afin de présenter un dossier pour le Fond du Sport. Mais sinon la charnière du système et de ce qui se passe en salle finalement ça passe par Gym Serrières et donc par moi ou alors par Damien et Lucille pour ce qui concerne les filles.*

## **Participation dans le sport :**

**Stéphane Détraz:**

*Au niveau du taux de participation dans la GAM, comment est ce que tu juge cette participation ?*

**Joachim von Büren :**

*Le problème dans l'identification de talent c'est qu'on a pas les moyens d'aller regarder dans les autres clubs pour trouver d'autres gymnastes. Donc ce qu'on fait c'est qu'on organise une journée porte ouverte pour laisser les gens venir essayer. Et sinon il y a le Kid Gym... c'est eux qui sont en salle là maintenant juste à côté. Et donc c'est pour les enfants de 4-5 ans qui peuvent venir ici. Mais ça c'est des cours mis en place par Gym Serrières. Il y a pas vraiment de collaboration ou un autre club se dit : Ah lui il est bon alors je vais l'envoyer faire de l'artistique. Donc on a très peu de détection.*

*Mais quand on regarde les gymnastes que l'on a, il y en a beaucoup qui viennent de plus loin que la ville de Neuchâtel. Certains viennent de la Neuveville, de Boudry, de La Chaux-de-Fonds, on en avait un qui venait de la Vallée de Joux ou un d'Yverdon. Donc c'est assez large quand même. Mais la détection est difficile. Mais donc l'ensemble de ces gymnastes sont affiliés à Gym Serrières afin de pouvoir profiter de la structure en place... sauf celui de La Chaux-de-Fonds qui est toujours sous les couleurs de sa société.*

**Stéphane Détraz:**

*Maintenant vous désireriez avoir plus ? Vous auriez les moyens d'avoir plus ?*

**Joachim von Büren :**

*On ne pourrait pas avoir beaucoup plus de gymnastes en salle mais on aimerait en avoir des meilleurs ! Donc au final on est peut-être un peu trop large dans nos sélections... En résumé, le problème actuel n'est pas le nombre mais la qualité.*

## **Identification et développement des talents :**

**Stéphane Détraz:**

*Tu as lancé automatiquement le sujet de l'identification de talent. Que peux tu dire à ce sujet ? Qu'est ce qui est mis en place et comment est ce que ça fonctionne chez vous ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors on a un tri qui est fait au Kid Gym... ils ne nous envoient pas tout le monde... ils nous envoient les meilleurs. Et sinon on a parfois des téléphone alors là on fait quelques essais et après on leur dit*

*s'ils peuvent rester ou non. Donc la sélection va se faire par les entraîneurs et souvent les gymnastes remarquent d'eux même quand c'est trop dur pour eux ou que ça ne va pas !  
Après on n'est pas non plus trop strict parce que les gymnastes peuvent parfois évoluer différemment selon leurs capacités ou leur morphologie.*

**Stéphane Détraz:**

*Comment est planifiée la formation du gymnaste ? En terme de fixation d'objectifs ?*

**Joachim von Büren :**

*Donc nous on se base sur les demandes de la Fédération et donc sur les tests et les compétitions. Et donc les tests de la Fédération sont fait pour faire une sorte de détection afin d'entrer dans les cadres puis de pouvoir aller à Macolin. Donc les objectifs sont planifiés sur les compétitions nationales et sur les tests nationaux. Mais la vision n'est pas forcément sur du court terme car comme je te l'ai dit, on ne met pas les enfants dehors quand ça va un peu moins bien...*

*Pour nous ce qui est compliqué c'est que dans notre salle on a des gymnastes qui sont dans la filière « sport-étude » donc avec qui on a des ambitions d'entrer dans les cadres, mais il y a aussi des gymnastes de la société Gym Serrières qui viennent et qui ne sont pas dans ces groupes de haut niveau. Il est donc parfois difficile de faire comprendre à certains gymnastes amateurs pourquoi on met plus de moyen sur les gymnastes les plus prometteur et pas sur eux... et ça, ça ne passe pas toujours bien. ».*

**Stéphane Détraz:**

*Tu me parlais précédemment d'une structure sport-étude. Qu'est ce qui est mis en place dans cette structure ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors comme je disais, pour l'école secondaire, donc à partir de 11-12 ans, ils sont libérés des matins donc ils viennent de 10h30 à 12h30 et il y a 3 ou 4 après-midi ou ils ont congé tout l'après midi. Et en fait ils rattrapent les quelques heures qu'ils ont manqué avec un prof particulier que l'école met à disposition.*

*En fait c'est une école comme les autres mais qui a une affiliation « Swiss Olympic » et donc il faut que nos gymnastes possèdent une carte « Swiss Olympic ». Et donc il y a trois niveau de carte Swiss Olympic, il y a la nationale ou faut être dans un cadre suisse, il y a la cantonale ou il faut être dans un cadre suisse « élargi » et il y a la cantonale qui est remise aux gymnastes que l'on annonce à la Fédération pour toucher le J+S sport élite.*

## **Gestion de carrière et d'après carrière :**

**Stéphane Détraz:**

*Ce point là est un peu particulier car il ne concerne pas vraiment la tranche d'âge qui nous intéresse. Mais à ton avis que pourrait mettre en place le canton pour soutenir un de ses gymnastes qui est à Macolin ?*

**Joachim von Büren :**

*Je pense qu'on pourrait le soutenir... pas forcément financièrement mais peut-être à travers des remises de mérite sportif... ou éventuellement mettre sur pied un « fan club » pour le soutenir durant les compétitions importantes.*

## **Centre d'entraînement :**

**Stéphane Détraz:**

*On n'a pas encore parlé de l'infrastructure. Peut-être que tu pourrais nous donner des informations concernant cette salle de la Maladière ? A qui appartient-elle ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors cette salle a été construite en même temps que le stade de la Maladière... Ca faisait longtemps que nous attendons une salle spécialisée comme celle-ci... Et avant c'était Didier Burkhalter qui était le chef des sports de la Ville de Neuchâtel et il a dit : on construit le stade, il y aura des salle de gym dans le complexe alors on va mettre une salle spécialisée dedans.*

*Les murs ont été financés par la ville en même temps que le stade de la Maladière. La ville nous met les locaux à disposition et le matériel est financé par Gym Serrières et l'ACNGA avec l'aide du Fond du Sport.*

*Pour nous c'est compliqué car la salle n'est pas vraiment une infrastructure cantonale elle appartient aussi à la Gym Serrières vu que le club finance 2/3 du matériel... le groupe « Kid Gym » par exemple n'est pas un groupe cantonal c'est un groupe de la Gym Serrières...la salle est donc aussi mise à disposition de ce club étant donné qu'il finance une grande partie de l'équipement. Et donc quand on a les artistiques qui s'entraînent c'est un peu un mix des deux !*

**Stéphane Détraz:**

*Au niveau de l'emplacement et de la localisation de la salle, vous arrivez donc à toucher une bonne partie du canton ?*

**Joachim von Büren :**

*Le premier avantage c'est qu'on est proche de la gare... et on a aussi des Bus qui s'arrêtent juste devant. Donc c'est assez bien centré... par rapport à Aigle. Non mais tu vois comme je te l'ai dit, on a des gens qui viennent d'assez loin donc la salle est quand même bien accessible ! Donc je pense que les gymnastes qui viennent depuis les endroits les plus éloignés font environ 45 minutes par trajet ! Avant on avait même Navin qui faisait presque 1h de trajet mais il faisait pas tout les entraînements ou parfois il dormait ici mais sinon encore actuellement on en a qui viennent depuis plus loin que La Chaux-de-Fonds. Mais pour te donner un ordre de grandeur je pense que c'est entre 30 et 45 min de trajet maximum. Quand on prend l'exemple de Navin, je pense que c'est un des éléments qui fait qu'il n'a pas continué !*

**Stéphane Détraz:**

*Concernant l'infrastructure, comment juge tu la qualité de la vôtre ? Je pense que c'est un plaisir d'avoir cette salle spécialisée ?*

**Joachim von Büren :**

*Avoir une salle spécialisée c'est très plaisant mais au jour d'aujourd'hui, ce n'est plus uniquement un plaisir, c'est une obligation. Disposer d'une salle de gym spécialisée c'est obligatoire de nos jours... ce n'est plus possible de faire sans. Alors la nôtre elle est bien mais elle est un peu petite... surtout qu'on doit la partager avec la GAF. Donc voilà on a qu'un sol et quand on travail à la barre fixe et elles aux barres asymétriques, on doit un peu combiner pour les sorties. Donc c'est une bonne infrastructure mais ce n'est pas encore l'idéal. Il y a aussi le problème du saut ou on ne peut pas faire de saut si on n'a pas la salle d'à côté à disposition et celle d'à côté on ne peut pas l'avoir la journée car il y a les écoles qui sont là. Donc c'est une bonne installation mais elle demande de l'organisation avec les filles, avec les horaires des écoles. Et parfois on est beaucoup dans la salle donc certain entraînement on se marche un peu dessus.*

**Stéphane Détraz:**

*Et comment ça se passe avec les reconnaissances CRP et CEC de la Fédération. Les impulsions viennent de la Fédération ou c'est à vous de vous manifester ?*

**Joachim von Büren :**

*Non alors par rapport à ça nous cela fait quelques années que l'on est plutôt déçu... C'est pas vraiment eux qui sont venus vers nous pour voir comment ça allait... C'est nous qui avons dû convoquer une fois Felix pour parler avec lui ou autre... par exemple moi j'ai quelques gymnastes dans les cadres quand même... j'en ai pas beaucoup mais le chef des espoirs il n'est jamais venu... non il est venu une fois... mais c'est quand on organisait les championnats suisses et donc il est venu*

*le vendredi soir juste avant !!! Donc c'est vrai qu'on est un petit centre mais bon il y a pas une très grande reconnaissance. Donc voilà je sais que dans les CRP il y a un tournus et qu'ils sont obligés de passer quelques fois pendant l'année mais pour nous il est venu uniquement parce que l'on a insisté et parce qu'il y avait les championnats suisses. Après ça dépend aussi un peu de la qualité de tes gymnastes... c'est clair que si t'as un gymnaste très talentueux, il va peut être plus venir.*

**Stéphane Détraz:**

*Donc juste que l'on se repère... t'as combien de gymnastes dans quels cadres ? Et tu arrives à nous en dire un peu sur les différents cadres ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors il y a le cadre national pour au dessus de 18 ans... avant il y a le cadre junior encore avant le cadre espoir et les plus jeunes sont dans le cadre jeunesse. Et cette année on en a deux en cadre jeunesse et on en a eu en cadre espoir par le passé. Et donc ça nous permet de toucher des sommes forfaitaires... pour le cadre jeunesse par exemple on touche 1600 francs par gymnaste. Et pour le cadre espoirs il me semble que c'est 4000 franc je crois... Et après ça monte encore et même si t'as des gymnastes qui sont à Macolin, le centre formateur touche encore de l'argent. Et quand t'as des gymnastes dans les cadres, les indemnités J+S sport élite sont doublées aussi pour ces gymnastes.*

## **Entraînement et développement des entraîneurs :**

**Stéphane Détraz:**

*Au niveau des entraîneurs et du développement des entraîneurs, est ce que tu peux me dire quelques mots sur l'effectif, comment est ce que vous fonctionnez ? GAM et GAF sont séparés ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors on a essayé de regrouper un peu GAM et GAF sur certain camps ou certain entraînements mais c'est pas vraiment l'idéal. Mais oui dans le groupe Kid Gym on travaille en mixte mais sinon après c'est un peu plus compliqué.*

*Pour nos entraîneurs alors on a deux entraîneurs professionnels... un qui est à 100% et l'autre qui est à 30-40% et eux s'occupent de la GAM et de la GAF. En gros ils s'occupent de la GAM ou de la GAF en fonction des besoins et des possibilités. Quand Damien est arrivé, il ne pouvait pas s'occuper en même temps de l'élite GAF et l'élite GAM car les entraînements sont en même temps à cause du sport-étude etc. alors Damien s'occupe de l'élite des GAF et moi de l'élite des GAM.*

**Stéphane Détraz:**

*Au delà de ces 130% assuré par des entraîneurs pro, comment est constitué le reste de l'effectif ? Ils sont reconnus J+S ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors J+S oui... en tout cas moi j'ai le 2 ou le 1... je ne sais même plus ! Mais bref j'ai un J+S basique. Sinon on a Jean-Pierre Jaquet qui a également une reconnaissance J+S. Donc voilà après quand on parle effectif, on a Damien qui encadre la GAM à 50% et on a Fred qui fait 15% pour la GAM. Sinon moi je j'entraîne environ 26-27 heures par semaine, et le reste c'est quelques entraîneurs qui viennent à un entraînement par semaine et donc 2 ou 3h. Alors voilà après Damien s'occupe plutôt des grands, moi je m'occupe plutôt des « sport-étude » et les autres heures que je fais je les consacre aux petits ou aux endroits qui ne peuvent pas être assurés par les autres entraîneurs.*

**Stéphane Détraz:**

*Donc grossièrement c'est assuré par 3 personnes puis après par des aides-moniteurs qui viennent de Gym Serrières c'est juste ?*

**Joachim von Büren :**

*Oui c'est ça.*

**Stéphane Détraz:**

*Et donc eux sont indemnisés donc par Gym Serrières ?*

**Joachim von Büren :**

*Oui alors c'est comme moi parce que moi je ne suis pas professionnel non plus, alors on recoit de Gym Serrières quelque chose comme 3 francs de l'heure plus on touche aussi les indemnités J+S qui nous sont reversées directement à nous. Donc ça fait du 10 francs par heure environ. Après ce qui est dur avec ces entraîneurs c'est qu'ils sont pas toujours fiables... ils ont parfois autre chose et donc on peut pas toujours compter sur eux à 100% et donc c'est dur pour eux car ils assurent uniquement un entraînement durant la semaine et donc ils ne sont pas là aux autres entraînements et donc c'est pas toujours facile pour le suivi.*

**Stéphane Détraz:**

*Et donc comment se passe la communication entre les entraîneurs vu que tout le monde n'est pas toujours présent en salle ? Vous faites des séances ou vous communiquer directement en salle ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors oui on essaye de faire des séances mais après plus tu fais de séances et plus ça prend encore plus de temps... et on a déjà tellement d'heure que de rajouter des séances c'est pas pratique. Concernant la communication au sein de l'effectif, on essaie de faire une séance par mois entre Damien, Fred et moi. Mais c'est dur de faire beaucoup de séance car on n'a déjà pas beaucoup de temps. Et pour les autres entraîneurs c'est déjà beaucoup de leur demander de venir à un entraînement par semaine donc on ne peut pas leur ajouter des séances. Donc la communication se fait plutôt en vitesse... même si on sait que ce n'est pas l'idéal.*

**Stéphane Détraz:**

*Au niveau de la formation des entraîneurs pro, ils se gèrent eux mêmes ou ils ont des obligations ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors ils doivent être reconnus par la Fédération pour pouvoir toucher le J+S sport élite et il y a trois niveaux et plus t'es reconnu et plus tu touches... mais les entraîneurs français qui viennent entraîner en Suisse ils sont reconnus directement dans le plus haut niveau. Et sinon ces entraîneurs ils doivent aussi faire des cours de perfectionnement à Macolin... je crois que c'est une fois tout les deux ans.*

**Stéphane Détraz:**

*Et donc toi tu exerces quoi comme profession ?*

**Joachim von Büren :**

*Je suis prof d'économie au Lycée Jean Piaget à Neuchâtel. Et donc avec ma profession d'enseignant, je peux demander des souhaits horaires et la direction essaye de les respecter au mieux donc ça me permet de venir en salle certains matins. Ca se fait souvent dans les écoles chez nous ou on peut demander qu'ils nous bloquent des souhaits horaires et ils essayent de les respecter si c'est possible.*

**Stéphane Détraz:**

*Et concernant l'entraîneur qui a que un 30%, il a une activité en parallèle ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors à la base il est venu chez nous parce qu'il ne trouvait pas de travail, on a pu lui proposer un 30% et maintenant à côté de ceci il travaille dans un fitness et sinon il a fait aussi une formation pour pouvoir traiter des aspects psychologiques liés au sport.*

**Stéphane Détraz:**

*Et ils ont quoi comme type de contrat vos entraîneurs pro ?*



**Joachim von Büren :**

*Alors ils ont un contrat qui se renouvelle automatiquement. Et ils ne sont donc pas engagés par la société de gym mais par le pôle d'excellence.*

## **Compétition et événement régionaux, nationaux, internationaux :**

**Stéphane Détraz:**

*Peut-être en voyant l'aspect compétition en deux points, j'aurais voulu savoir qu'est ce qui est organisé par vos soins en terme de compétition ? Et aussi à quoi vous participez ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors on organise un championnat cantonal qui se déroule en deux ou trois manches... et on organise une fois tout les deux ans une journée cantonale neuchâteloise. Ca c'est ce qui est de l'organisation... et sinon niveau participation et bien on participe aux autres journées cantonales dans les autres cantons en particulier celles qui comptent pour se qualifier dans les cadres... car il y a certaines compétitions qui sont obligatoires pour se qualifier dans les cadres.*

**Stéphane Détraz:**

*Et sinon vous participez parfois à des compétitions internationales ?*

**Joachim von Büren :**

*On était allé une fois en France avec Manu mais c'était pas top top donc voilà. Mais à nouveau c'est des choses auxquelles on pense mais ça prend à nouveau du temps à organiser. Mais les filles étaient allé au Portugal il y a deux ans et donc les compétitions à l'étranger on a toujours ceci dans le viseur car on sait que pour l'aspect motivationnel c'est intéressant. Par contre on fait des camps... on a fait des camps à l'étranger en 2014 et 2015 dans le but de les motiver de faire un camps sympa durant l'été.*

**Stéphane Détraz:**

*Et donc les opportunités de compétitions pour vos gymnastes sont elles suffisantes selon toi ?*

**Joachim von Büren :**

*Oui il y en a assez... et de faire trop de compétitions ça ne sert à rien... après on s'entraîne moins... et il ne faut pas qu'il y ait des compétitions toute l'année... d'avril à juin c'est suffisant... après on a les tests à préparer et ils ont lieu en novembre. Et après on prépare la saison suivante mais on a besoin de temps pour travailler... Donc au final on a des compétitions en suffisance... ça nous suffit d'avoir uniquement deux à trois mois de compétitions car à côté de ces trois mois, les gymnastes doivent s'entraîner pour progresser !*

## **Recherche et innovations scientifiques :**

**Stéphane Détraz:**

*Le dernier pilier traite des services annexes qui peuvent être mis à disposition pour favoriser la progression en GAM. Est ce que vous travaillez avec des spécialistes en acrobatie ou en chorégraphie ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors il y a les filles qui travaillent avec une chorégraphe qui vient une fois toutes les deux semaines. Mais pas nous avec les gars.*

**Stéphane Détraz:**

*Et au delà de l'aspect technique, est ce que vous collaborez avec des gens pour l'aspect psychologique ou alors des gens du domaine médical ?*

**Joachim von Büren :**

*Alors on a un médecin qui vient une fois par mois environ. Et il a un cabinet vers les vestiaires ou il peut traiter les gymnastes. Donc les gymnastes s'inscrivent et ils peuvent aller se faire consulter par le médecin qui est un médecin du sport.*

**Stéphane Détraz:**

*Et comment ça se passe avec ce médecin ? C'est les parents qui décident de travailler ou non avec ce médecin ?*

**Joachim von Büren :**

*Oui alors ils ont le choix, on leur transmet un « doodle » et si ça les intéresse ils s'inscrivent. Et niveau communication le médecin se permet de monter en salle nous communiquer des renseignements s'ils nous sont utiles s'il est autorisé à les communiquer. Et on a aussi un ou deux physios qui traitent nos gymnastes et ça leur permet d'avoir des priorités dans les traitements.*

*Pour l'aspect psychologique, c'est bien car on a Fred, notre entraîneur, qui a fait une formation dans le domaine psychologique et motivationnel mais ce qui est embêtant c'est qu'il est en même temps entraîneur donc il n'y a pas la séparation des tâches... ce genre de travail serait probablement plus efficace avec une personne externe.*

**Conclusion :**

**Stéphane Détraz:**

*Est ce que selon toi il y a quelque chose d'essentiel quant à la réussite en GAM et qui n'est pas traité dans ce travail ?*

**Joachim von Büren :**

*C'est dur à dire... Si je dois dire le plus important selon moi c'est la salle, les entraîneurs et le soutien des parents... Parce que si les parents ne sont pas derrière ça ne fonctionne pas. Parfois on a des gymnastes qui sont bons mais les parents ne sont pas toujours dispos pour l'amener à l'entraînement ou alors ils partent en vacances quand il y a des camps ou le gymnaste à une toute petite blessure et les parents ne l'amène plus pendant trois semaines alors qu'en gym on peut faire tellement d'autres choses même si on est un peu blessé.*

**Stéphane Détraz:**

*Est ce que tu arrives à citer un ou deux points forts de votre structure aussi un ou deux points faibles ?*

**Joachim von Büren :**

*Point faible c'est qu'on est pas bien séparé entre société et pôle d'excellence... et donc pour la gestion c'est pas toujours facile... Parfois il est difficile de cerner la limite de ce qui est propre à Gym Serrières ou de ce qui est propre au pôle d'excellence.*

*On a des entraîneurs professionnels ça c'est bien mais ils doivent faire moitié moitié avec la GAF donc c'est pas toujours facile à gérer.*

*Point fort ? On a la salle spécialisée je pense que c'est quand même la base et c'est clairement positif. Et on a aussi ce système sport étude qui nous permet d'avoir des entraînements le matin et de pouvoir travailler en deux phases.*

**Stéphane Détraz:**

*Dernière chose... quelle a été le secret ou le déclic qui vous a permis d'amener des gymnastes dans les cadres de façon régulière ?*

**Joachim von Büren :**

*Avant d'avoir une salle spécialisée on avait déjà réussi à avoir des gymnastes dans les cadres donc est ce que c'est ça le déclic je pense pas... même si ça aide grandement. Bon avant on avait pas de salle spécialisée mais on allait quand même s'entraîner les week-end dans des salles spécialisées... à*

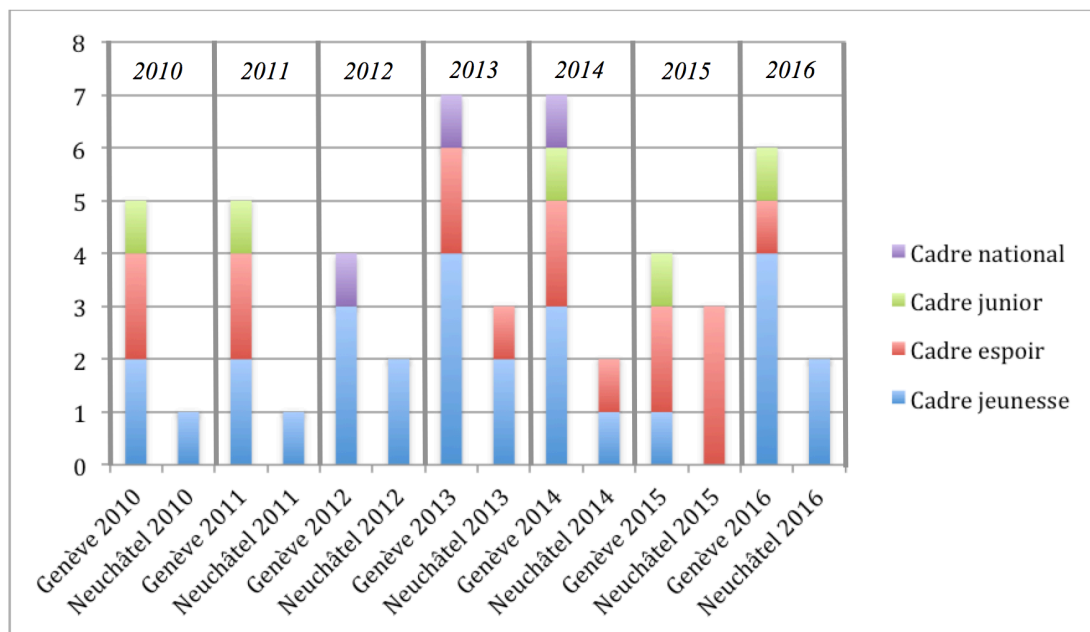
*Macolin ou à Pontarlier. Non mais c'est dur à dire s'il y a eu un déclic mais c'est quand même clair que cette salle spécialisée et l'apport des entraîneurs professionnels ça a été très important.*

**Stéphane Détraz:**

*Parfait, nous avons fait le tour de mes questions. Je te remercie grandement pour ton aide Joachim. Je te tiendrai au courant des résultats qui ressortent de ma recherche.*

*Merci...*

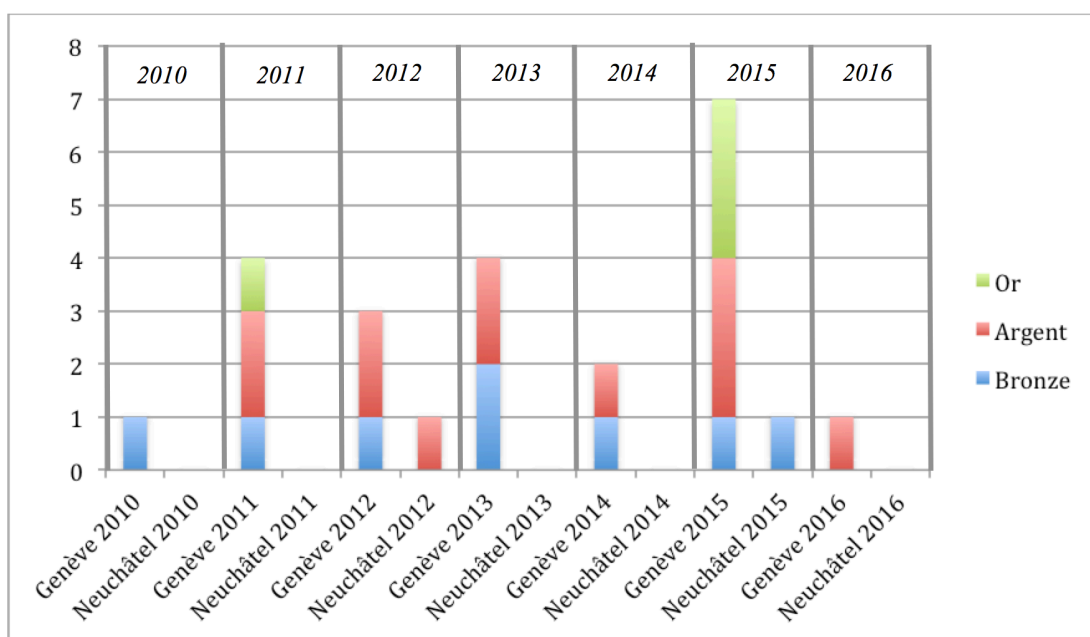
## Annexe 14 : Nombre de gymnastes dans les différents cadres entre 2010 et 2016



Le tableau ci-dessus prend aussi en compte les cadres « élargis »

Sources : Rossi, D., (2010-2016). *Kaderpunkte nach den Regionalen Leistungszentren, ohne Nationalkader, für 2016 im 2-Jahresvergleich*. Ressort Kunstturnen, STV. 2010-2016

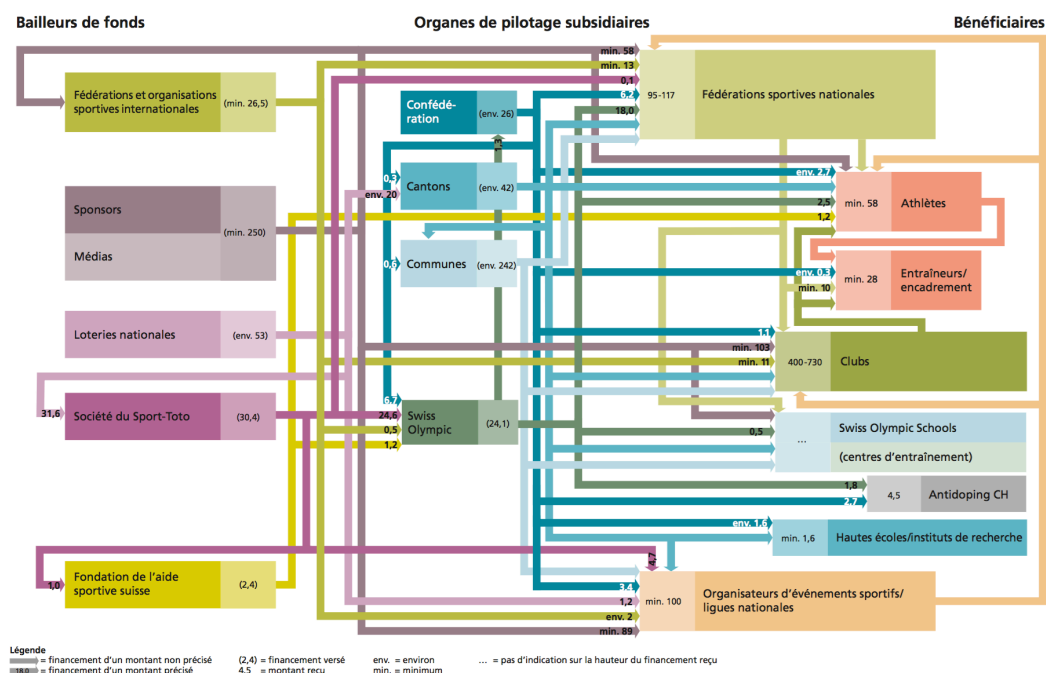
## Annexe 15 : Nombre de médailles aux championnats suisses junior entre 2010 et 2016



Sources : Listes des résultats 2010-2016 : <http://www.stv-fsg.ch/fr/manifestations/resultats/> (consulté le 10.12.2016)

## Annexe 16 : Flux financiers alimentant le système du sport d'élite suisse

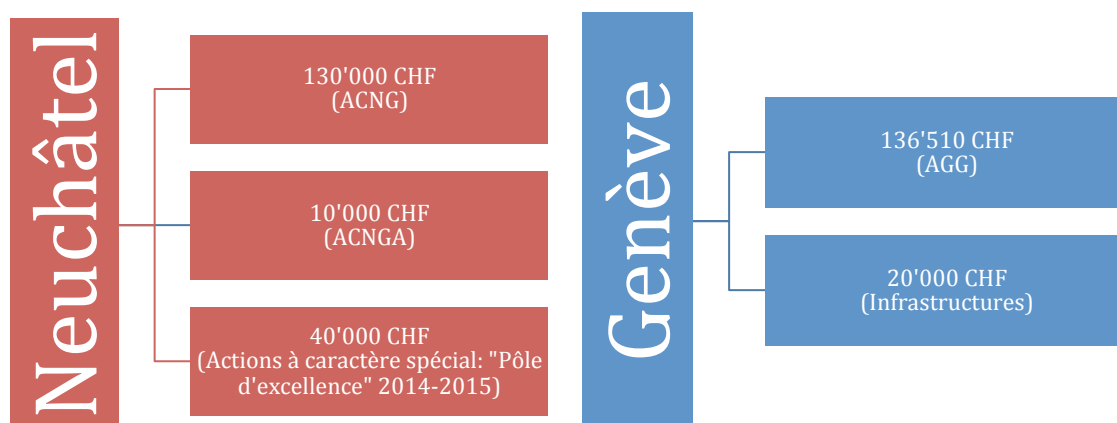
Figure 4.1: Flux financiers alimentant le système du sport d'élite suisse à l'échelle nationale (chiffres 2010 en millions de CHF)



Source: flux établis par les auteurs d'après les données de SPLISS-CH 2011 et de Held (2001)

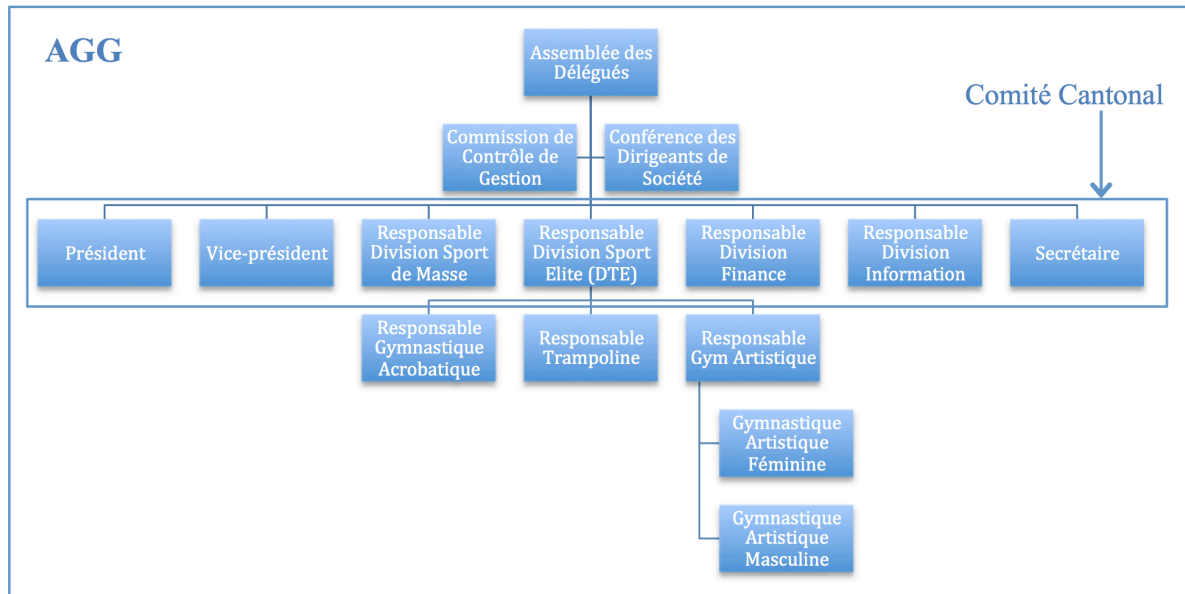
Source : Kempf, H., Weber, A.C., Renaud, A., Stopper, M. (2014). *Le sport d'élite en Suisse. Etat des lieux SPLISS-CH 2011*. Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM, Macolin. p.23

## Annexe 17 : Subventions reversées par la Loterie Romande aux associations cantonales



Sources : Loterie Romande. (2016). *Répartition des bénéficiaires de la loterie romande 2015*. Loterie Romande. 2016

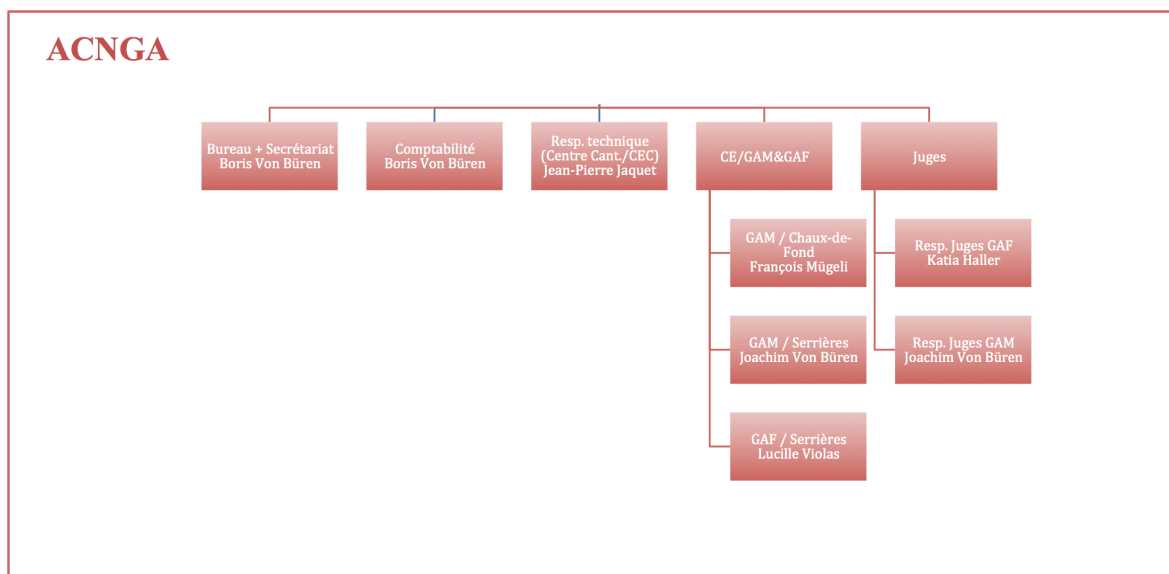
## Annexe 18 : Structure GAM genevoise



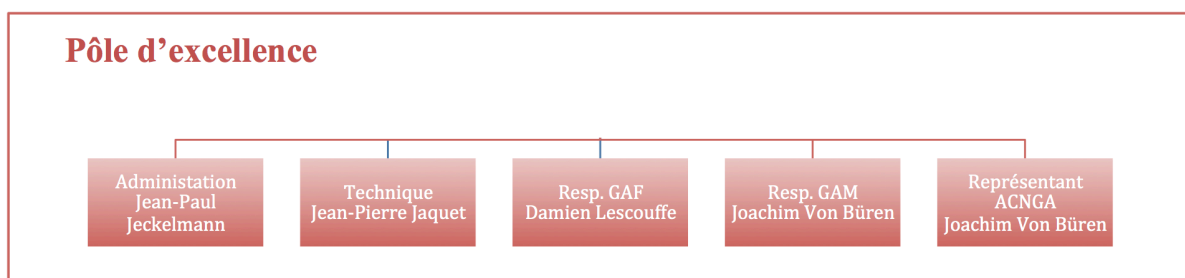
Sources : Organigramme structure AGG transmis par Cédric Touzot

## Annexe 19 : Structure GAM neuchâteloise

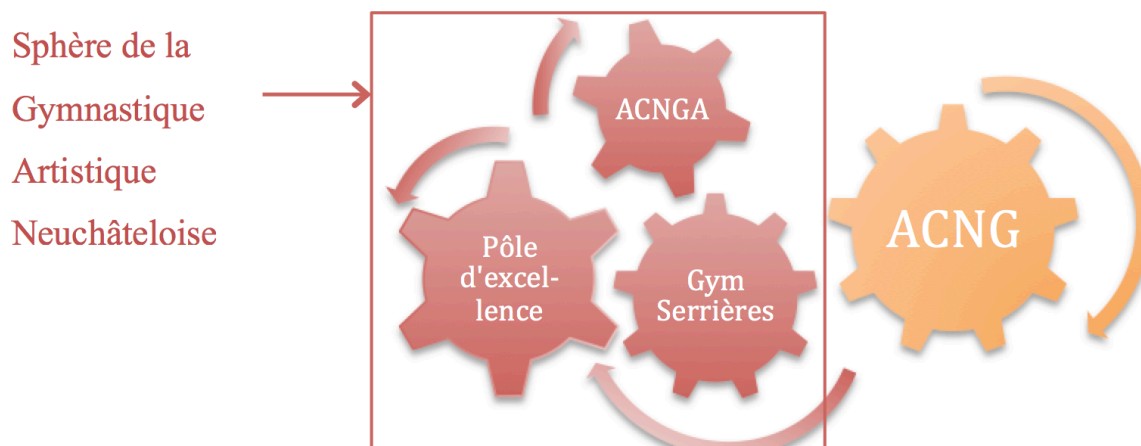
L'Association Cantonale Neuchâteloise de Gymnastique Artistique:



Pôle d'excellence :



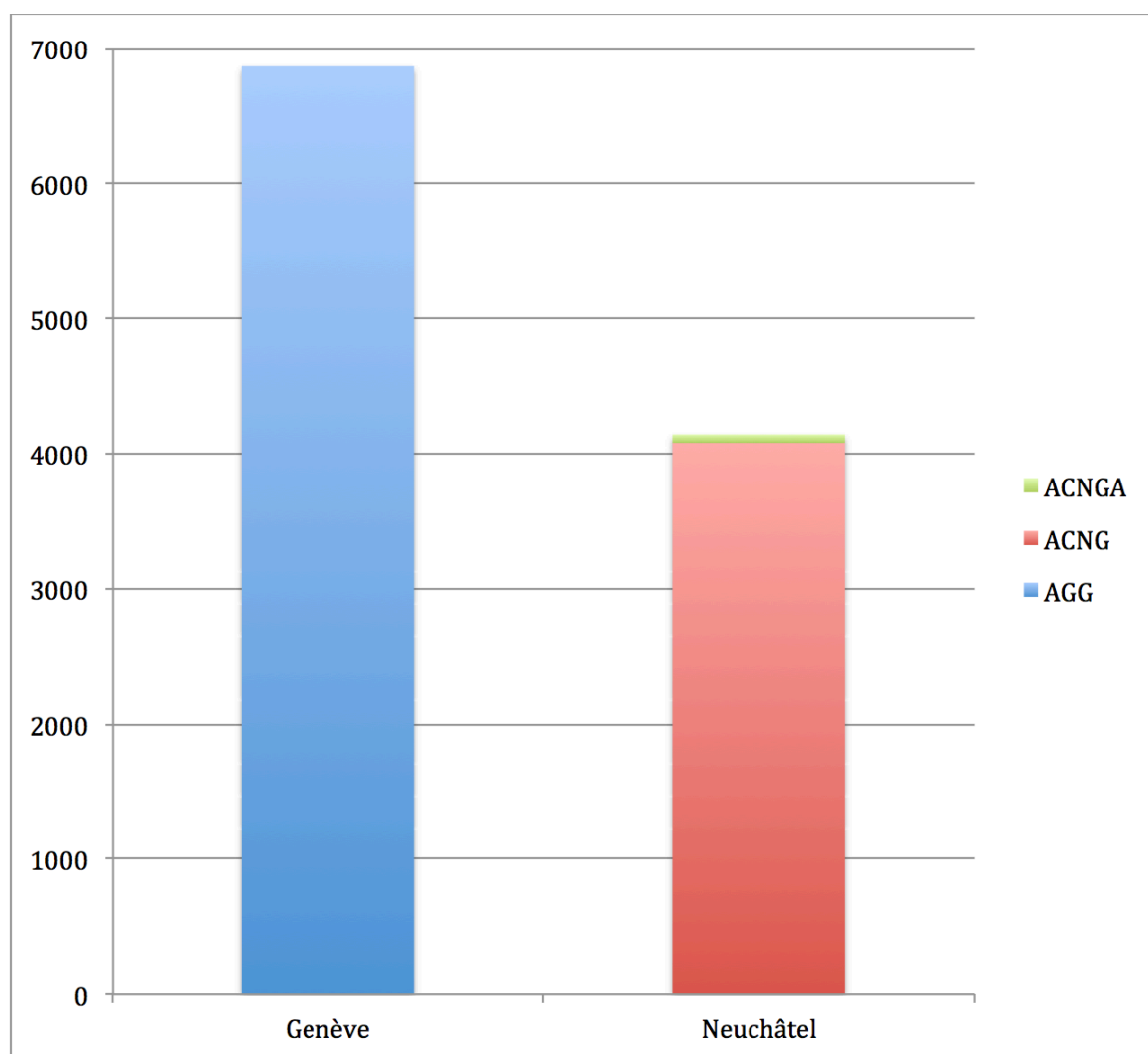
GAM neuchâteloise:



Sources : <http://www.acng.ch/ACNG/images/stories/PDFJEVENTS2016/acnga2016.pdf>  
(consulté le 22.11.2016)

## Annexe 20 : Nombre d'adhérent à l'AGG, l'ACNG et l'ACNGA

- Membres AGG 2016 : 6984
- Membres ACNG 2016 : 4079
- Membres ACNGA 2016 : 62



Sources : Secrétariat AGG ; Secrétariat ACNG ; Responsable administratif ACNGA

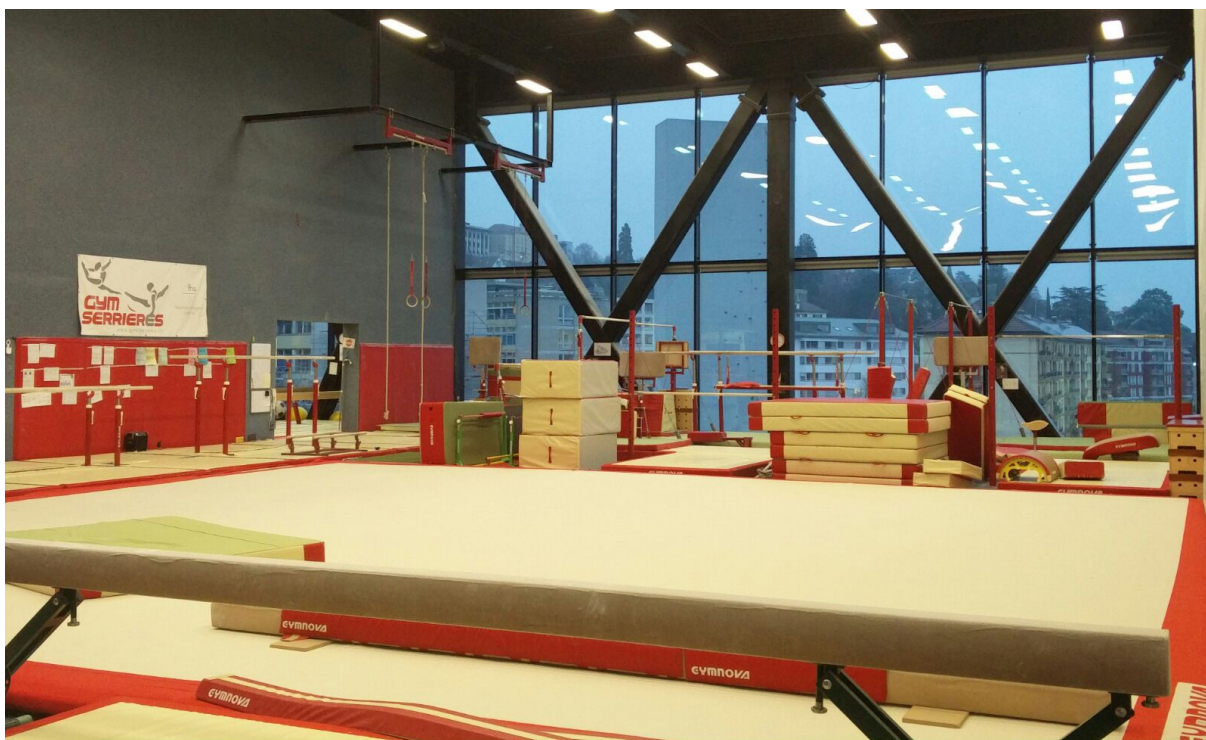


*Annexe 21 : Salle d'entraînement spécialisée du Bois-des-Frères*



Source: <https://teezy.co/upload/2d73912d98f947c0435643d37285e71744eb15dc.PNG>  
(consulté le 13.12.2016)

*Annexe 22 : Salle d'entraînement spécialisée de la Maladière*



Source : Photo : Joachim von Büren

# SPORT ÉLITE

Objectifs 2020

Posséder des gymnastes dans les cadres nationaux juniors et seniors

Être représentés par 3 clubs et avoir 100 athlètes par discipline

Disposer d'une structure professionnelle pour chaque discipline

...Et décrocher des titres




ASSOCIATION CANTONALE VAUDOISE DE GYMNASTIQUE  
ACVG

*Sportif par nature  
Gymnaste par passion*


Source :

[http://www.acvg.ch/web1/files/documentation/objectifs\\_2020/2015\\_objectifs\\_2020\\_1\\_6\\_Sport\\_Elite.pdf](http://www.acvg.ch/web1/files/documentation/objectifs_2020/2015_objectifs_2020_1_6_Sport_Elite.pdf) (consulté le 21.12.2016)

# Annexe 24 : Carte à l'échelle du canton de Vaud avec 4 centres d'entraînements

**SwisseMobile** 

Découvrez les plus beaux tours de marche, de vélo, de VTT, de roller et de canoë: [www.swissemobile.ch](http://www.swissemobile.ch)

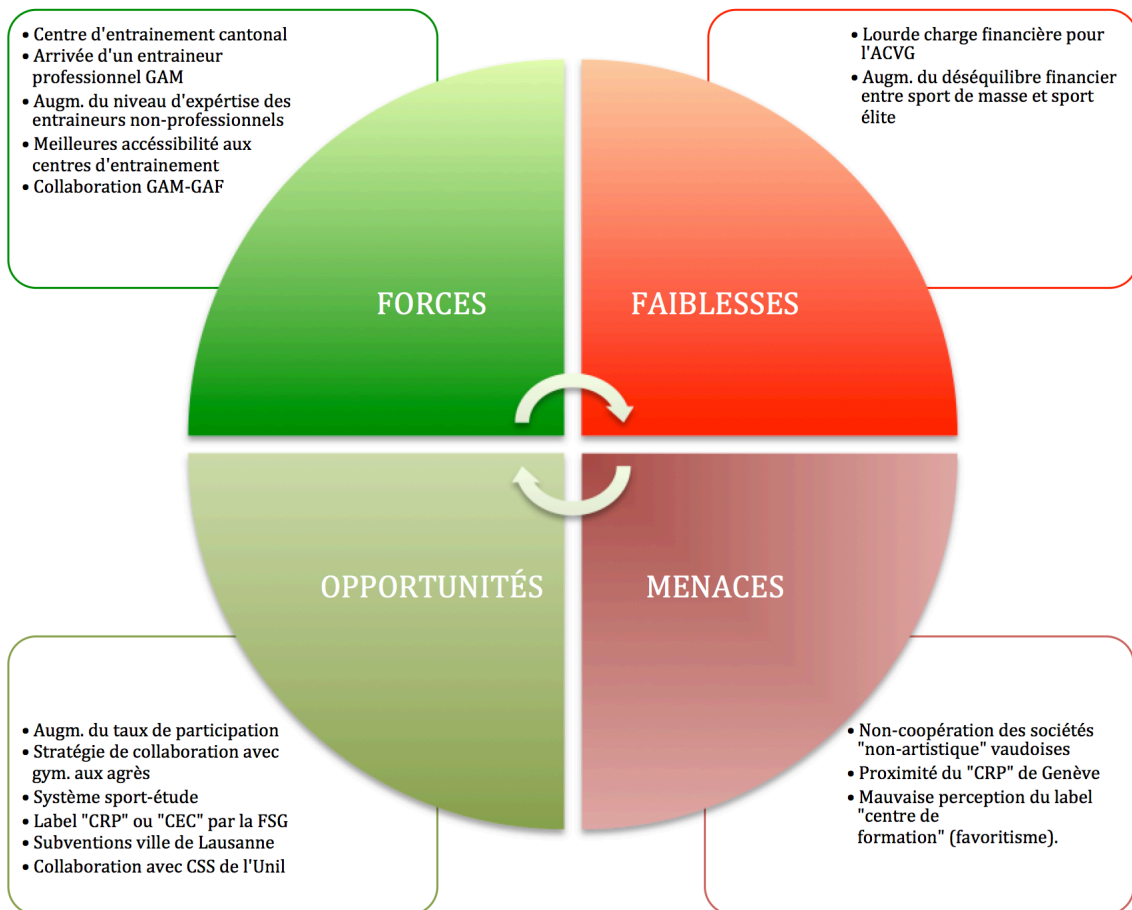


Geodaten © swisstopo (5704000138)  
 Echelle 1 : 100000

Partenaires de SuisseMobile:  
 Schweizerische Eidgenossenschaft  
 Confédération suisse  
 Confederazione Svizzera  
 Confederaziun svizra

Source : <https://map.schweizmobil.ch> (consulté le 26.12.16)

## Annexe 25 : Matrice « SWOT » du modèle préconisé



Source : <http://demplates.com/free-swot-analysis-template-in-word/> (consulté le 02.01.2017)

## **Abstract :**

The 2016 Olympiad in Rio made us realize that men's artistic gymnastics in Switzerland is doing well. Indeed, the men's group managed to get their place among the 12 participating teams, which had not happened to Switzerland since 1992 in Barcelona.

This success is the result of a considerable evolution in the training of young Swiss gymnasts. The Swiss cantons, which are responsible for the basic training of gymnasts, have been confronted for decades with the professionalisation of this discipline, which is every day a little more demanding.

A large part of the cantonal gymnastics associations have managed to take this turn in order to keep pace with the demands of elite sport and men's artistic gymnastics. However, some entities, such as the Vaud Cantonal Association of Gymnastics, have unfortunately not succeeded in following this development and are now lagging behind in their training system in artistic gymnastics.

What are the fundamental actions that have been executed to respond to this professionalization?

The critical success factors in men's artistic gymnastics are identified and examined in this work. In order to propose to the cantonal gymnastics associations, an analysis procedure on their training system in male artistic gymnastics.

## Keywords :

Men's Artistic Gymnastics, Cantonal Gymnastics Associations, Elite Sport, Critical Success Factors, Training

## **Résumé :**

L'Olympiade de 2016 à Rio nous a fait constater que la gymnastique artistique masculine suisse se porte bien. En effet, le collectif masculin a réussi à obtenir sa place parmi les 12 équipes participantes ce qui n'était plus arrivé pour la Suisse depuis 1992 à Barcelone.

Cette réussite est le fruit d'une évolution considérable dans la formation des jeunes gymnastes suisses. Les cantons helvétiques à qui incombe la formation de base des gymnastes affrontent depuis une décennie la professionnalisation de cette discipline qui est tous les jours un peu plus exigeante.

Une grande partie des associations cantonales de gymnastique ont su prendre ce virage afin de suivre la hausse des exigences du sport élite et de la gymnastique artistique masculine. Mais certaines entités, telles que l'association cantonale vaudoise de gymnastique, n'ont malheureusement pas réussi à suivre cette évolution et se retrouvent aujourd'hui avec un retard conséquent dans leur système de formation en gymnastique artistique.

Quelles sont les actions fondamentales qui se sont mises en place afin de répondre à cette professionnalisation ?

Les facteurs clé de succès en gymnastique artistique masculine sont identifiés et examinés au sein de ce travail. Ceci afin de pouvoir proposer aux associations cantonales de gymnastique, une procédure d'analyse sur leur système de formation en gymnastique artistique masculine.

## Mots clés :

Gymnastique artistique masculine, Association Cantonale de Gymnastique, Sport Elite, Facteurs Clé de Succès, Formation