



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS

*Liberté
Égalité
Fraternité*



RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'INSEP

2019





Jean-Philippe Gatien

Président du Conseil
d'Administration de l'INSEP



Ghani Yalouz

Directeur général de l'INSEP

L'année 2019 fut une année de concrétisations majeures pour notre établissement, et ce rapport d'activités témoigne de la forte dynamique qui a animé les équipes de l'INSEP et du réseau grand INSEP (RGI).

Ainsi, en matière de ressources humaines, nous avons engagé des transformations importantes, concernant notamment le renforcement de l'animation des réseaux stratégiques pour la montée en compétence des acteurs de la performance sportive en France. La création d'une cellule dédiée rassemblant 7 agents et 2 missions (Mission grand INSEP & Mission Relations Internationales), avec à la tête, la nomination d'un directeur, permet de piloter et coordonner les actions de l'INSEP qui sont menées tant sur le territoire national qu'international. Cette restructuration rend pleinement efficace une politique sportive dans les territoires, au service des 26 centres labellisés « grand INSEP », et conduit l'établissement à être impliqué dans tous les projets pour lesquels il est sollicité : par ses pairs, par des partenaires, par des fédérations ou des équipes étrangères...

L'INSEP peut désormais être mieux identifié pour élaborer des conventions partenariales de recherches, d'accompagnement sportif, de veilles internationales au profit des fédérations, mais aussi pour participer aux côtés du gouvernement à des coopérations bilatérales et y apporter ses expertises uniques... Nous avons ainsi illustré notre pleine dimension qui dépasse nos frontières.

Nous avons aussi contribué à la construction de la nouvelle gouvernance du sport : la Mission de l'optimisation de la performance (MOP) a été confiée à l'Agence nationale du sport et les ressources expertes y ont été transférées. Dans le cadre de cette collaboration naissante et à poursuivre avec l'ANS, nous avons consolidé notre accompagnement auprès des fédérations olympiques et paralympiques pour la préparation des Jeux. Les 300 agents de l'INSEP sont restés pleinement mobilisés autour de cet objectif.

2019 fut aussi l'année de réorientations structurantes pour l'établissement. Nous avons revisité notre modèle économique et nous sommes lancés dans la recherche de financements privés. Avec un programme de sponsoring ambitieux et le lancement d'une stratégie de mécénat, l'INSEP a dès lors établi de nouvelles relations avec le secteur privé qui souhaite soutenir le sport de haut niveau français, et plus largement a développé une nouvelle approche des moyens financiers dont l'établissement doit et peut disposer. C'est une façon pour l'INSEP de s'inscrire dans un écosystème plus large, dans la durée et avec un esprit d'ouverture, de modernité et de confiance.

Ce même esprit a guidé cette année l'implication de nos deux laboratoires de recherches dans le programme prioritaire lancé par l'Agence nationale de la recherche autour de la haute performance.

Enfin l'INSEP a renforcé ses actions pour lutter contre toutes les formes de déviances, de harcèlement et de violences en créant une cellule dédiée et en mettant notamment en place un partenariat fort avec l'association Stop aux Violences Sexuelles (SVS).

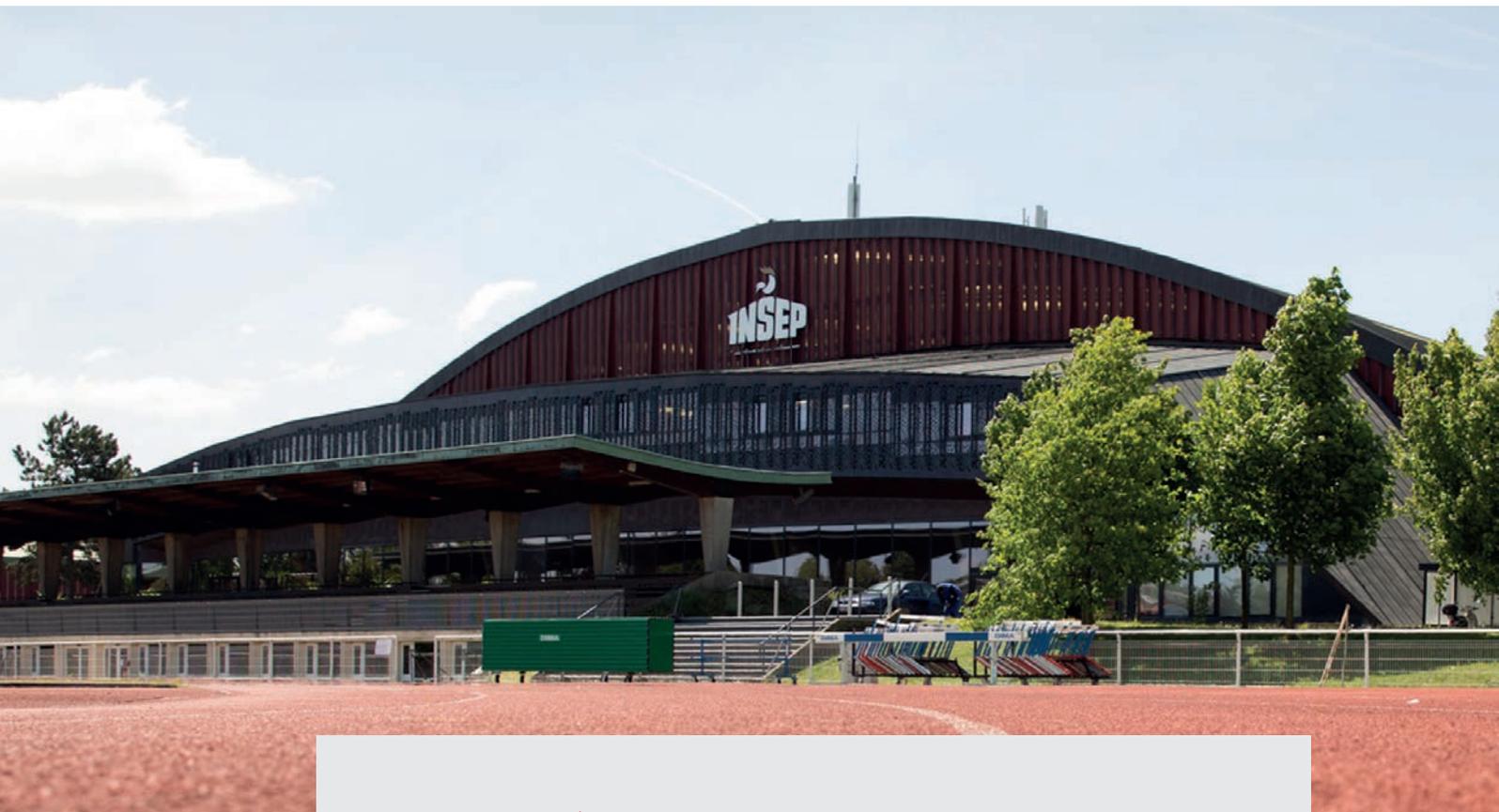
2019 a permis de consolider les fondations de notre projet pour l'établissement et son réseau dans la perspective des JOP de Paris et au-delà, qui devraient lui garantir une réactivité et une opérationnalité optimale pour les incertitudes qui suivront.

SOMMAIRE

Préface	3
Fonctionnement de l'établissement	6
1. Objet, cœur d'activité et gouvernance	7
2. Localisation.....	7
3. Mission de l'INSEP	8
4. Partenariat public/privé	8
5. Instances statutaires	9
Les ressources humaines	12
1. Répartition et nombre des agents par statut.....	13
2. Stratégie RH	15
3. La Formation Professionnelle Continue (FPC)	16
Les finances	18
1. Gestion financière et comptable	19
2. Éléments budgétaires	19
L'accompagnement à la performance	30
1. L'accueil des pôles France, des équipes de France et des groupes professionnels.....	31
2. L'accueil des stages sportifs, concours, compétitions, visites et conventions d'entraînement	35
3. Les missions de l'unité d'accompa–gnement à la performance	37
4. L'accompagnement du projet des sportifs de haut niveau.....	39
5. La formation et l'accompagnement professionnel des cadres de haut niveau.....	46
6. La recherche et l'innovation	49
7. Capitalisation et diffusion des savoirs.....	55
8. Gestion du patrimoine.....	58
L'animation du réseau et la promotion de l'établissement	64
1. L'animation du réseau grand INSEP	65
2. Les conventions et coopérations internationales	70
3. L'accueil des délégations étrangères	71
4. L'organisation d'événements	74
5. La communication.....	75
6. Les productions audiovisuelles et la régie technique	81
La diversification des financements	82
1. Le programme marketing	83
2. Les séminaires d'entreprise	84
3. L'activité du pôle accueil	85
4. La boutique	87
Annexes	88

Partie 1

Fonctionnement de l'établissement



L'INSEP est un Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) qui s'attache à accompagner et préparer les sportifs de haut niveau et à épauler leur encadrement.

L'INSEP anime parallèlement le réseau national des centres labellisés grand INSEP ainsi qu'un réseau scientifique et de recherche, et contribue au rayonnement de l'expertise française à travers le monde.

L'établissement est dirigé par un directeur général et est administré par un conseil d'administration.

1 | **Objet, cœur d'activité et gouvernance**

L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP) détient depuis 2009 (décret n° 2009-1454 du 25 novembre 2009) le statut d'Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) ainsi que celui de Grand Établissement à l'image des grandes universités françaises.

L'INSEP participe à la politique nationale de développement des activités physiques et sportives, particulièrement dans le domaine du sport de haut niveau. Il se positionne au plus près des enjeux de la performance sportive dans un contexte mondial toujours plus concurrentiel.

Placé sous la tutelle du ministère des Sports, l'INSEP se trouve, en qualité d'EPSCP, également sous la tutelle financière du ministère du Budget. L'INSEP est tenu de respecter les règles budgétaires et comptables établies par l'instruction commune (instruction du 22 décembre 2016) au regard des dispositions du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (dit décret GBCP – nouvelle Gestion Budgétaire et Comptable Publique).

Grâce à cette gouvernance, l'INSEP bénéficie d'une plus grande autonomie dans ses choix et d'une meilleure réactivité dans ses actions prenant appui sur une responsabilité accrue en matière budgétaire et de ressources humaines.

Depuis 2009, l'établissement déploie une modernisation des pratiques des ressources humaines tendant à favoriser le développement des compétences ainsi qu'une réactivité amplifiée, tout en maintenant un dialogue social renforcé tous les ans.

2 | **Localisation**

Situé sur le terrain de la commune de Paris, au cœur du bois de Vincennes, l'INSEP compte plus de 300 agents (au 31 décembre 2019) et plus de 150 entraîneur(e)s permanent(e)s.



L'INSEP EN CHIFFRES

810
sportifs accueillis

150
entraîneurs permanents

21
disciplines olympiques
et paralympiques

L'Institut est chargé d'offrir à l'élite sportive française des conditions optimales conciliant entraînement et formation (scolaire, universitaire ou professionnelle). Sélectionné(e)s sur des critères de performance sportive par "leur" fédération, 810 sportives et sportifs sont accueillis quotidiennement au sein de 21 Pôles France.

En application des dispositions de son décret constitutif, l'Institut favorise, par son expertise, la diffusion des bonnes pratiques. Il contribue au développement cohérent et à la mise en commun de ressources et d'activités au sein d'un réseau national consacré au sport de haut niveau, appelé réseau grand INSEP.

3 | Missions de l'INSEP

Les compétences et les services de l'INSEP ainsi que des centres de haut niveau du réseau grand INSEP sont mobilisés pour répondre à l'ambition affichée d'accompagner les athlètes qualifiés pour les Jeux de Paris en 2024. Cette offre d'accompagnement se veut innovante. Elle est conçue sur-mesure pour les sportifs de haut niveau. Chaque jour, l'encadrement de ces sportifs est réfléchi, établi et ciselé grâce à l'engagement, à la motivation et à la disponibilité de l'ensemble des agents de l'INSEP, des CREPS et des centres du réseau grand INSEP.

En liaison avec les fédérations sportives, l'INSEP assure la formation et la préparation de sportifs de haut niveau. L'Institut met également en œuvre le double projet consistant à concilier la recherche de la performance sportive et la réussite scolaire, universitaire et/ou professionnelle des sportifs.

Grâce à son expertise, l'INSEP favorise la diffusion des bonnes pratiques. Il contribue au développement cohérent et à la mise en commun de ressources et d'activités, au sein d'un réseau national consacré au sport de haut niveau constitué, notamment, des autres établissements publics nationaux du ministère chargé des Sports et des structures regroupées au sein des filières d'accès au sport de haut niveau.

L'Institut participe aux formations initiales et continues des acteurs du développement du sport, notamment à la formation continue des équipes d'encadrement des fédérations sportives dont une discipline au moins est reconnue de haut niveau. Il délivre des titres propres, les diplômes nationaux que le ministère chargé des Sports l'habilite à délivrer, et les diplômes et titres nationaux que le ministère chargé de l'Enseignement supérieur l'habilite à délivrer, seul ou conjointement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.

L'Institut concourt à des programmes de recherche scientifique, médicale, technologique en matière d'activités physiques et sportives. Il produit et diffuse des connaissances liées au sport de haut niveau et valorise ses ressources documentaires.

Enfin, il assure des actions de relations internationales et de coopération dans le domaine du sport de haut niveau. Il établit des conventions avec des organismes français ou étrangers visant à mettre en œuvre ses missions et il associe, en cas de besoin, à ses activités de recherche, d'enseignement ou d'expertise des personnes relevant d'autres institutions françaises ou étrangères.

4 | Partenariat public/privé

Dans le cadre de la rénovation de la zone Nord de l'INSEP, un partenariat public-privé a été impulsé et mis en place par Jean-François Lamour, ministre en charge des Sports. La candidature retenue, sur la base de l'offre la plus avantageuse économiquement, a été celle d'un groupement représenté désormais par Sport Partenariat.

Ce premier partenariat public-privé (PPP) conclu entre l'État, via le ministère en charge des Sports, et un partenaire privé s'attache à :

- **Mettre en œuvre le programme de rénovation pour les infrastructures de la zone Nord de l'INSEP** (hébergement des sportifs de haut niveau, restauration, salles de cours, bureaux...)
- **Exploiter une partie du site et confier au partenaire privé certaines prestations** (accueil, hôtellerie, restauration, maintenance, gestion des déchets et des espaces verts...). La mise en exploitation date du 17 mai 2010.

La relation avec le partenaire et ses prestataires est régie par les dispositions du contrat. Il ne s'agit pas d'un cadre classique de commande publique. Les opérations réalisées dans le cadre du contrat de partenariat sont liées aux :

- **Actionnaires :** VINCI Construction France et BEIP (fonds géré par 3i group Plc, auparavant Barclays Infrastructure Funds). CANOPEE Associés, mandatée par les actionnaires de Sport Partenariat, est, depuis 2011, l'interlocuteur unique du ministère en charge des Sports et de l'INSEP sur les aspects contractuels, et représente Sport Partenariat de manière permanente depuis 2013.
- **Prestataires :** Accueil Partenaires (filiale d'Accor jusqu'en 2012), R2C (Restauration Collective Casino) et VINCI Facilities (GTM Multiservices lors de la signature du Contrat).

Les services de l'INSEP travaillent avec la tutelle et le partenaire privé afin que les prestations de service réalisées, notamment à destination des sportifs de haut niveau, répondent et participent à l'objectif de performance assigné à l'INSEP dans le cadre du COP. À ce titre, les services de l'INSEP contrôlent la réalité et la qualité des services assurés par les prestataires extérieurs. Cette collaboration tripartite, entre le partenaire Sport Partenariat, le ministère des Sports et l'INSEP, est prépondérante. Elle s'inscrit sur une durée de 30 ans, jusqu'en 2036.

5 | Instances statutaires

L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance est administré par un conseil d'administration. L'établissement dispose d'un conseil scientifique, médical et de formation ainsi que d'un conseil de la vie du sportif et du stagiaire. Il est dirigé par un directeur général, assisté de deux directeurs généraux adjoints respectivement chargés d'assurer, sous son autorité, la coordination de la politique sportive et la gestion de l'établissement.

5.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

29 membres composent le conseil d'administration (cf. encadré ci-contre). Leur mandat est d'une durée de quatre ans.

En 2019, le conseil d'administration s'est réuni quatre fois (28 janvier, 21 mars, 27 septembre, 19 décembre).

5.2 CONSEIL SCIENTIFIQUE, MÉDICAL ET DE FORMATION

Le Conseil scientifique, médical et de formation de l'INSEP s'est tenu le 06 décembre 2019, sous la présidence de la Pr Patricia THOREUX. La nomination de Jérôme ANTONINI, comme nouveau représentant de l'AP-HP, a été saluée en début de séance.

Ce conseil a été l'occasion d'échanger, tout particulièrement, sur trois dossiers structurants :

- **Un état des lieux de l'implication de l'établissement dans le programme prioritaire de recherche sur la très haute performance sportive**, piloté par l'Agence nationale de la recherche, lancé début 2019 ; les deux laboratoires de l'établissement étant impliqués dans 8 projets (sur les 12 financés),
- **La présentation de la nouvelle formation européenne de préparateur physique**, en collaboration avec la Suisse, la Finlande, la Suède et l'Italie, regroupant 25 stagiaires ressortissants des 5 pays partenaires et dont la première session se tiendra à l'INSEP du 20 au 24 janvier 2020,
- **L'obtention par l'INSEP du label CIO sur la recherche en prévention des maladies et des blessures chez l'athlète**, qui vient officialiser et consacrer l'expertise de l'établissement et de ses partenaires.

ZOOM SUR

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA) DE L'INSEP COMPTE

- **3 membres de droit** : le directeur des sports ou son représentant, le président du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) ou son représentant, la présidente du Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF) ou son représentant
- **7 représentants de l'État** : deux représentants du ministre chargé des Sports, un représentant du ministre chargé de la Santé, un représentant du ministre chargé de l'Enseignement supérieur, un représentant du ministre chargé de l'Éducation, un représentant du ministre chargé du Budget, un représentant du ministre de la Défense
- **9 membres élus** : un représentant des personnels administratifs, techniques, ingénieurs de recherche ou de formation, deux représentants des professeurs, un représentant des personnels chargés d'une mission de formation et de recherche relevant du décret n° 2006-733 du 23 juin 2006 relatif aux emplois de cadre supérieur technique ou scientifique de l'INSEP, un représentant des autres enseignants-chercheurs et enseignants, un représentant des sportifs de haut niveau et des stagiaires en formation, deux représentants des personnels mentionnés à l'article R. 131-16 exerçant au sein de l'établissement dont un représentant des responsables des pôles de haut niveau implantés dans l'établissement, un représentant des personnels médicaux et paramédicaux
- **1 conseiller de Paris** désigné par le Conseil de Paris
- **9 membres nommés** : deux présidents de fédérations sportives désignés par le président du CNOSF, un membre désigné en son sein par la commission des athlètes du CNOSF, un chef d'entreprise, un directeur technique national, quatre personnalités qualifiées en raison de leurs compétences en lien avec les missions de l'Institut et désignées par le ministre chargé des Sports

5.3 CONSEIL DE LA VIE DU SPORTIF ET DU STAGIAIRE

À l'exception des membres de droit et des membres élus, les membres du Conseil de la Vie du Sportif et du Stagiaire (CVSS) sont nommés pour quatre ans sur décision du directeur général. Benjamin Brossier, élu à la présidence du CVSS en 2012 et reconduit en 2014, a de nouveau été élu le 16 octobre 2018.

Le CVSS est consulté par le conseil d'administration sur les prestations de nature à favoriser les activités sportives de loisir, culturelles, sociales ou associatives qui sont proposées aux sportifs de haut niveau et aux cadres en formation, ainsi que sur les conditions de vie et d'entraînement au sein de l'établissement.

Le directeur général peut, après consultation du CVSS siégeant en formation disciplinaire, prononcer une sanction disciplinaire contre tout sportif ou stagiaire ayant contrevenu aux règles de fonctionnement de l'établissement.

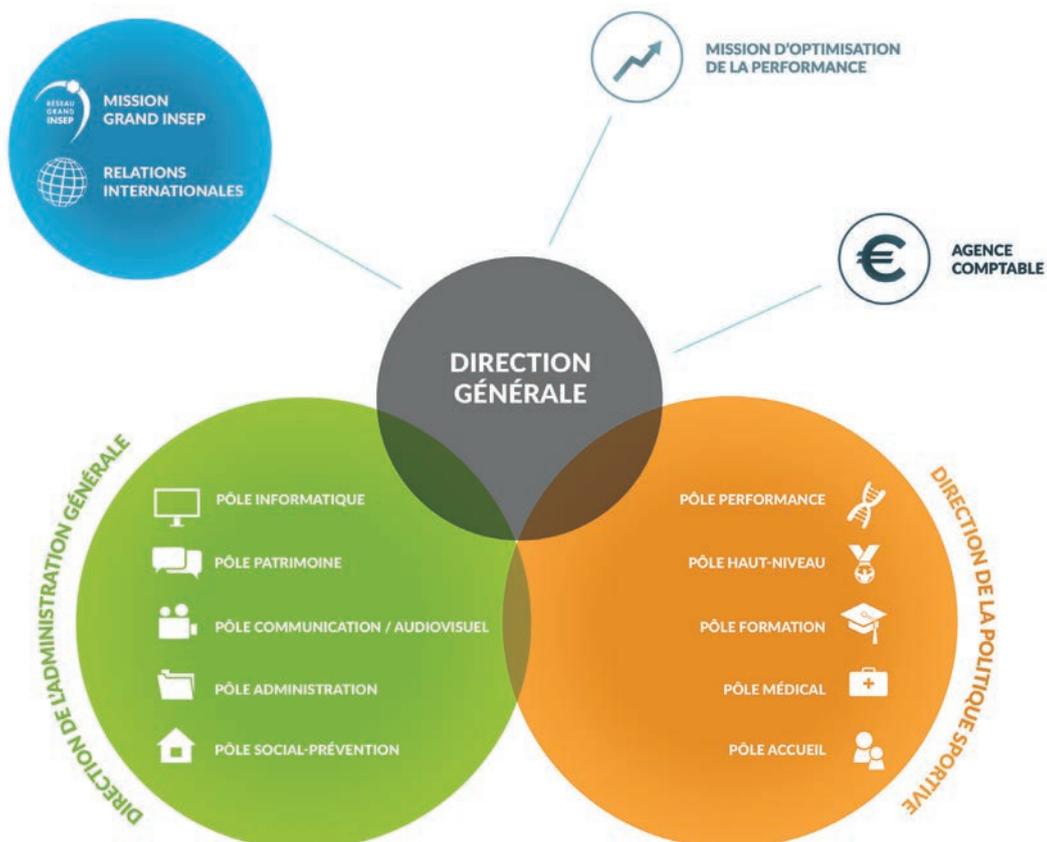
5.4 COMITÉ TECHNIQUE

Le Comité Technique (CT) s'est réuni à trois reprises en 2019 (24 mai, 16 septembre et 9 décembre).

5.5 COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) s'est réuni à trois reprises en 2019 (16 mai, 1er octobre et 26 novembre).

Organigramme fonctionnel de l'INSEP



Partie 2

Les ressources humaines



300 agents travaillent quotidiennement au service des sportifs des équipes de France

Près de 300 agents travaillent quotidiennement au service des sportifs des équipes de France et collaborent avec plus de 150 conseillers techniques sportifs du ministère des Sports qui sont placés auprès des fédérations sportives. La diversité des métiers exercés et la qualité des agents permettent à l'INSEP de proposer un savoir-faire unique en matière d'accompagnement à la performance sportive.

En matière de ressources humaines, de grandes évolutions stratégiques ont marqué l'année 2019 avec le transfert vers l'Agence nationale du sport (ANS), le 1er septembre, de la Mission de l'optimisation de la performance (MOP) et de ses emplois accompagnant les fédérations olympiques et paralympiques et leurs cadres dans la préparation des athlètes pour les prochains Jeux.

L'établissement a également poursuivi sa réorganisation en créant la cellule des relations internationales et du réseau grand INSEP, pilotée par un directeur, qui regroupe la mission grand Insep ainsi que la mission des relations internationales. Cette cellule permettra notamment d'harmoniser des processus d'animation de réseau, au plan national comme international, et de mieux coordonner les actions internationales avec les territoires nationaux.

1 | Répartition et nombre des agents par statut

1.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (TITULAIRES ET CONTRACTUELS)

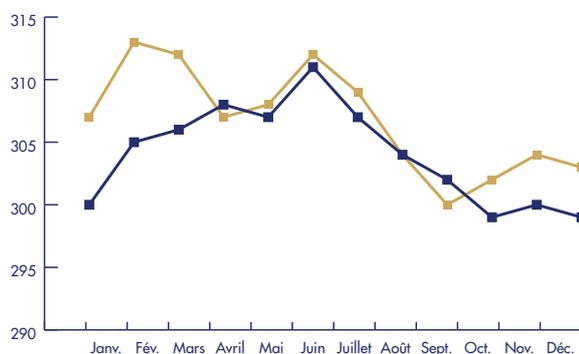
L'effectif global a légèrement baissé passant de 303 agents recensés au 31 décembre 2018 à 299 agents au 31 décembre 2019.

Le nombre d'ETP (Équivalent Temps Plein) est passé de 273,82 en 2018 à 268,66 en 2019 (chiffres au 31 décembre).

Répartition des effectifs par sexe et par catégorie : comparaison 2018/2019

	Effectifs physiques		ETP	
	2019	2018	2019	2018
Total général	299	303	268,66	273,82

Évolution des effectifs physiques



1.2 RÉPARTITION DES EFFECTIFS

La répartition par catégorie montre :

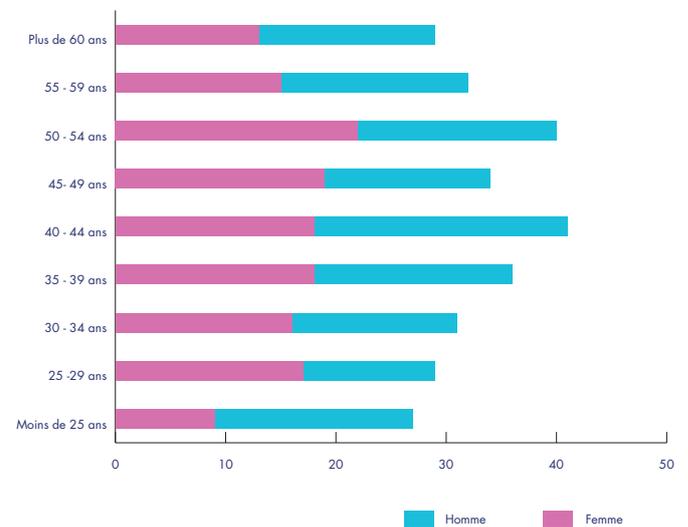
- Une diminution du nombre d'agents de catégorie C (-1,16 ETP vs 2018),
- Une baisse du nombre d'agents de catégorie B (-2,7 ETP vs 2018),
- Une majorité d'agents de catégorie A (68,03%).

Comparativement au mois de décembre 2018, la part des agents non titulaires (45,51%) est inférieure de 0,55 point à celle des agents titulaires (54,49%).

Concernant la répartition par sexe, les femmes sont plus nombreuses au sein des postes des catégories B et C, et les hommes plus nombreux sur les postes de catégorie A.

L'écart entre les hommes et les femmes, au sein des effectifs physiques, diminue légèrement : 152 hommes et 147 femmes au 31 décembre 2019 contre 156 hommes et 147 femmes au 31 décembre 2018.

Pyramide des âges 2019 par sexe



La part des moins de 25 ans est la moins représentée au sein de l'établissement. À cette exception près, les effectifs sont équitablement répartis entre les différentes tranches d'âge.

1.3 MASSE SALARIALE

Comparativement à 2018, l'exécution de la masse salariale présente une baisse, principalement au niveau des vacations et, dans une moindre mesure, au niveau des agents contractuels.

Variation de la masse salariale 2018/2019

	2018	2019	Variation
Titulaires	10 809 201,38 €	10 816 200,18 €	6 998,80 €
Contractuels	6 781 615,90 €	6 692 088,41 €	-89 527,49 €
Chômage	143 312,46 €	220 247,11 €	76 934,65 €
Hors PSOP	184 461,81 €	150 532,61 €	-33 929,20 €
Rente AT	14 553,84 €	14 622,72 €	68,88 €
Vacations	890 617,73 €	710 131,37 €	-180 486,36 €
Neutralisation de la différence avec l'AC			
Charges à payer			
Masse salariale exécutée	18 823 763,12 €	18 603 822,40 €	-219 940,72 €

1.4 RÉMUNÉRATIONS PRINCIPALES

Le montant moyen des rémunérations mensuelles s'élève à 2 601,25 € net (vs 2 570,06 € en 2018). Les sportifs de haut niveau bénéficiant d'un emploi réservé sont, en 2019, tous rattachés à la DPS.

Moyenne des rémunérations mensuelles nettes par sexe

2019	Femme	Homme
Somme totale sur l'année (avant PAS)	4 125 761,97 €	5 207 540,13 €
Nombre d'agents présents au 31 décembre 2018	147	152
Moyenne rémunération mensuelle nette par sexe	2 338,87 €	2 855,01 €
Moyenne rémunération nette générale	2 601,25 €	

2 | Stratégie RH

2.1 LE TÉLÉTRAVAIL

La mise en place du télétravail poursuit l'engagement de l'INSEP en faveur du développement durable et vient agir sur 3 piliers :

- **L'environnement**
Le télétravail réduit le déplacement des agents diminuant ainsi les émissions de CO², les embouteillages et la congestion des transports en commun.
- **Le social**
En libérant du temps, le télétravail contribue à une meilleure articulation des temps professionnels et personnels.
- **L'économie**
Le télétravail permet à certains agents de regagner du pouvoir d'achat.

Le télétravail constitue une opportunité d'améliorer la qualité de vie au travail et repose à la fois sur le volontariat et la confiance.

L'INSEP a souhaité mettre en place une période d'observation du télétravail d'un an afin d'identifier les risques éventuels, d'évaluer les impacts et ainsi de définir au mieux ce cadre de travail.

Un groupe projet « télétravail » a été constitué. Son objectif, sur cette période d'un an, est d'assurer un suivi du télétravail à l'INSEP. Un bilan sera effectué à l'issue de cette période d'adaptation et présenté aux différentes instances de l'établissement. Ce travail donnera lieu à la formalisation d'un règlement intérieur.

Télétravail, en 4 principes de base

- » Ce dispositif est ouvert à tous les agents, sous réserve des critères d'éligibilité, dès 6 mois d'ancienneté dans la fonction occupée, avec une attention particulière portée aux candidats qui ont une durée ou une distance de trajet domicile-lieu de travail conséquente et aux postes doublés.
- » Le nombre de jours en télétravail est limité à un par semaine pendant l'année d'adaptation. Ce jour est fixe et non reportable.
- » La charge de travail et les critères d'évaluation des résultats du télétravailleur sont identiques à ceux des agents exerçant au sein des services.
- » La continuité de service prime sur le télétravail. En cas de nécessité (formation, réunion), l'agent peut être amené à ne pas être en télétravail.

2.2 LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES (GPRH)

La GPRH a pour objectif d'aboutir, à court, moyen et long terme, à l'adéquation agent-poste de travail au plan individuel comme au plan collectif. Cette démarche compte quatre phases :

- Recenser les ressources humaines existantes et effectuer des exercices de simulation pour savoir ce qu'elles deviendront à l'échéance choisie. Cette phase est technique et mobilise les services statistiques.
- Déterminer les besoins en ressources humaines de l'INSEP à partir de l'analyse de ses missions et de ses conditions d'exercice.
- Diagnostiquer les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est disponible. Préalable à la prise de décision, cette phase doit être partagée avec les organisations syndicales.
- Permettre à la direction générale de définir le plan d'actions RH qui doit être également concerté avec les partenaires sociaux.

La première phase a débuté par le recensement des fiches de poste des agents de l'Institut sous un format commun à l'ensemble du personnel. Il a été réalisé via un logiciel interne développé par le pôle informatique. Celui-ci permet d'effectuer des requêtes sur l'ensemble des critères qui composent la fiche de poste (civilité, statut, entité d'appartenance, responsabilités managériales, compétences...).

Tous les personnels suivront, en janvier 2020, une demi-journée d'information et de familiarisation à cet outil qui sera disponible début février 2020.

Fruit d'un travail collectif, un tableau a été réalisé regroupant l'ensemble des fonctions catégorisées dans le but d'établir les fondements fonctionnels d'un référentiel des compétences. Ce travail a été présenté aux représentants du personnel au cours

de l'année 2019. Il concerne 314 fiches de postes classées en 6 groupes de fonctions :

Groupes de fonctions	Nb d'agents	%
Hors groupes	22	7,31%
Encadrement stratégique	20	6,64%
Encadrement opérationnel et mise en œuvre d'orientations stratégiques	34	11,30%
Conception de projet et appui expert à l'encadrement	88	29,24%
Technicité forte et application de projet	75	24,92%
Application opérationnelle	75	24,92%
Total	314	100,00%

Dans le même temps, s'est poursuivie la mise en œuvre d'une gestion des parcours professionnels. Celle-ci s'appuie sur l'identification des emplois, des activités et des compétences en complément de l'approche statutaire qui permet de gérer la carrière des agents.

A débuté l'élaboration d'un référentiel des emplois et compétences (cartographie des emplois) dans le but d'établir un vivier de compétences disponibles, d'identifier les métiers de demain et les compétences à développer, d'anticiper les mouvements de personnels.

Cette phase de travail, réalisée de concert avec les chefs des pôles et directeurs en 2019, va se déployer vers les agents experts métiers en 2020. Cet important travail de recherche et de partage engage du temps ainsi qu'un nombre conséquent de participants. Cette démarche est très bien accueillie. L'objectif est de présenter, aux partenaires sociaux, une proposition de cartographie des emplois de l'INSEP courant 2021.

3 | La Formation Professionnelle Continue (FPC)

En 2019, 170 agents ont été formés, ce qui correspond à 399 stagiaires (un agent ayant pu suivre plusieurs formations dans l'année).

	Budget FPC dépensé €	Masse salariale €	% budget dépensé / masse salariale
2019	211 693 €	18 603 822 €	1,14%
2018	157 149 €	18 823 763 €	0,83%

Le budget de 211 693€ utilisé au titre de la formation professionnelle continue (FPC) se décompose comme suit :

- 200 981€ pour les stages de FPC
- 7 712€ pour les contrats d'apprentissage
- 3 000€ pour le Compte Personnel de Formation (CPF). À noter qu'une ligne budgétaire spécifique CPF est déclinée dans la fiche projet FPC.

À ce montant global utilisé au titre des actions de FPC, s'ajoutent 3 010€ de frais de remboursements (repas et transport) pour des agents en formation à l'extérieur de l'INSEP et 880€ de frais de réception (accueils café).

Stages de formation réalisés

2019	2018
125	99

Une dynamique structurée prévisionnelle se confirme. Les besoins en FPC, plus précise et plus construite que les années précédentes, se vérifie à nouveau en 2019.

Les multiples facettes de la FPC

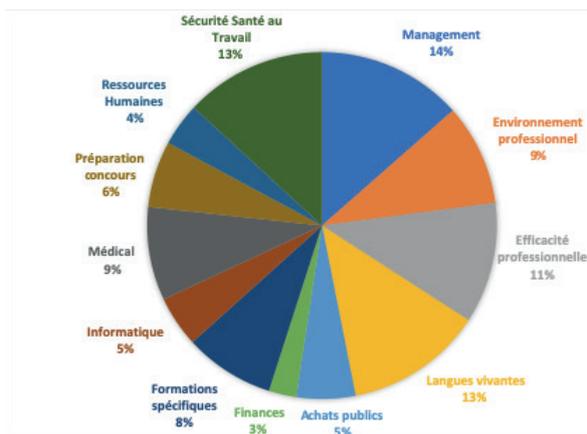
La Formation Professionnelles Continue recouvre plusieurs dispositifs.

- » Le plan de formation de l'INSEP, sur site
- » Le plan national de formation du ministère des Affaires sociales et du ministère des Sports, à l'extérieur et/ou sur site
- » Le plan de formation du pôle formation, sur site et à l'extérieur
- » Les formations individuelles, à l'extérieur
- » Les formations intra/multi-services en réponse au besoin précis de plusieurs agents d'un même pôle (ex : formation Infodoc sur le logiciel Bokeh) ou de pôles différents (ex : formation sur le règlement financier des marchés publics pour l'agence comptable et les pôles administration et patrimoine)
- » Le plan de formation de la DAFOR (Délégation Académique à la Formation-académie de Paris), à l'extérieur

Top 4 des formations les plus suivies par les agents de l'INSEP

- » Le management (14%)
- » Les langues vivantes (13%)
- » La sécurité et la santé au travail (13%)
- » L'efficacité professionnelle (11%)

Pourcentage des agents formés selon les domaines



Zoom sur la mise en place du Compte Personnel de Formation (CPF)

Sa présentation a été faite :

- » Aux encadrants en réunion DAG le 11 janvier 2019 et en réunion DPS le 22 janvier 2019,
- » Dans le plan de formation, avec une information spécifique dans le courriel adressé à « tous » le 18 janvier 2019,
- » Aux 3 ateliers organisés en février 2019 auxquels 47 agents ont participé



L'INSEP EN CHIFFRES

16 agents reçus individuellement

6 demandes de CPF déposées : 5 pour des formations en 2019 et 1 pour 2020

3 demandes acceptées : la formation diplômante d'un agent dont le contrat arrivait à son terme, l'accompagnement dans le cadre d'une validation des acquis de l'expérience, une formation en 2020 en vue d'une reconversion professionnelle à titre accessoire

3 demandes refusées : 2 pour des raisons de service, 1 pour incohérence entre la formation demandée et le projet de formation visé

Partie 3

Les finances

Un investissement financier conséquent et un travail considérable ont été fait afin de faire évoluer l'offre de restauration et répondre ainsi aux besoins spécifiques de chaque athlète.



L'année 2019 a été placée sous le signe de l'innovation.

Cela s'est traduit, sur le plan budgétaire, par le développement de ressources propres avec la mise en place d'un programme d'actions de recherche de financement via le sponsoring et le mécénat, grâce à l'accompagnement d'une société dédiée à cette activité.

Dans le fonctionnement, un service facturier a été créé au sein de l'agence comptable de l'établissement, permettant une optimisation du délai de paiement des factures ainsi qu'une plus grande fluidité et une sécurisation des processus de la dépense.

Dans les pratiques, cela s'est traduit par l'organisation, pour la première fois à l'INSEP, du vote électronique du compte financier 2018 au cours du conseil d'administration de mars 2019.

1 | Gestion financière et comptable

Le renouvellement du conseil d'administration en décembre 2018 n'a pas permis le vote d'un budget avant le début de l'exercice 2019. Une partie des crédits a été ouverte en janvier pour un fonctionnement sans opération nouvelle sur validation du contrôleur budgétaire et comptable ministériel.

Le budget initial a été validé par le conseil d'administration le 28 janvier 2019 (délibération n° 01/2019).

L'établissement a fait le choix, avec le soutien de la direction des sports et de la direction du budget, de faire un effort conséquent quant à la restauration des athlètes. Depuis plusieurs années, l'INSEP soulignait la nécessité d'améliorer la qualité des repas servis aux sportifs de haut niveau.

Initialement conçu comme un projet destiné à prendre en compte les exigences d'une pratique sportive de très haut niveau et les spécificités propres à chaque discipline dans le champ de l'alimentation et de la nutrition, il est très vite apparu que l'évolution envisagée nécessitait la réalisation de travaux au sein du bâtiment hébergeant le self-service.

Afin d'assurer le financement des travaux et des loyers, la direction des sports a arbitré les dispositions suivantes : au titre de 2019, le financement des travaux soit 1,51 M€ (1,25 M€ au titre de l'investissement et 0,26 M€ au titre de la prestation restauration pour la période septembre-décembre 2019) est assuré par une minoration de la subvention versée à l'INSEP dans les mêmes proportions que l'augmentation de loyer générée par ces deux avenants.

Ainsi, l'INSEP aura financé cette opération importante avec ses propres ressources, sans aucun financement public supplémentaire.

Pour améliorer son propre fonctionnement, l'INSEP a mis en place un service facturier (SFACT), un système d'organisation de la dépense, prévu à l'article 41 du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (décret GBCP). Cette nouvelle organisation permet une simplification, une plus grande fluidité et une sécurisation des processus de la dépense, ainsi qu'une optimisation du délai de paiement.

2 | Éléments budgétaires

2.1 LES BUDGETS PRÉVISIONNEL ET RECTIFICATIF 2019

2.1.1 - Le budget prévisionnel

Le montant des crédits ouverts s'élevait à 37 299 636 € en autorisations d'engagement dont :

- 19 579 896 € en personnel
- 13 982 974 € en fonctionnement
- 3 736 767 € en investissement

Et à 39 279 207 € en crédits de paiement dont :

- 19 579 896 € en personnel
- 14 300 992 € en fonctionnement
- 5 398 319 € en investissement

Une autorisation d'emploi à hauteur 288 ETPT (équivalent temps plein travaillé) sous plafond et 9 ETPT hors plafond a par ailleurs été validée par le conseil d'administration.

2.1.2 - Le budget rectificatif

Le 27 septembre 2019, le conseil d'administration a validé différents ajustements dans le cadre d'un budget rectificatif (délibération n° 07/2019).

1. Diminution des dépenses de personnel

L'impact du départ des agents de la MOP (Mission d'optimisation de la performance) en cours d'année a été pris en compte ainsi qu'une vacance frictionnelle supérieure à celle anticipée pour un total de 482 361 €.

2. Augmentation des dépenses de fonctionnement

L'augmentation des dépenses de fonctionnement est largement et mécaniquement due à des notifications tardives de subventions, qui ont entraîné une inscription tardive en dépenses pour les appels d'offres recherches, la mise en place d'un guichet unique PSQS (portail de suivi quotidien des sportifs) et des prestations informatiques commandées par la direction des sports.

- L'impact total s'est élevé à 622 174 € supplémentaires en autorisations d'engagement et 382 174 € en crédits de paiement en lien avec les opérations suivantes :
- Augmentation des autorisations d'engagement et des crédits de paiement pour un montant de 492 174 € afin de prendre en compte l'ensemble des appels d'offres recherches
- Augmentation à hauteur de 200 000 € en autorisations d'engagement et crédits de paiement afin de tenir compte de l'avenant 2018-02 complétant le plan d'action spécifique dans le cadre de la convention de service Direction des Sports - INSEP « Guichet numérique unique / PSQS »
- Prise en compte de l'avenant venu compléter les prestations informatiques commandées par la tutelle à l'établissement avec une ligne supplémentaire de 130 000 € d'autorisations d'engagement et de crédits de paiement
- Redéploiement interne de 200 000 € en autorisations d'engagement et de 440 000 € de crédits de paiement en raison de la reprogrammation d'engagements et de décaissements

3. Diminution des dépenses d'investissement

Il a été tenu compte de l'actualisation de la programmation du pôle patrimoine avec une diminution des autorisations d'engagement de 800 000 € (climatisation du bâtiment A) et une diminution des crédits de paiement de 300 000 € pour s'adapter à l'évolution des chantiers.

Le report du réaménagement de la salle de gymnastique à hauteur de 300 000 € a par ailleurs été intégré.

4. Diminution des recettes de l'établissement

Différents ajustements sont venus impacter la subvention versée pour charge de service public :

- Diminution de la subvention pour un montant de 332 631 € due à la prise en compte du départ de la MOP (Mission d'optimisation de la performance)
- Diminution de la subvention pour un montant de 1 510 000 € correspondant à l'avenant « restauration », couvrant à la fois les travaux réalisés dans le bâtiment ainsi que le coût des prestations améliorées au profit des sportifs
- Augmentation de la subvention pour un montant de 130 000 € (informatique) et de 262 274€ (avenant gardiennage)

Récapitulatif des crédits

Au final, les crédits ouverts au titre de l'exercice 2019 se sont élevés à 36 639 449 € en autorisations d'engagement dont :

- » 19 097 535 € en personnel
- » 14 605 148 € en fonctionnement
- » 2 936 767 € en investissement

Et à 38 579 020 € en crédits de paiement dont :

- » 19 097 535 € en personnel
- » 14 683 167 € en fonctionnement
- » 4 798 319 € en investissement

Au titre de l'exercice 2019, l'autorisation d'emploi actualisée avec le départ de la Mission d'optimisation de la performance s'est élevée à 280 ETPT (équivalent temps plein travaillé) sous plafond et à 9 ETPT hors plafond.

En votant, par ailleurs, un niveau de recettes attendues après budget rectificatif de 33 948 462 €, le conseil d'administration a validé un solde budgétaire déficitaire pour 4 630 559 € ainsi que les évolutions prévisionnelles de la situation patrimoniale suivantes :

- Une variation à la baisse de la trésorerie de 860 559 €
- Un résultat patrimonial déficitaire de 1 972 373 €
- Une capacité d'autofinancement de 760 733 €
- Une variation à la baisse du fonds de roulement à hauteur de 4 037 585 €

La mise en place de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), qui date de 2016, a institué une comptabilité en autorisations d'engagement et crédits de paiement qui peut maintenant être observée sur les quatre derniers exercices.

L'enveloppe de personnel connaît une légère diminution compte tenu de l'ajustement en cours d'année, avec la restitution de crédits lors du budget rectificatif, pour intégrer au mieux des périodes de vacances frictionnelles liées aux difficultés de recrutement sur certains postes.

Les crédits ouverts en autorisations d'engagement pour 2019 sont en légère diminution quant au fonctionnement mais ils affichent une baisse plus marquée en investissement. Cette baisse traduit l'arrivée à terme du programme pluriannuel d'investissement qui a permis la construction et la rénovation d'équipements sportifs (terrain de grands jeux, pelouse du terrain de football annexe, bâtiments de tir aux armes et Marie-Thérèse Eyquem notamment).

Les prévisions en fonctionnement s'établissent à un niveau relativement stable au regard des exercices précédents, si l'on exclut l'exercice atypique de 2017 avec les difficultés liées à la mise en place du système Qualiac.

Autorisations d'engagement 2018-2019

AE en €	AE 2018 BR2	AE 2019 BR1	Variation 2019/2018
Fonctionnement	15 217 464	14 605 148	-4%
Investissement	4 365 170	2 936 767	-32,7%
Personnel	19 564 294	19 097 535	-2,4%
Total	39 146 928	36 639 450	-6,4%

Crédits de paiement 2018-2019

CP en €	CP 2018 BR2	CP 2019 BR1	Variation 2019/2018
Fonctionnement	15 217 464	14 683 167	-3,5%
Investissement	4 365 170	4 798 319	9,9%
Personnel	19 564 294	19 097 535	-2,4%
Total	39 146 928	39 579 021	-1,5%

2.2 L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

L'exécution budgétaire correspond aux commandes effectivement engagées sur l'exercice pour les autorisations d'engagement ainsi qu'aux opérations de recettes définitivement encaissées ou décaissées pour les crédits de paiement.

Autorisations d'engagement 2018-2019

CF AE en €	AE 2018	AE 2019	Variation 2019/2018
Fonctionnement	15 216 969	13 879 796	-8,8%
Investissement	4 363 596	2 364 784	-45,8%
Personnel	18 707 486	18 603 822	-0,6%
Total	38 288 051	34 848 402	-9%

Le niveau général de consommation des autorisations d'engagement est en baisse de 9 % par rapport à l'exercice précédent. Il s'explique par la réduction de moitié des commandes en investissement du fait de la fin du programme pluriannuel d'investissement.

Les enveloppes de personnel et de fonctionnement connaissent pour leur part une relative stabilité.

Taux de consommation des autorisations d'engagement : comparatif 2016-2019

Taux conso AE	2016	2017	2018	2019
Fonctionnement	81,26%	100%	100%	95,03%
Investissement	78,45%	85,68%	99,96%	80,52%
Personnel	99,13%	99,24%	95,62%	97,41%
Total	89,67%	96,92%	97,81%	95,11%

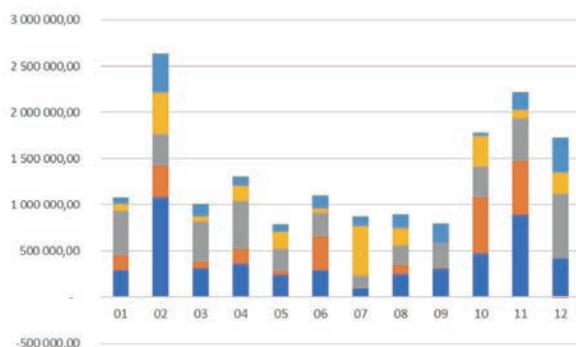
L'observation des niveaux d'engagements par rapport aux crédits ouverts permet d'établir le niveau de consommation. Le budget rectificatif voté en septembre a permis de prendre en compte des ajustements adaptés à la consommation. Ainsi, on note une légère amélioration pour l'enveloppe de personnel et l'enveloppe de fonctionnement reste optimale sans saturation. Seule l'enveloppe d'investissement voit son taux diminuer en raison de projets non tenus en fin d'année, notamment sur le patrimoine.



Amélioration des pratiques : annulation de près de 4 millions d'euros d'engagements injustifiés

2.2.1 - Les engagements

Montant mensuel des commandes engagées en 2019



Quatre mois se distinguent : février pour les engagements annuels, puis les 3 derniers mois de l'année. Octobre et novembre comportent les montants les plus importants d'engagement de marchés forfaitaires.

Concernant les engagements d'investissement, les 3 derniers mois de l'année restent très importants, et les mois de février et d'avril se distinguent par l'engagement des marchés forfaitaires. En novembre 2019, le travail d'analyse des restes à payer a permis d'annuler des bons de commande injustifiés, ce qui explique un montant négatif total s'élevant à 3 981 398 €. Ces annulations relèvent d'engagements non conformes ainsi que de l'annulation de factures payées en mode facturation directe sans utiliser l'engagement préalable (cette pratique ne sera plus possible en 2020). Ces annulations ont été réalisées en août et novembre, avec respectivement 0,6 et 1,4M€.

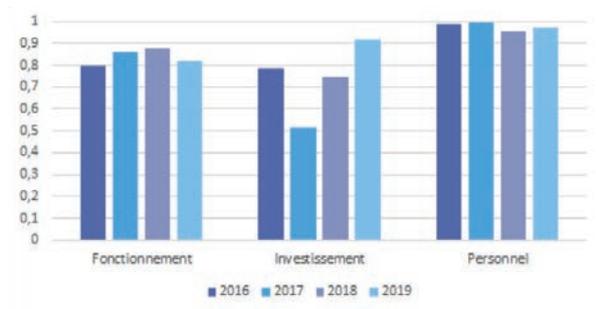
2.2.2 - Les paiements

Crédits de paiement 2018-2019

CF CP en €	CP 2018	CP 2019	Variation 2019/2018
Fonctionnement	13 356 349	12 022 317	-10%
Investissement	3 267 843	4 386 326	34,2%
Personnel	18 707 486	18 603 822	-0,6%
Total	35 331 678	35 012 465	-0,9%

Pour les crédits de paiement, les taux de consommation sont dépendants du bon fonctionnement de la chaîne de la dépense en interne mais aussi de la réception de la facture.

Taux de consommation des CP par exercice

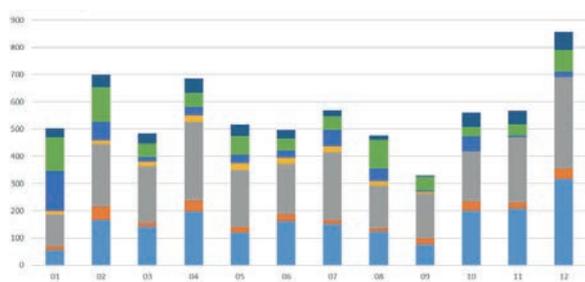


L'égalité usuelle est constatée, entre les autorisations d'engagement et les crédits de paiement, pour les frais de personnel.

L'enveloppe d'investissement présente un taux de consommation des crédits de paiement élevé par rapport aux exercices précédents. Il est le fruit d'un suivi plus fin sur les opérations qui a permis un ajustement lors du budget rectificatif. Par ailleurs, deux décomptes de travaux ont été reçus sur les derniers jours de décembre ; ils auraient permis une consommation quasi saturée si leur traitement sur l'exercice avait été possible.

Les crédits de paiement consommés par rapport au budget ouvert en fonctionnement sont en diminution relative. Une analyse a été menée et il est constaté que de nombreuses demandes de paiement de montants élevés arrivent tardivement dans l'année.

Nombre de commandes payées mensuellement pour le fonctionnement et l'investissement



Concernant les paiements, le mois de février est relativement élevé. Le mois de décembre présente un pic d'activité : le nombre de pièces payées y est le plus important.

Pour les montants décaissés, le mois de décembre représente plus du double des mois d'octobre et novembre à 3M d'euros.

A contrario, les mois de janvier, mars, août et septembre n'atteignent pas la barre du million d'euros.

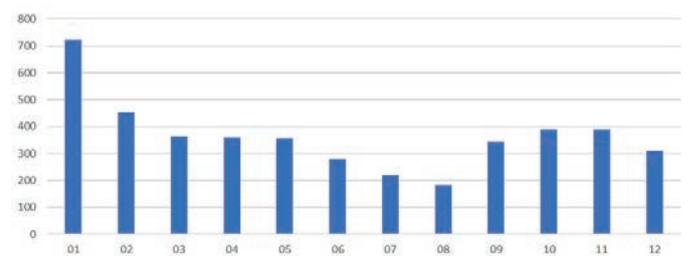
Les montants de fonctionnement présentent un profil déséquilibré, avec des montants atypiques en février et décembre.

Les investissements se concentrent plus majoritairement sur le dernier trimestre.

2.2.3 - La saisonnalité des demandes d'achats

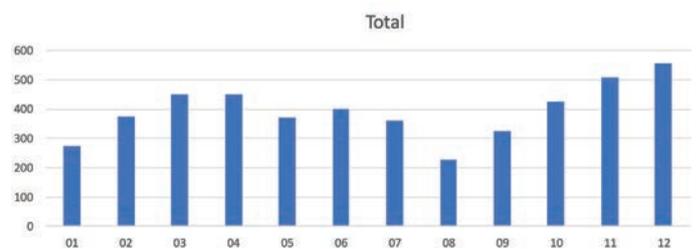
L'activité des services présente un profil relativement différent de celui relatif aux engagements et dépenses. En effet, le pic d'activité en nombre de demandes d'achats se concentre sur le début de l'année puis sur le dernier quadrimestre.

Nombre mensuel de demandes d'achats



2.2.4 - Les services faits

Pour l'année 2019, le nombre des services faits montre une activité beaucoup plus régulière que ne le sont les paiements ou les engagements. Les faiblesses relatives des mois de janvier, août et septembre s'expliquent par le calendrier budgétaire d'ouverture de l'outil pour janvier, puis par le rythme saisonnier (de septembre à septembre) avec une activité beaucoup plus faible durant les congés d'été.



Dans l'analyse globale de la chaîne de la dépense, les services faits ne montrent pas de fonctionnement irrégulier, puisque le rythme observé correspond à la saisonnalité du fonctionnement de l'INSEP.

2.2.5 - Les enseignements 2019 et les perspectives 2020

La saisonnalité révélée, aussi bien en engagements qu'en paiements, montre la réelle marge de progression de l'INSEP pour lisser ses flux, en particulier pour les prestations récurrentes (fluides, entretien et maintenance, prestations de service y compris l'informatique et la formation).

Le passage au service facturier, effectif depuis le 1er janvier 2020, pourrait à cet égard être bénéfique. En effet, les facturations directes ont été supprimées, ce qui exige pour le paiement de disposer d'une commande en amont. Les services métier y ont été sensibilisés ce qui pourrait permettre d'engager de manière plus régulière, ou en début de contrat, les autorisations d'engagement correspondantes. De plus, les facturations directes étant engagées sans passer par les services métier, de nombreuses erreurs d'imputation étaient à déplorer, ce qui compliquait l'analyse des données d'exécution.

L'exécution du budget a également été modifiée. Désormais, le budget n'est pas fongible par pôle, mais positionné sur l'ensemble des fiches du pôle en fonction des besoins exprimés lors de la construction du budget initial, en autorisations d'engagement, crédits de paiement et en nature (PER FON ou INV). Cette répartition bloquante amène les pôles à questionner le nombre de leurs fiches, et met aussi en lumière les reliquats de crédits de paiement nécessaires au règlement des commandes n-1. En particulier pour l'investissement (traditionnellement élevé en fin d'année), ces blocages pourraient permettre aux pôles de se détacher de la construction traditionnelle « autorisations d'engagement = crédits de paiement ».

Enfin, les analyses réalisées permettront d'ajuster les dotations en autorisations d'engagement et en crédits de paiement de certains services, traditionnellement sous-consommateurs, sous réserve de l'absence d'événement exceptionnel.

Il est à noter qu'un travail important a été effectué, en fin de gestion par les services, pour garantir le niveau des restes à payer.

2.2.6 - Les restes à payer

Le niveau des restes à payer est descendu à 4,8 M d'euros fin 2019 alors qu'il s'élevait à près de 9 M d'euros un an auparavant. Ce montant représente l'évaluation des paiements qui devront intervenir sur les exercices futurs.

Pour plus de 1,3 M d'euros, ces restes à payer proviennent de commandes passées entre mi-novembre et fin décembre 2019. Les contrats engagés de façon pluriannuelle représentent 1,5 M d'euros (maintenances, abonnements...) et les opérations d'investissement plus d'1 M d'euros.

L'exercice budgétaire se clôture avec un déficit à hauteur de 2 380 035 €. Ce niveau est meilleur que celui envisagé en prévision, en raison d'une exécution des recettes plus proche des objectifs fixés alors que les dépenses sont en légère sous-consommation.



4,8 M d'euros de restes à payer fin 2019 (vs près de 9 M d'euros fin 2018)

2.3 ÉLÉMENTS DE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

La différence entre les produits et les charges constitue le résultat comptable. Pour l'exercice 2019, il est déficitaire à hauteur de 5 028 895,42 €. Son montant est plus important que le déficit budgétaire car il inclut des opérations d'ordres telles que les provisions sans impact en trésorerie.



Les produits connaissent une légère augmentation par rapport au niveau moyen constaté sur les derniers exercices en dehors du rattrapage 2018.

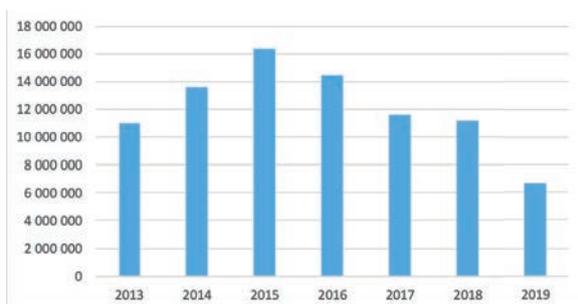
En nette augmentation, les charges sont portées notamment par le financement des travaux du bâtiment de la restauration à hauteur de 1,51 millions d'euros, et par une provision à hauteur de 2 190 269,35 € pour un audit sur la TVA lancé sur l'exercice 2019.

L'INSEP dispose d'un crédit élevé de TVA à récupérer auprès de l'administration fiscale et a souhaité qu'un audit soit mené par un cabinet conseil pour garantir le montant. Ce dernier est, en effet, le résultat de l'application d'une matrice complexe sur les dépenses. Les exercices atypiques 2017 et 2018 ont eu une incidence sur le taux de déductibilité de TVA et sa récupération. Par prudence, une provision est passée devant le risque de non-récupération effectif et une procédure pour simplification est en cours auprès des services fiscaux.

Investissements CP	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Qualiac	1 259 167 €	340 929 €	213 381 €		1 813 477 €
Installation IRM		93 972 €	365 216 €	42 501 €	501 689 €
Terrain Grands Jeux		717 773 €	538 824 €		1 256 597 €
Réno Terrain synth		423 948 €			423 948 €
Paillou accès		239 266 €	235 518 €		474 784 €
Tir aux Armes	20 000 €		75 265 €	1 340 444 €	1 435 709 €
Letessier Mobilier			161 863 €	12 213 €	174 076 €
MTE	56 916 €	658 332 €	235 518 €	46 729 €	997 495 €
Complexe Oriola			191 392 €		191 392 €
Caméras pôle sportif				533 264 €	533 264 €
Remplac Cryothérapie				245 420 €	245 420 €
Bornes orientation				183 034 €	183 034 €
Rénovation restauration				1 510 000 €	1 510 000 €
TOTAL	1 336 083 €	2 474 220 €	2 016 977 €	3 913 605 €	9 740 885 €

2.3.1 - La trésorerie

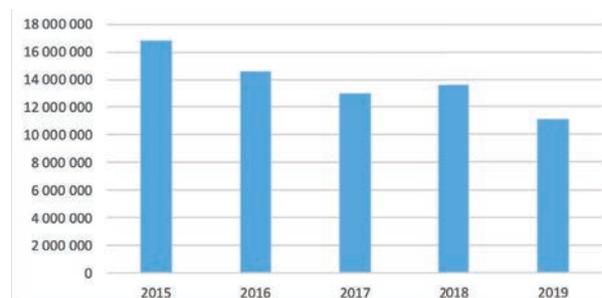
Le solde budgétaire déficitaire, porté par des investissements importants depuis 4 ans, entraîne une diminution de l'encaisse au 31 décembre. Le niveau se rapproche des deux mois de fonctionnement régulièrement pris en référence par prudence. Il conviendra surtout de mesurer les décalages temporels éventuels entre les recettes et les dépenses fléchées. En effet, les opérations qui s'inscrivent dans le cadre de projets de recherche prennent une place de plus en plus grande dans le budget de l'établissement et celles-ci peuvent parfois nécessiter des financements avec avances.



Année	Trésorerie en €
2013	10 985 332
2014	13 602 153
2015	16 373 532
2016	14 523 446
2017	11 632 730
2018	11 216 540
2019	6 686 291

2.3.2 - Le fonds de roulement

Le fonds de roulement net global représente la différence entre les ressources stables et les emplois stables. Il traduit la marge de manœuvre dont dispose l'établissement sur les éléments à caractère durable de son patrimoine.

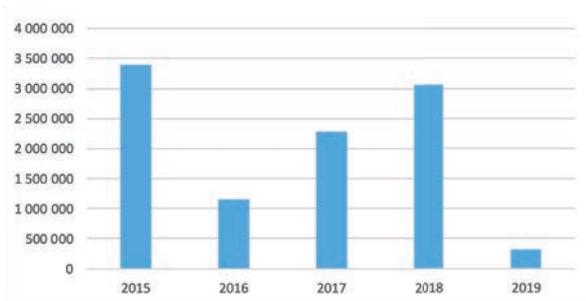


En 2019, le montant du fonds de roulement reste largement positif avec un total de 11 096 190 €. Son niveau, en baisse sur les derniers exercices, s'explique par le choix de l'établissement d'assurer des investissements directement financés en propre.

Année	Fonds de roulement en €
2015	16 856 458
2016	14 562 369
2017	13 015 552
2018	13 602 027
2019	11 096 190

2.3.3 - La capacité d'autofinancement

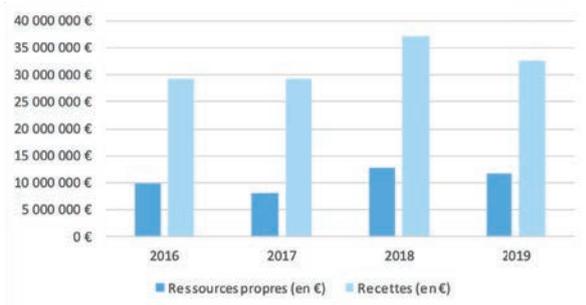
La capacité d'autofinancement représente le résultat des seules opérations susceptibles d'avoir un impact sur la trésorerie et mesure les ressources financières internes générées par l'activité courante de l'organisme. Elle traduit par conséquent la capacité de l'organisme à financer les besoins pérennes liés à son existence et constitue, à ce titre, une ressource stable.



La réduction de la capacité d'autofinancement en 2019 est principalement due à la prise en charge, sur la trésorerie de l'établissement, des travaux d'amélioration de la prestation de restauration pour un coût de 1,51 million d'euros.

La capacité d'autofinancement reste néanmoins positive. Son niveau proche de zéro traduit un juste équilibre sur le fonctionnement courant en dehors des opérations d'investissement.

2.3.4 - Les recettes et ressources propres

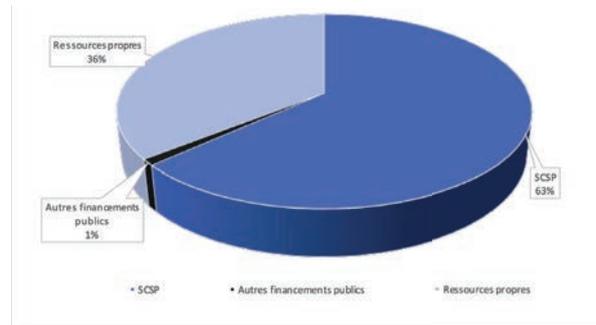


Les recettes totales 2019 de l'INSEP s'élèvent à 32 632 429,67 € contre 37 144 378,30 € en 2018.

Dans la répartition, notons une diminution importante de la subvention pour charge de service public qui passe de 22 437 002 € à 19 817 846 €. Cette tendance a été renforcée, notamment, par une retenue des crédits au niveau ministériel en vue du financement des travaux d'amélioration de l'espace restauration.

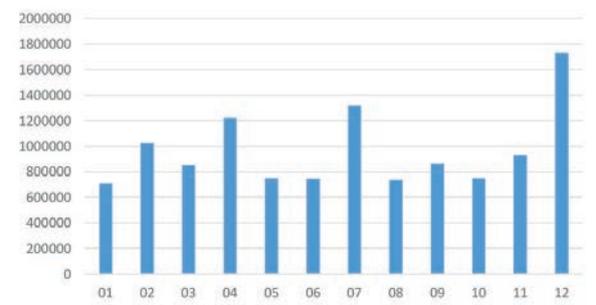
Les ressources propres, pour leur part, connaissent une diminution qui doit être relativisée car un nombre important de recettes ont donné lieu à rattrapage sur l'exercice 2018. Le niveau réalisé sur l'exercice courant reste supérieur aux moyennes constatées auparavant.

Répartition des recettes 2019



Le graphique ci-dessous présente le montant de ressources propres encaissées chaque mois. Le rythme est plus régulier que celui constaté en dépenses, avec encore une fois le mois de décembre qui se démarque de par son niveau nettement supérieur.

Ressources propres par mois



2.3.5 - Les dépenses

1. Les dépenses de fonctionnement

Répartition des dépenses de fonctionnement par activités

	FONCTIONNEMENT	
	AE	CP
ACTIVITÉS ANNEXES - DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS	118 526	108 686
ACTIVITÉS ANNEXES - GESTION DE LA BOUTIQUE	57 486	49 004
ACTIVITÉS ANNEXES - GESTION DE L'ÉVÉNEMENTIEL	980 813	812 832
ACTIVITÉS ANNEXES - ORGANISATION COMMERCIALE DES ESPACES POUR L'EXTÉRIEUR	636 098	565 699
ACTIVITÉS ANNEXES - SOINS POUR LE PATIENT EXTÉRIEUR	172 734	160 534
ASSURE LA FORMATION & LA PRÉPARATION DU SHN	5 410 803	4 564 847
CONCOURT À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE	1 612 414	1 570 935
FAVORISE LA MISE EN COMMUN DE RESSOURCES ET D'ACTIVITÉS AU SEIN D'UN RÉSEAU NATIONAL	181 175	159 198
MENÉ DES ACTIONS EN MATIÈRE DE RELATIONS INTERNATIONALES ET DE COOPÉRATION	153 475	139 277
PARTICIPE AUX FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DU SPORT	608 830	509 448
PRODUIT & DIFFUSE DES CONNAISSANCES ET VALORISE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES	130 003	106 379
FONCTIONS SUPPORT	3 181 443	2 727 586
FONCTIONS SUPPORT - MANAGEMENT	635 996	547 891
TOTAL	13 879 796	12 022 317

La part la plus importante des dépenses reste dédiée à la formation et à la préparation des sportifs de haut niveau pour lesquels le montant engagé correspond aux recettes perçues auprès des fédérations pour leurs sportifs inscrits comme permanents.

Les fonds liés à l'activité d'accueil sont étroitement liés

au niveau d'activité et suivent la même évolution que les ressources propres qui sont générées par les événements.

Les crédits liés au support peuvent être répartis en comptabilité analytique selon une clé de répartition affinée mais restent attachés à des pôles métier dédiés dans la présentation budgétaire ci-dessus.

2. Les dépenses de personnel

L'établissement disposait d'une autorisation d'emploi sous plafond de 284,83 ETPT (Équivalent temps plein travaillé) en moyenne sur l'année et un objectif, au 31 décembre 2019, de 280 ETP (Équivalent temps plein). Neuf emplois hors plafond s'ajoutaient à cette autorisation en ETP et ETPT.

Au 31 décembre 2019, l'établissement atteint une exécution en ETP à hauteur de 275,66 et une consommation exécutée en ETPT de 278,61. Cette sous-consommation est

essentiellement liée à la durée des procédures de recrutement. Ainsi, le nombre d'ETP au 31 décembre est à mettre en parallèle des 12 recrutements en cours à la fin de l'année (départs sur le dernier trimestre et recherche en cours au 31/12 ou affectation prévue début 2020).

L'exécution de la masse salariale s'établit à 18 603 822 € dont 3 212 710 € au titre des contributions employeurs au compte d'affectation spéciale pension (CAS pension).

3. Les dépenses d'investissement

Répartition des dépenses d'investissement par activités

	INVESTISSEMENT	
	AE	CP
ACTIVITÉS ANNEXES - DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS	-	-
ACTIVITÉS ANNEXES - GESTION DE LA BOUTIQUE	-	-
ACTIVITÉS ANNEXES - GESTION DE L'ÉVÉNEMENTIEL	-	-
ACTIVITÉS ANNEXES - GESTION DES APPELS À PROJET RECHERCHE	-	-
ACTIVITÉS ANNEXES - GESTION DES APPELS À PROJET EUROPÉENS	-	-
ACTIVITÉS ANNEXES - ORGANISATION COMMERCIALE DES ESPACES POUR L'EXTÉRIEUR	55 079	194 799
ACTIVITÉS ANNEXES - SOINS POUR LE PATIENT EXTÉRIEUR	127 703	393 205
ASSURE LA FORMATION & LA PRÉPARATION DU SHN	821 057	1 081 064
CONCOURT À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE	700 269	545 897
FAVORISE LA MISE EN COMMUN DE RESSOURCES ET D'ACTIVITÉS AU SEIN D'UN RESEAU NATIONAL		
MENÉ DES ACTIONS EN MATIÈRE DE RELATIONS INTERNATIONALES ET DE COOPÉRATION		
PARTICIPÉ AUX FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DU SPORT	9 146	21 391
PRODUIT & DIFFUSE DES CONNAISSANCES ET VALORISE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES		
FONCTIONS SUPPORT	651 530	2 149 968
FONCTIONS SUPPORT - MANAGEMENT		
TOTAL	2 364 784	4 386 326

Les investissements engagés se sont massivement portés vers les sportifs. Ainsi, plus de 300 k€ ont été investis en matériel et équipements par le pôle haut niveau. Les pôles sportifs ont par ailleurs bénéficié d'équipements vidéo d'analyse et de développement d'applications informatiques (PSQS) portés respectivement par le pôle communication audiovisuel pour 700 k€ et le pôle performance pour 500 k€.

Les crédits de paiements 2019 sont venus en grande partie solder ces opérations mais également des opérations engagées sur le patrimoine sur les exercices précédents (Tir aux armes, MTE), et viennent clôturer le programme pluriannuel d'investissements.

Partie 4

L'accompagnement à la performance



L'INSEP offre un accompagnement innovant et conçu sur-mesure

L'année 2019 a été marquée par une nouvelle montée en puissance de l'établissement dans le champ de l'innovation scientifique, numérique et de formation.

Le 19 décembre 2019, l'établissement a ainsi été officiellement récompensé sur 4 des 6 projets retenus dans le cadre du premier appel à projets de recherche « sport de très haute performance », programme prioritaire de recherche lancé par l'Agence nationale de recherche. Les équipes des deux laboratoires de l'INSEP, l'IRMES et le laboratoire Sport expertise performance, ont pu démontrer tout leur savoir-faire à cette occasion.

Sur le volet DATA, l'INSEP a signé une convention avec la Direction des sports et l'Agence nationale du sport le 18 décembre 2019 marquant le début d'une collaboration fructueuse autour de la mise à disposition d'une plateforme technologique ainsi qu'une offre de services globale d'analyse de l'ensemble des données du sport français pour les fédérations olympiques, paralympiques et les centres labellisés du réseau grand INSEP. Dans le même temps, l'établissement s'est engagé dans l'acquisition d'un outil de suivi numérique de l'entraînement baptisé « Athlète 360 ».

C'est également à Paris et plus précisément à l'INSEP que s'est déroulé en novembre 2019, le 6^{ème} congrès international ECOSEP (European College of Sports and Exercise Physicians) qui a rassemblé plus de 300 professionnels du monde de la médecine de haut niveau pour partager et approfondir leurs connaissances en médecine du sport.

Enfin, dans le cadre du programme européen « Erasmus + », la candidature du projet de formation professionnelle continue intitulé « Elite Strength and Conditioning Course (ESC2) piloté par l'INSEP a été retenue. L'enjeu est de renforcer l'expertise de l'INSEP dans le domaine de la préparation physique en développant des relations avec des centres sportifs de haut niveau européens, de contribuer au positionnement international de l'institut et à sa reconnaissance mondiale dans ce domaine.

1 | L'accueil des pôles France, des équipes de France et des groupes professionnels

1.1 CARTOGRAPHIE DES PÔLES

La coordination de l'activité des pôles France est assurée par l'unité de coordination des pôles France et des conditions d'entraînement.

L'action de cette unité permet une relation permanente et riche avec les responsables des Pôles France (RPF). Ces derniers sont les maîtres d'œuvre des projets des pôles France, au service des projets de performance des fédérations olympiques et paralympiques.

Toutes les 7 semaines environ, une réunion de l'ensemble des RPF garantit la transmission des informations utiles au bon fonctionnement du dispositif. Ce temps fort de l'activité du pôle haut niveau est l'occasion d'échanger sur l'ensemble des projets, sur les évolutions, difficultés et événements tant du côté de l'INSEP que du côté des pôles France.

En février, des commissions intermédiaires effectuent un point précis sur les projets de performance des fédérations et leur déclinaison au sein des pôles France résidents de l'INSEP. Elles passent en revue la situation particulière de chaque pôle France ainsi que les prévisions d'évolution pour la rentrée de septembre.

Les commissions d'admission, qui se réunissent en juin, établissent quant à elles les effectifs de rentrée de chaque pôle France.

Les commissions permanentes des effectifs se tiennent à chaque sortie ou entrée d'une sportive ou d'un sportif dans l'un des pôles France mais également pour traiter, tout au long de l'année et de façon anticipée, toute situation relative à la vie dans les internats, au double-projet voire, le cas échéant, à des questions de discipline au sein de l'Institut.

Répartition 2019 des sportifs de haut niveau au sein des 18 pôles France résidents à l'INSEP

Discipline	Effectifs
Athlétisme	48
Aviron	8
Badminton	20
Basket-ball	51
Boxe anglaise	18
Canoé	8
Escrime	71
Football	23
Gymnastique	30
Haltérophilie	9
Judo	78
Lutte	21
Natation	55
Pentathlon	14
Taekwondo	22
Tennis de table	13
Tir	6
Tir à l'arc	15

1.2 MOUVEMENTS

1.2.1 - Structures provisoires (trampoline)

La Fédération française de gymnastique a mis en place un espace d'entraînement pour l'équipe de France de trampoline.

1.2.2 - Départ des sports de glace et du hockey

La Fédération française de hockey a désormais installé l'intégralité de son pôle France au sein du CREPS d'Île-de-France à Chatenay-Malabry. Quant à la Fédération française des sports de glace, elle a préféré mettre son pôle France en sommeil au regard de ses très faibles effectifs de sportives ou sportifs espoirs ou non-listés. La dite fédération souhaite en tout état de cause poursuivre sa collaboration avec l'INSEP. Une convention sera rédigée en ce sens.



L'INSEP EN CHIFFRES

95%

de taux d'occupation
pour l'internat des majeurs
sur la saison 2019-2020

1.3 VIE DES SPORTIVES ET DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

Les unités de l'internat des mineurs et des majeurs prennent en charge l'accueil des sportifs de haut niveau de l'INSEP et veillent, en permanence, à l'amélioration de leurs conditions de vie, en particulier dans le cadre du double projet.

L'unité de l'internat des mineurs prend en charge l'accueil des jeunes sportifs de haut niveau spécifiquement âgés de 14 à 18 ans.

1.3.1 - L'accueil des nouveaux

L'arrivée à l'INSEP est un moment important et décisif dans le projet de performance de chaque nouveau pensionnaire.

Trois journées d'intégration pour les accompagner, eux et leur famille, ont eu lieu en 2019. Fruit d'un travail transversal avec l'ensemble des services « métiers » et les partenaires de l'établissement, ces journées ont donné à chacun des repères géographiques, méthodologiques et organisationnels. Elles ont permis de mieux appréhender ce nouvel environnement et d'offrir un cadre favorable à l'épanouissement personnel, intellectuel et évidemment sportif. Construites autour de temps d'information, de formation et de détente, ces journées sont également l'occasion de faire naître un sentiment d'appartenance à la « maison INSEP » et de créer un premier contact avec l'équipe éducative de l'internat.

D'autres ateliers sont ensuite proposés, tout au long de l'année, pour compléter leur formation spécifique. Les sportifs de haut niveau mineurs ont d'ailleurs bénéficié d'ateliers de médiation, de séances de prévention sur la vie affective et sexuelle, ainsi que sur la prévention du dopage en collaboration avec l'Agence française de lutte contre le dopage (AFLD).

1.3.2 - Une équipe formée et à l'écoute

L'unité des sportifs majeurs se compose de six surmédiateurs (assistants d'éducation) placés sous l'autorité directe de la responsable et de son adjointe.

Afin d'assurer au mieux leur rôle d'accueil et d'éducation auprès des sportifs de haut niveau, tous les surmédiateurs des internats majeurs et mineurs bénéficient depuis plusieurs années, au mois d'août, d'un séminaire de rentrée au cours duquel une approche globale de leurs missions est abordée. Un programme complet d'information et de formation, complémentaire d'une année sur l'autre et en lien avec leurs expériences et les différents partenaires de terrain, facilite leur prise de fonction et l'appropriation de leurs missions.

Une appétence pour s'adapter aux nouvelles générations a été mise en avant par les membres de l'équipe qui, pour la plupart ont déjà été internes au cours de leur carrière de sportif de haut niveau. Après un état des lieux des besoins au niveau de l'internat et de la vie de l'athlète, les surmédiants majeurs ont construit et mis en place des supports en phase avec les nouveaux moyens de communication et de diffusion. En s'appuyant sur l'humour et sur des références marquantes, un film de rentrée a été créé autour notamment des règles de vie en communauté sur le site de l'INSEP.

1.3.3 - Le programme de prévention contre les violences

L'INSEP s'appuie sur plusieurs associations pour élaborer son programme annuel. Son partenariat avec l'association Stop aux Violences Sexuelles (SVS) permet de réaliser des ateliers de prévention pour les jeunes en âge scolaire (à mettre en exergue). Son partenariat avec l'association Stop aux Violences Sexuelles (SVS) permet de réaliser des ateliers de prévention pour les collégiens et lycéens. Ce programme, non anxiogène, est constructif et aide chaque jeune à se développer. Le programme de prévention proposé entre dans le cadre du texte de la circulaire de l'Éducation Nationale N°2003-027 du 17-2-2003 sur l'éducation à la sexualité dans les écoles, les collèges et les lycées, qui préconise trois interventions par an par niveau de classe de la petite section de la maternelle à la terminale.

Thèmes abordés avec les collégiens et lycéens

Collège	
Thème général : S'affirmer et savoir dire non	
6 ^e	Moi et les autres
5 ^e	Oui, je change
4 ^e	Les différents types de violences
3 ^e	Construire mes relations
Lycée	
Thème général : Respecter et faire respecter les droits et les devoirs de chacun	
2 ^{nde}	La violence sexuelle, qu'est-ce que c'est ?
1 ^{ère}	Relation amoureuse et agression sexuelle, où est la limite ?
Terminale	Le désir, jusqu'où ?

Tous les élèves du secondaire ont participé aux ateliers des 04 et 11 septembre 2019, qui initiaient le cycle 2019-2020.

L'association Colosse aux pieds d'argile dont la mission est la protection de l'enfance en milieu sportif, est également intervenue le 17 octobre 2019 auprès des sportifs en formation professionnelle.

Dans le cadre de la Semaine d'éducation et d'actions contre le racisme et l'antisémitisme (18 au 24 mars), plusieurs actions ont été mises en place : une séance Ciné Histoire (en collaboration avec le lycée Marcelin Berthelot) avec projection du film « La couleur de la victoire » (13 mars 2019) et une soirée citoyenneté autour de la prestation théâtrale d'un groupe d'élèves (20 mars 2019).

1.3.4 - L'accompagnement

Le sport de haut niveau demande une implication à 100% d'où l'importance de faciliter le quotidien et de faire gagner du temps dans une semaine déjà surchargée par les études, les entraînements, les compétitions...

Dans cette dynamique, une convention avec une auto-école, assortie de tarifs privilégiés, a été mise en place afin de permettre aux athlètes d'assister à des cours hebdomadaires de code sur le site de l'INSEP, et d'être pris et déposés lors des heures de conduite directement à l'entrée de l'Institut.

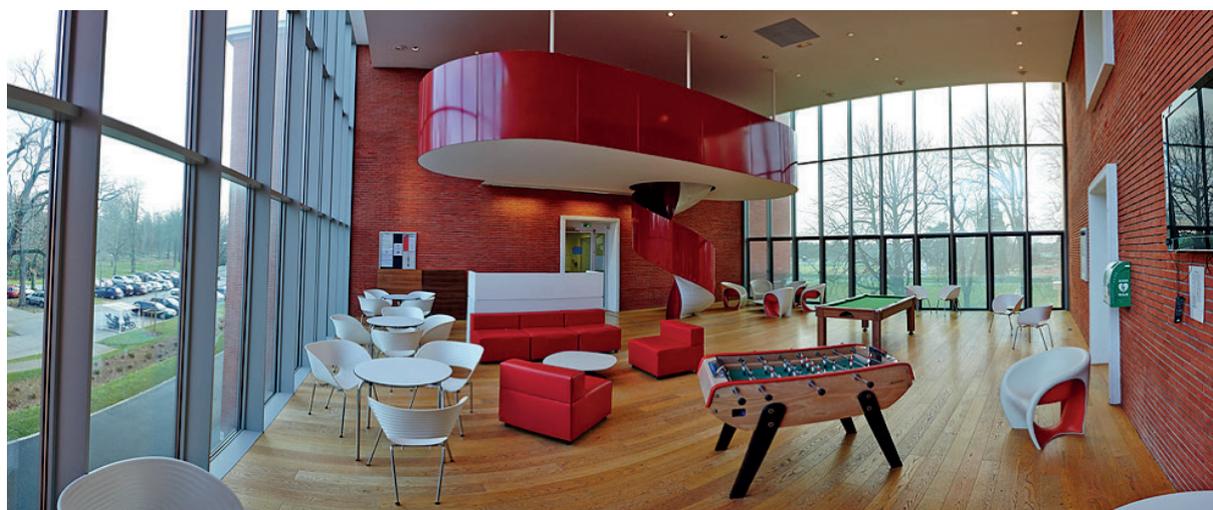
1.3.5 - L'animation ludo-éducative de l'internat

Véritables moments de détente et de socialisation, les temps d'activités collectives (jeux de société, olympiades, escape game, moments forts de l'année : Noël, galette des rois,

chandeleur...), organisés et animés par les surmédiateurs pour les internes, s'articulent autour d'un planning mensuel qui permet à chacun de gérer son emploi du temps et ses priorités du moment.

Deux lieux de vie accueillent tout particulièrement les animations organisées :

Le lounge AB



Le lounge GH

Il a été totalement rénové et adapté, par notre partenaire Adidas, aux besoins des sportifs (télévision, piano, baby-foot, fontaine à eau...)

Une large diffusion des compétitions et matchs des équipes de France ou nationales vient également favoriser les moments de partage.



Les internes ont aussi la possibilité d'encourager leurs camarades impliqués dans les compétitions sur site (matchs de basket-ball, football ou waterpolo, compétitions ou épreuves de sélection en athlétisme ou tir à l'arc, par exemple). Cela renforce le sentiment d'appartenance à la « famille INSEP » et constitue des moments riches entre sportifs de disciplines différentes. Les résultats des sportifs internes sont valorisés par un affichage à l'internat.

2 | L'accueil des stages sportifs, concours, compétitions, visites et conventions d'entraînement

2.1 STAGES

L'accueil des équipes de France pour des stages ponctuels est et doit rester la priorité de l'Institut dans le cadre de l'accompagnement de la performance comme mission

première. La programmation de ces stages est réalisée de manière prioritaire en particulier quant à l'attribution des hébergements.

Stages des équipes de France

Niveaux	Disciplines	Services consommés
EDF A (11)	Athlétisme, basket-ball féminin et masculin, basket 3X3, natation artistique et eau libre, tennis de table féminin, rugby à 7 féminin et masculin, water-polo féminin	Installations sportives, hébergement, restauration, musculation, balnéothérapie, médical
EDF jeunes (5)	Natation artistique, natation course, natation eau libre, basket-ball	
Équipes professionnelles (3)	Rugby à XV et à XIII	
Bilan	19 stages	CA : 133 446€ hors TVA

Autres stages sportifs

Niveaux	Disciplines	Services consommés
Fédérations, Clubs, Institutions, Associations	Toutes disciplines – Tous objets	Installations sportives, hébergement, restauration, musculation, balnéothérapie, médical
Bilan	712 contrats (59 655 personnes accueillies)	CA : 1 836 015€ hors TVA

2.2 CONVENTIONS ANNUELLES D'ENTRAÎNEMENT

Niveaux	Disciplines	Services consommés
Fédérations/Clubs/Individualités	Toutes disciplines dont les installations sportives sont présentes sur site	Installations sportives
Bilan	53 conventions	CA : 438 467€ hors TVA

2.3 COMPÉTITIONS

Niveaux	Disciplines	Services consommés
Fédérations/Ligues/Comités départementaux/Clubs/Associations	Toutes disciplines dont les installations sportives sont présentes sur site	Installations sportives
Bilan	23 contrats	CA : 67 008€ hors TVA

2.4 CONCOURS

Niveaux	Disciplines	Services consommés
Ministères/ Centres nationaux	Toutes disciplines dont les installations sportives sont présentes sur site	Installations sportives
Bilan	5 contrats	CA : 12 060€ hors TVA

2.5 VISITES

Niveaux	Activité	Services consommés
Collèges/Lycées/Fédérations/Conseils régionaux/Entreprises	Visite complète du site	Site et guide
Bilan	67 contrats	CA : 21 285€

3 | Les missions de l'unité d'accompagnement à la performance

L'unité d'accompagnement à la performance (UAP) est d'abord au service des pôles sportifs de l'INSEP. Elle est composée d'agents de l'INSEP et de vacataires ou de prestataires spécialisés dans l'accompagnement de sportifs de haut niveau et de cadres sportifs en préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques.

3.1 QUALIFICATION DE LA DEMANDE

La première phase de l'accompagnement par l'UAP consiste à recevoir et qualifier les demandes des responsables des pôles sportifs déposées à l'aide de onglet « optimisation de la performance » du portail de suivi quotidien des sportifs (PSQS). Cette étape, indispensable dans le processus, permet une orientation vers les agents de l'INSEP pouvant le mieux répondre à la problématique présentée. Les agents de l'UAP sont sollicités prioritairement, toutefois il est aussi possible d'impliquer ceux des autres unités du pôle performance (UDNI, Laboratoire SEP et IRMES) ou de la DPS (formation, médical et haut niveau).

L'étape de qualification permet également de prioriser les demandes et d'organiser les plannings des agents mobilisés.

Des demandes peuvent venir directement :

- Des staffs techniques ou des fédérations. Cela concerne des accompagnements sur les projets de performance, la dynamique de fonctionnement dans les staffs ou le partage d'expériences dans des secteurs spécifiques (individualisation de l'entraînement, gestion de la charge, système de briefing-débriefing, aide au suivi des projets de performance fédéraux et/ou de sportifs...)
- Du service médical et paramédical de l'INSEP mais aussi des staffs médicaux et paramédicaux des fédérations

Dans ce cadre-là, les actions d'accompagnement sont inscrites dans le PSQS dès le début de la prise en charge et peuvent être réalisées en face à face, à l'entraînement sur site ou en stage et/ou en compétition.

3.2 ACCOMPAGNEMENT À LA PERFORMANCE

La mise en œuvre de l'accompagnement à la performance peut prendre différentes formes. Afin de proposer une réponse la plus efficace possible, l'UAP, et plus largement la DPS, est composée d'agents aux compétences et expériences multiples qui sont susceptibles de répondre aux demandes les plus nombreuses.

Ces demandes sont questionnées d'un point de vue systémique de façon à optimiser l'accompagnement.

3.2.1 - Réathlétisation et préparation physique aquatique

C'est souvent la première étape de retour à l'activité physique après une blessure. Un agent de l'UAP est installé à temps plein à la piscine de l'INSEP pour accueillir les sportifs convalescents en collaboration avec le pôle médical.

La seconde compétence de cet agent est la préparation physique en décharge en milieu aquatique souvent indispensable pour des athlètes à très forte charge d'entraînement ou à gabarit hors norme (par exemple : les jeunes joueurs de basket à très grand gabarit ou les catégories « poids lourds » en sports de combat).

3.2.2 - Athlétisation préventive, réathlétisation et préparation physique

Cinq agents occupent un espace dédié d'environ 2 500 m² à l'intérieur du vélodrome de la halle Maigrot où sont organisées des séances pour répondre aux nombreuses demandes. La cellule d'athlétisation propose un service complet incluant :

- Le profilage moteur dynamique préventif en vue de la préconisation de contenus d'entraînement en athlétisation préventive
- La réathlétisation dans un parcours de retour de blessure
- La préparation physique indispensable au retour à la compétition.

Ces différentes interventions sont systématiquement organisées en relation étroite avec le staff technique des athlètes concernés, et avec le secteur médical et paramédical lors d'un parcours de retour de blessure. Les prises en charge sont coordonnées avec le pôle médical lors d'une réunion hebdomadaire et par l'envoi systématique d'un bilan individuel en fin de semaine.

3.2.3 - Diététique, nutrition et cuisine

Trois agents de l'UAP se consacrent à l'accompagnement nutritionnel des sportifs. Ils réalisent les entretiens de nutrition relatifs à la surveillance médicale réglementaire et répondent aux demandes de suivi particulier et/ou hebdomadaire pour les disciplines artistiques et à catégorie de poids. Ces trois agents sont accompagnés par une chercheuse du laboratoire SEP spécialisée dans la diététique et la nutrition.

Par ailleurs, l'un des trois agents est diplômé en cuisine, une compétence recherchée notamment pour l'accompagnement des athlètes lors des déplacements en stage ou compétition, mais aussi dans le cadre d'initiation à la cuisine auprès des athlètes et staffs techniques (webinaire ou en présentiel).

3.2.4 - Musculation spécifique et haltérophilie

L'UAP peut répondre aux demandes de mise en place de cycle d'accompagnement individuel ou collectif en musculation spécifique et/ou d'haltérophilie. Dans ce domaine, l'UAP fait également appel à des prestataires extérieurs pour mieux répondre aux besoins des pôles sportifs.

3.2.5 - Dimension mentale

Une psychologue clinicienne, agent de l'INSEP, intervient à temps plein auprès des sportifs et des cadres techniques. Elle s'appuie également sur des chercheurs en psychologie et en neurosciences du laboratoire SEP, des coachs labellisés APPI de l'INSEP et des prestataires extérieurs pour augmenter et compléter son champ d'action dans ce domaine. Un marché public a ainsi été lancé en 2019 avec un double objectif : répondre aux demandes de plus en plus importantes et faire monter en compétence les professionnels de l'INSEP. Il a été attribué à madame Meriem SALMI.

Les prises en charge sont coordonnées par le responsable de l'UAP en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes (internes et externes).

3.2.6 - Yoga, pilate, posturologie et dimension artistique

Trois spécialistes interviennent auprès d'athlètes et/ou de collectifs d'athlètes sur des techniques de relaxation, respiration, posture. Parmi les trois intervenantes, deux proposent des services sur la dimension artistique notamment auprès des collectifs de gymnastique, de natation artistique mais aussi d'athlétisme.

3.2.7 - Récupération

Un vacataire a pour mission le soutien et l'accompagnement en matière de recommandations et de conseils sur les protocoles de récupération en collaboration avec l'expert du laboratoire SEP. Il est aussi en charge d'organiser la surveillance des unités de récupération dans l'INSEP (balnéo, sauna, jets d'eau).

3.3 COORDINATION DE RÉSEAUX

En collaboration avec la mission grand INSEP, le responsable de l'UAP coordonne le réseau national grand INSEP des accompagnateurs psychologiques à la performance et celui des intervenants sur la dimension physique (préparateurs physiques et réathlétiseurs). Cette coordination s'attache à créer une démarche nationale de la dimension mentale et physique afin de définir le cadre d'un suivi à long terme des athlètes.

Le réseau national de la dimension nutrition est le prochain projet de coordination à venir.

3.4 INNOVATION ET COLLABORATIONS

Depuis les Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) de Buenos Aires en 2018, l'UAP collabore avec le Comité international olympique en réalisant, avec le soutien des préparateurs physiques du réseau grand INSEP, le profilage moteur dynamique de l'ensemble des participants aux JOJ d'été et d'hiver.

L'UAP a également proposé à l'Agence nationale du sport d'organiser une Maison de la performance pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo pour permettre aux sportifs et entraîneurs de maintenir leur niveau d'accompagnement pendant cette période.

En relation avec la Cellule des relations internationales de l'INSEP et dans le cadre d'accords de coopération avec des pays étrangers ou les territoires ultra-marins, l'UAP intervient dans l'ingénierie, le soutien, l'accompagnement et la formation d'équipes techniques locales.

4 | L'accompagnement du projet des sportifs de haut niveau

4.1 LA FORMATION SCOLAIRE DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

4.1.1 - Une organisation pour tous, une organisation pour chacun

L'unité de la scolarité, grâce au partenariat renouvelé avec l'académie de Créteil et plus particulièrement avec le lycée Marcelin Berthelot à Saint-Maur-des-Fossés et les lycées Hector Berlioz et Jean Moulin à Vincennes, a poursuivi sa réflexion sur la construction de parcours de formation adaptés aux parcours individuels de performance permettant la réussite de tous. Au-delà de l'obtention du diplôme, l'équipe de la scolarité s'est fixée un objectif prioritaire : la conjonction de la réussite du projet sportif, du projet de formation ou projet professionnel, et l'épanouissement personnel du sportif de haut niveau.

4.1.2 - Une montée en puissance du « cousu main »

La perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 a engagé les pôles sportifs dans des trajectoires apportant des modifications structurelles et organisationnelles. En effet, l'ambition sportive de réussite a eu comme corolaire, entre autres, des demandes supplémentaires d'aménagement d'études, interrogeant la capacité de l'unité de la scolarité à s'adapter aux nouvelles exigences.

La modification de l'horaire d'entraînement matinal des nageurs, désormais de 6h à 9h30, en est la parfaite illustration puisqu'il a fallu repenser l'organisation des enseignements et le déroulé du ruban pédagogique. Les heures de formation habituelles en groupe (7h45-10h35) n'étant plus compatibles, un emploi du temps hebdomadaire spécifique, avec un suivi très particulier et individualisé, a été construit.

Cette méthodologie du « cousu main », formalisée dans un projet de service pluriannuel, s'est déclinée sur l'année 2019 principalement autour de 4 fédérations (natation, gymnastique, sports de glace, tennis de table) avec la création de parcours de formation personnalisés pour 26 athlètes de haut niveau scolarisés de la classe de 3^{ème} à la terminale.

4.1.3 - La réforme du lycée : entre mutualisation des moyens, équilibre de l'offre et souplesse d'organisation

L'année 2018-2019 a été marquée par la mise en œuvre de la réforme du lycée et celle du baccalauréat. L'unité de la scolarité de l'INSEP s'est astreinte à un travail de prospective avec les lycées partenaires pour préparer au mieux la rentrée 2019-2020. L'enjeu étant la mise en place des nouvelles voies générales et technologiques sur l'année de première puis, dans un second temps, sur l'année de terminale avec la préparation des nouvelles épreuves du baccalauréat en 2021 et l'introduction du contrôle continu.

Ainsi, toujours par le prisme des contraintes du sport de haut niveau mais également par celui des conditions d'accueil des athlètes au sein de l'Institut, une analyse a été menée tout au long de l'année sur la pertinence et l'efficacité des possibilités de refonte des classes de sportifs de haut niveau à l'INSEP. Du travail collaboratif avec les lycées partenaires, il a été acté plusieurs fondements de la future organisation, notamment la possibilité d'élargir l'offre en proposant la spécialité « histoire-géographie, géopolitique et sciences politiques » grâce au recrutement d'un enseignant/formateur au sein de l'unité scolarité, ou encore la mutualisation de certains enseignements pour renforcer la dynamique de classe et favoriser l'entraide.

4.1.4 - Bilan quantitatif et résultats 2019

Sur l'année scolaire 2018-2019, l'unité de la scolarité a accueilli 148 sportifs issus de 16 pôles sportifs. 78 étaient inscrits sur les listes ministérielles de sportifs de haut niveau : 5 sur liste « élite », 4 sur liste « sénior » et 69 sur liste « relève ». 22 étaient inscrits sur liste « sportifs espoirs » et 16 sur liste « sportifs de collectifs nationaux ».



L'INSEP EN CHIFFRES

100%

de réussite au baccalauréat,
soit 46 candidats admis dont :

- 58,7% avec une mention
- 17 mentions assez bien
- 10 mentions bien

87,5%

de réussite au diplôme national
du brevet des collèges, soit 7
candidats admis sur 8, et tous
avec une mention :

- 2 mentions assez bien
- 2 mentions bien
- 3 mentions très bien

100%

de réussite au BTS Management
des unités commerciales, soit 9
candidats admis

Former l'athlète dans sa globalité

L'INSEP a vocation à accompagner les plus jeunes dans leur parcours citoyen. Chaque année, des actions de sensibilisation et des ateliers sont menés par la responsable de l'unité internat des mineurs.

Du côté de l'unité de la scolarité, des projets pédagogiques culturels et de citoyenneté ont été lancés depuis plusieurs années. Parmi eux, le projet ciné histoire qui a permis la réalisation d'un film « Passeurs de mémoire » retraçant le voyage de sportifs de haut niveau en terminale sur le site d'Auschwitz-Birkenau dans le cadre de la thématique « sport, citoyenneté, travail de mémoire ».

En 2019, l'unité de la scolarité s'est inscrite dans un travail transversal avec l'unité internat des mineurs aboutissant à un programme complet de sensibilisation mis en place lors de la semaine d'éducation et d'actions contre le racisme et l'antisémitisme.



4.2 LES FORMATIONS INITIALES RELATIVES AUX MÉTIERS DU SPORT

L'INSEP a créé, en septembre 2018, une unité des formations professionnelles au sein du pôle haut niveau. Cette unité a pour mission de favoriser le projet de performance des sportifs, qui sont placés dans les dix-huit pôles France, sur une filière innovante de formation aux métiers du sport et de l'animation en proposant quatre niveaux de qualification et un niveau de préqualification.

L'INSEP a pour objectif de mettre à disposition une offre de formation suffisamment étagée pour permettre aux sportifs de haut niveau de gérer au mieux leur projet de performance et leur projet d'insertion professionnelle.

Cette filière de formation est donc construite pour alléger, à chacun des quatre niveaux de qualification, les temps de formation par le jeu des équivalences et des dispenses réglementaires entre les diplômes d'État, les diplômes de branche et les diplômes fédéraux. Ainsi, la charge de formation hebdomadaire est réduite entre 6 à 12 heures, sur des périodes de 6 à 18 mois selon le niveau de qualification visé, dans le but de favoriser les charges d'entraînement et de récupération hebdomadaires des sportifs.

Cette nouvelle filière permet aussi aux sportifs d'étaler leur parcours de formation sur au moins une olympiade tout en s'assurant, chaque année, de l'obtention d'une qualification en cas de perte de leur statut de sportif de haut niveau listé et/ou de sortie des pôles France.

Parcours de formation et résultats

- » **BP JEPS spécialité Educateur Sportif, mention Activités Physiques pour Tous**
 ➔ 5 stagiaires présentés, 100% de réussite
 Parmi eux, 1 stagiaire est salarié et mène en parallèle son projet sportif, 4 stagiaires continuent leur double projet sur une autre formation organisée par l'INSEP.
- » **BP JEPS spécialité Educateur Sportif, mention Activités de la Forme, option Haltérophilie musculation**
 ➔ 87% de réussite pour les parcours complets et 100% de réussite pour les parcours étalés sur deux ans
 En parcours complet, 6 stagiaires étaient inscrits et ont été présentés aux certifications. 6 stagiaires ont été proposés à la validation de l'ensemble de leurs UC. Un stagiaire n'a pu en valider que 3 sur 4.
 En parcours étalé sur deux ans, 5 stagiaires inscrits ont été présentés à la certification des UC 3 et 4 qu'ils ont validées.

Sur les 12 stagiaires proposés à la validation du BP JEPS AF, 5 stagiaires ont été repositionnés sur la formation 2020 pour achever leur parcours, 1 stagiaire est sorti du pôle France et s'est repositionné sur cette formation dans sa région d'origine pour valider une UC manquante, 6 stagiaires continuent leur double projet sur une autre formation organisée par l'INSEP.

- » **Certificat de qualification professionnelle Animateur de Loisir Sportif, option Jeux d'Opposition et Jeux Sportifs (CQP ALS JSJO)**
 ➔ 17 stagiaires inscrits, 67% de taux de réussite
 12 stagiaires ont été présentés, onze d'entre eux ont validé leur diplôme. Un stagiaire a été repositionné sur le CQP ALS 2020 et 5 autres stagiaires ont démissionné en cours de formation.
- » **Certificat de qualification professionnelle Animateur de Loisir Sportif, option Activité Gymnique d'Expression et d'Entretien (CQP ALS AGEE)**
 ➔ 12 stagiaires inscrits, 100% de taux de réussite
- » **Brevet fédéral deuxième degré du Coaching Haltéro (BFCH) développé en coopération avec la Fédération française d'haltérophilie et de musculation**
 ➔ 14 stagiaires inscrits, 100% de réussite
- » **Formation Sport Com développée en coopération avec le Centre de Formation des Journalistes (CFJ)**
 ➔ 12 stagiaires
 En Sportcom 1, quatre stagiaires : 3 passages en 2^e année et 1 réorientation (Dauphine). En Sportcom 2, trois stagiaires : 1 redoublement, 1 étalement (préparation JO), 1 réorientation (ADS, police). En Sportcom 3, cinq stagiaires : 3 certifiés, 2 validations d'année (en attente des derniers stages pour examen final).
 La perspective principale est de rattacher la filière Sportcom à une formation plus large : un Bachelor en information et communication dans le sport, en partenariat avec le CFJ, où des cours s'ouvriraient à des étudiants extérieurs.
- » **Formation STAPS**
 En 2018-2019, 74 sportifs de haut niveau étaient en formation STAPS, dont 38 en L1, 29 en L2 et 7 en L3 entraînement. En juillet 2019, le taux de réussite était de 63,1% en L1, 72,4% en L2 et 100% en L3 entraînement. Les L3 diplômés ont obtenu, dans le même temps, une reconnaissance leur permettant d'avoir une carte professionnelle d'entraîneur en complément de leur diplôme universitaire.
 Pour l'année universitaire 2019-2020, 52 SHN ont intégré en septembre 2019 la formation STAPS (28 en L1, 13 en L2 et 11 en L3 entraînement). La diminution de l'effectif en L1 s'explique par la mise en place de la procédure Parcoursup qui étudie en amont la faisabilité d'un parcours STAPS, et par l'évolution de l'accompagnement au projet professionnel du pôle haut niveau qui a permis d'aller vers une définition plus fine du projet, évitant ainsi les entrées en STAPS par défaut régulièrement constatées les années précédentes.

4.2.1 - Formation aux langues étrangères

L'objectif visé est d'acquérir les compétences nécessaires pour communiquer, dans un environnement international, de manière opérationnelle et dans toutes les situations de la vie et sportive, professionnelle et sociale.

- langues présentées : anglais, espagnol, italien, russe, portugais et allemand
- 10 formateurs
- Nombre d'heures avec la société INLINGUA :
 - » Anglais : 470 heures (dans le cadre du marché)
 - » Autres langues : 130 heures (hors marché)
 - » Espagnol : 300 heures (Insep, C. GAVILAN)
- Environnement :
 - » Scolaire
 - » Universitaire
 - » Professionnel
 - » Reconversion (DAI)
 - » Certification TOEIC (en anglais), DELE (en espagnol)
- Nombre d'athlètes inscrits :
 - » 93 en anglais
 - » 22 en espagnol
 - » 2 en italien
 - » 1 en portugais
 - » 1 en russe
 - » 1 en allemand
- Volume horaire annuel moyen par athlète : 40 heures

se sont formés à l'utilisation des tests professionnels afin de mieux cerner les attentes des sportifs en termes d'orientation professionnelle ou de formation.

4.3.2 - L'accès à l'emploi

En 2019, près de 75 sportifs de haut niveau ont été reçus en entretien et aidés dans leur démarche d'accès à l'emploi. Ils ont surtout travaillé à rédiger leur CV et leur lettre de motivation, mais également à préparer des entretiens d'embauche via des simulations.

Start'up ta reconversion

Start'up ta reconversion, événement biennal dédié à l'entrepreneuriat, s'est tenu le 20 novembre sous le parrainage du boxeur Yazid Amghar.

La volonté d'entreprendre est un véritable moteur d'insertion professionnelle pour les sportifs de haut niveau comme pour les anciens athlètes. L'édition 2019 de cet événement a mis en lumière les actions de la région Ile-de-France pour accompagner les futurs entrepreneurs, par le biais du dispositif Entrepreneur Leader.

Une grande table ronde a rassemblé une représentante de la création d'entreprise dans l'univers audiovisuel, une jeune start-up spécialisée dans le marketing digital et la création de sites web, deux anciens sportifs de haut niveau en cours de création d'entreprise, un spécialiste de la création de start-ups pour des grands comptes, et le représentant d'un réseau de valorisation de l'innovation et la création de start-ups dans la recherche publique.

Par ailleurs, les sportifs et ex-sportifs de haut niveau mais aussi les cadres du haut niveau ont été conviés à participer à des ateliers d'information et de travail sur des thématiques variées : comment accompagner la volonté d'entreprendre, business plan et financement, marketing digital et création de son site web.

4.3

ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS, ACCÈS À L'EMPLOI ET RECONVERSION

4.3.1 - Accompagnement des projets

190 sportifs de haut niveau ont été accompagnés tout au long de l'année dans la redéfinition et/ou l'émergence de leur projet de formation.

Ces accompagnements ont porté sur :

- Le projet de formation
- Le projet de vie
- La finalisation des projets de formation et leur planification
- Le travail sur l'identité et la motivation

En 2019, tous les accompagnateurs du pôle haut niveau

4.3.3 - Le livret de compétences des sportifs de haut niveau

Dans le cadre des mesures d'insertion et de reconversion des sportifs de haut niveau ou des professionnels, le ministère des Sports a engagé des travaux pour la création d'un livret individuel de compétences.

Un groupe de travail réunissant la Direction des sports, l'INSEP et de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) a été constitué dès 2018. Le travail s'est poursuivi tout au long de l'année 2019. Le livret et ses documents d'accompagnement méthodologique ont été achevés fin 2019, pour une mise en expérimentation prévue dès 2020.

4.3.4 - La reconversion des sportifs de haut niveau

Le recensement des besoins en accompagnement des sportifs et ex-sportifs de haut niveau s'est poursuivi tout au long de l'année, tout en assurant l'accompagnement individuel.

En novembre et décembre, une stagiaire est venue renforcer ponctuellement le dispositif pour effectuer un bref état des lieux des besoins auprès du grand INSEP, observer les disparités entre les différents dispositifs des fédérations, des CREPS, des DRJSCS, de l'INSEP, et assurer certains entretiens d'accompagnement à la reconversion.

La collaboration avec le pôle médical et l'IRMES s'est poursuivie autour du projet de l'INSEP, sur le devenir médical des anciens sportifs de haut niveau. L'unité reconversion, le pôle médical et l'IRMES ont œuvré de concert pour définir les besoins du nouveau doctorant de l'IRMES, désigné pour se consacrer à l'étude. Des rendez-vous communs ont permis l'élaboration d'un questionnaire de recherche plus adapté.

Par ailleurs, les actions menées sur la reconversion ont permis d'assurer un rôle informatif, un rôle d'expertise et un rôle d'animation auprès des différents acteurs (SHN, fédérations, CREPS, DRJSCS, CNOSF...).

La mission « reconversion » étant nationale et impliquant la mise en œuvre d'accompagnements personnalisés, le pôle haut niveau a poursuivi le suivi régulier des sportifs en demande, que ce soit en présentiel ou à distance. Les suivis se sont faits dans la mesure des disponibilités de l'agent concerné.

En collaboration avec l'unité de psychologie

Pour mémoire, les sportifs de haut niveau, en fin de carrière ou ayant déjà arrêté, se voient proposer des entretiens de psychologie clinique, à titre gracieux, dans la limite de quatre entretiens. Des échanges réguliers avec l'équipe de psychologues sur les différents profils ont permis d'optimiser l'accompagnement à la reconversion.



L'INSEP EN CHIFFRES

57 000
actes réalisés (hors imagerie médicale), en 2019, par le pôle médical

4.4 PRÉVENTION, SOIN, RÉCUPÉRATION

Les missions du pôle médical de l'INSEP sont multiples. L'une des priorités est d'assurer la protection de la santé des sportifs face aux contraintes de la performance de très haut niveau.

4.4.1 - Organisation du pôle médical

Le pôle médical est structuré en plusieurs secteurs fonctionnant en étroite relation :

- Le suivi médical de l'entraînement, où sont assurés les bilans de prévention obligatoires pour les sportifs de haut niveau (arrêtés des 11 février 2004, 16 juin 2006 et 13 juin 2016),
- Le centre de santé regroupant une dizaine de spécialités médicales,
- Le centre dentaire,
- L'unité de masso-kinésithérapie et de podologie,
- La permanence médicale, assurée de 8h30 à 20h30 du lundi au vendredi, et de 9h à 13h le samedi ainsi que les jours fériés. Elle permet les consultations non programmées et assure les urgences. Une astreinte médicale téléphonique est effectuée chaque nuit, ainsi que du samedi midi au lundi matin.

Le pôle médical compte 69 personnes : 23 médecins (dont 11 contractuels), 18 masseurs-kinésithérapeutes (13 contractuels), 5 dentistes, 10 secrétaires, 3 infirmières, 4 psychologues, 3 podologues, 1 assistante dentaire, 1 assistant suivi de projet et 1 adjoint administratif.

Depuis juillet 2015, un groupement de coopération sanitaire (GCS) de médecine du sport, qui rassemble l'AP-HP, la FFF et l'INSEP, favorise l'exercice des praticiens au sein de ces structures pour une meilleure expertise, et l'accueil de jeunes médecins, internes et assistants, spécialistes en médecine du sport.

4.4.2 - Bilan de la surveillance médicale réglementaire

La surveillance médicale réglementaire (SMR) de l'entraînement constitue un pan important de l'activité du pôle médical et répond aux exigences des arrêtés de 2004, 2006 et de 2016 concernant la surveillance des sportifs de haut niveau. Ce secteur est prioritairement ouvert aux athlètes de l'INSEP et du grand INSEP, et dans la mesure du possible aux sportifs de haut niveau extérieurs ou hors structure. Certaines équipes de France viennent également y effectuer leur suivi.

Actes concernant le suivi de l'entraînement	
Bilans cliniques	749
Bilans biologiques	733
Epreuves énergétiques et physiologiques	414
Epreuves isocinétiques	44
Podologie	283
Bilans dentaires	224
Suivi psychologique	1636
TOTAL en 2019	4 083 actes

4.4.3 - L'activité de soins

Au-delà de la permanence médicale et des soins infirmiers, cette structure regroupe différentes spécialités médicales : cardiologie, chirurgie orthopédique, endocrinologie-nutrition, gynécologie, médecine du sport, médecine générale, mésothérapie, pédiatrie, physiologie, psychiatrie, réadaptation et rééducation fonctionnelle, rhumatologie.

Par convention avec la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM), le centre de santé est ouvert au public. Les patients externes et internes (sportifs et personnel) sont reçus sur rendez-vous. Les patients externes et le personnel restent une population minoritaire. Ils ont totalisé, en 2019, environ 20% de la

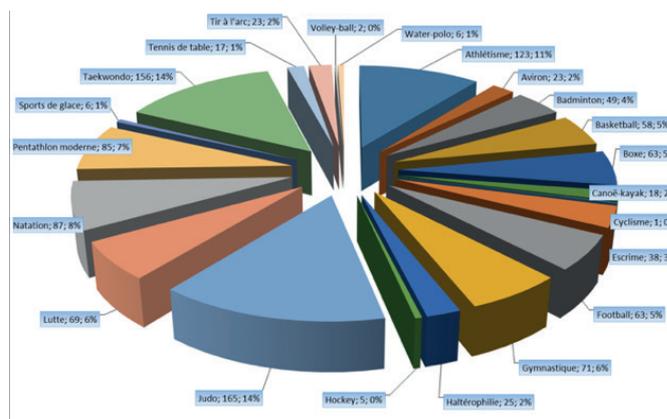
patientèle accueillie par les médecins et 10% de celle reçue par les masseurs kinésithérapeutes. Des plages de rendez-vous dédiées permettent de minimiser l'impact sur la prise en charge des sportifs de haut niveau.

Actes médicaux, infirmiers et dentaires	
Permanence médicale	7 408
Actes infirmiers	1 080
Consultations spécialisées Vacataires	1 839
Consultations Médecins contractuels	12 721
Activité dentaire	1 136
TOTAL en 2019	24 184

1. L'unité de masso-kinésithérapie et l'activité de récupération

Cette unité réalise des actes de prévention, de soins, de réhabilitation, de réathlétisation et de récupération. Les masseurs-kinésithérapeutes ont également une formation en ostéopathie ou thérapie manuelle leur permettant de répondre à des besoins précis.

Activité du centre de masso-kinésithérapie	
Actes de masso-kinésithérapie	21 973
Hydrojet, balnéothérapie et massages récupération	2 883
Cryothérapie corps entier	3 431
Massages récupération	1 153



La cryothérapie corps entier (CCE) est utilisée à l'INSEP à la fois en récupération et en soin, majoritairement par les sportifs de haut niveau. Elle est cependant ouverte à certains patients extérieurs, dans des indications médicales particulières (essentiellement rhumatologiques et neurologiques), validées par un médecin et réalisées par les infirmières sur des plages horaires spécifiques.

2. Le GIE « Imagerie médicale de l'INSEP »

Le groupement d'intérêt économique (GIE) « Imagerie médicale de l'INSEP » ouvert depuis avril 2018, est une structure mixte public-privé, dont l'INSEP est partie prenante à 50%. Ouvert au public, ce GIE a une activité en secteur 1 de l'assurance maladie. Les sportifs de haut niveau y bénéficient d'un tiers-payant intégral et d'une prise de rendez-vous prioritaire. Ce GIE a également une mission de recherche, en collaboration avec le laboratoire SEP et le pôle médical.

Bien équipé

Le GIE « Imagerie médicale de l'INSEP » possède :

- » Un appareil de radiographie avec capteur plan
- » Une IRM à 1,5 Tesla
- » Un appareil d'échographie
- » Un appareil d'ostéodensitométrie (DEXA)
- » Un appareil de radiographie panoramique dentaire

3. Une collaboration étroite avec les pôles France et le réseau grand INSEP

Afin d'établir un suivi optimal, chaque pôle France de l'INSEP est lié à un ou plusieurs référents médecins, masseurs-kinésithérapeutes et psychologues. Le but est de faciliter la communication entre les différents acteurs médicaux et techniques qui entourent les sportifs de haut niveau. Des réunions médico-techniques ont lieu le plus souvent de manière hebdomadaire, même si cela peut varier selon les besoins propres à chaque pôle.

Une grande part des médecins et masseurs-kinésithérapeutes sont en charge des équipes de France et accompagnent les athlètes sur les plus grandes compétitions internationales. Dans le cadre du réseau grand INSEP, des réunions en visioconférence ont lieu chaque semaine avec les centres de haut niveau, afin d'améliorer la prise en charge des athlètes, et de partager les expériences, difficultés et savoir-faire.

4. La formation, l'enseignement, la recherche au sein du pôle médical

L'accompagnement à la performance recouvre un volet d'importance : la formation.

Médecins (DESC de médecine du sport), masseurs-kinésithérapeutes, infirmières bénéficient d'une formation continue, tout en participant à l'activité du pôle médical. La qualité de l'encadrement et le savoir-faire de l'INSEP dans le suivi des sportifs de haut niveau sont particulièrement attractifs. La formation continue en interne est aussi une priorité, afin de maintenir à niveau les connaissances de l'ensemble du personnel.

Le pôle médical remplit également une mission d'enseignement. Il assure, par exemple, un diplôme inter-universitaire de spécialité kinésithérapie du sport, en lien avec l'université de Paris Centre. Il collabore avec le pôle recherche et l'IRMES dans des domaines aussi variés que la physiologie, la biomécanique ou les procédures de récupération. Différents acteurs interviennent régulièrement dans des colloques et congrès internationaux afin de participer au rayonnement de l'établissement.

Depuis août 2018, l'INSEP est labellisé, par le CIO, centre de recherche pour la prévention des blessures et la protection de la santé de l'athlète. Onze centres au monde sont détenteurs de ce label. Cette obtention a été possible grâce à un consortium francophone, nommé ReFORM (Réseau francophone olympique de recherche en médecine du sport), anciennement nommé FReNAHP (Frenchspeaking Research Network for Athlete Health Protection and Performance). Il regroupe la Belgique (Liège), le Luxembourg, la Suisse (Genève), le Canada (Québec) et la France (INSEP). Différents projets sont en cours sur des sujets tels que la commotion cérébrale, la prévention des blessures de l'épaule, la traduction de questionnaires fonctionnels, etc.

La détention de ce label permet, au-delà des subventions allouées, une reconnaissance scientifique internationale et une mutualisation du travail au sein de ce réseau.

5 | La formation et l'accompagnement professionnel des cadres de haut niveau

5.1 FORMATIONS

La nature de l'offre d'accompagnement et de formation est le fruit d'une collaboration étroite avec les partenaires privilégiés de l'INSEP (fédérations, association des directeurs techniques nationaux, syndicats des préparateurs physiques,

référents du suivi socioprofessionnel...), les institutions (Direction des sports, Agence nationale du sport, Direction des ressources humaines des ministères sociaux) et, en interne, le pôle performance ainsi que la mission grand INSEP.

L'offre de formation ainsi conçue permet de répondre aux besoins durables ou émergents des cadres récemment nommés, des professionnels en exercice ou en reconversion (DTN, directeurs de la performance, entraîneurs nationaux, préparateurs physiques, référents scientifiques, accompagnateurs-coachs...).

L'INSEP s'attache à décliner et à actualiser en permanence son offre en cohérence avec les besoins exprimés par ces professionnels, au regard des évolutions des métiers et des pratiques de terrain. L'établissement conçoit et développe des dispositifs de formation universitaire et de formation professionnelle permettant la montée en compétences des cadres au service du haut niveau.

5.1.1 - La formation professionnelle continue (FPC)

Pour soutenir au mieux le déploiement des projets fédéraux de performance, l'INSEP adapte ses modalités d'intervention aux publics et à leur calendrier particulièrement contraint : formations diplômantes/certifiantes, formations sur-mesure et à la demande, sessions courtes, journées de professionnalisation, conférences, accompagnement professionnel, formation à distance.

Pour asseoir la reconnaissance des certifications délivrées par l'établissement et valoriser les parcours de formation des cadres du sport, l'INSEP a impulsé en 2019 une campagne d'enregistrement de certains de ses diplômes au Répertoire spécifique.

L'offre de formation diplômante/certifiante intégrée dans l'offre nationale des métiers (ONM) comptait :

- 2 Executive Master (EM) « Accompagnateur des acteurs du sport de haut niveau » et « Trajectoire manager sport »
- 4 certificats de compétences spécifiques : « Réathlétisation », « Hypoxie », « Manager un projet de haute performance », « Savoir agir en relation individuelle et collective »
- 1 certificat de capacité de préparateur physique (C2P2), recensé à l'inventaire national des certifications professionnelles sous la fiche n° 1749



L'INSEP EN CHIFFRES

191

jours de formation
professionnelle continue
dispensés en 2019

L'offre de formation non certifiante (intégrée dans l'ONM) comptait :

- 11 modules dans les registres « Savoir agir en relation », « Management et organisation » et « Expertise et performance sportive »
- 2 séminaires de formation sur-mesure à la demande de 2 fédérations
- 2 journées de professionnalisation dédiées aux référents du suivi socioprofessionnel
- 6 journées de co-coaching sur la thématique « Entraîner avec efficacité »
- 3 journées de professionnalisation des coachs accompagnateurs professionnels de la performance INSEP (APPI) sur « Appréhender une démarche de coaching collectif », « Démarche appréciative et sport de haut niveau », « Mieux se connaître dans la communauté APPI »

Les nouveautés 2019

Les nouvelles actions de formation dans le registre de l'entraînement ont volontairement été axées vers la haute performance en vue de la préparation des Jeux Olympiques de 2024.

- » **Deux modules ont été initiés :**
 - ➔ Créer les conditions de la haute performance
 - ➔ Corps et coaching.
- » **Un certificat de compétences spécifiques « Manager un projet haute performance » a été créé.**
- » **L'executive master « Entraîneur haute performance » est venu remplacer l'executive master « Entraîneur ».**
- » **Des journées de professionnalisation dédiées aux certifiés/diplômés des CCS « Réathlétisation » et « Accompagner le SHN vers son projet de vie » ont été créées pour permettre la confrontation des pratiques professionnelles et le maintien des connaissances.**

5.1.2 - La formation de préparateur physique dans l'aventure européenne

Dans le cadre du programme européen Erasmus +, la candidature du projet intitulé Elite Strength and conditioning Course (ESC2), piloté par l'INSEP, a été retenue sur le volet Éducation-Formation et plus précisément sur la « coopération en matière d'échange de bonnes pratiques à travers la mise en place d'un partenariat stratégique dans le champ de la formation professionnelle ».



Le label EN CHIFFRES

32

labellisés référencés en 2019

9

pôles France de l'INSEP ont demandé à bénéficier d'un accompagnement individuel (entraîneurs, managers) ou collectif (staff et équipes de France)

L'enjeu est de renforcer l'expertise de l'INSEP dans le domaine de la préparation physique en développant des relations avec des centres sportifs de haut niveau européens, de contribuer au positionnement international de l'Institut et à sa reconnaissance mondiale dans ce domaine.

Ce dispositif européen de formation professionnelle continue a été construit en collaboration avec 4 partenaires européens (Finlande, Suisse, Suède, Italie). Unique en son genre, cette formation s'adresse à 5 experts en préparation physique de chacun des 5 centres partenaires du projet.

Ce projet va permettre de :

- Délivrer un diplôme ou une certification professionnelle reconnue au niveau de chaque pays et au niveau européen
- Développer l'employabilité et les possibilités de mobilité professionnelle des préparateurs physiques de haut niveau
- Favoriser le partage d'expérience et de connaissance entre experts européens de la préparation physique.

Ce projet est financé à hauteur de 140 438 euros.

5.1.3 - Le label d'accompagnateur coach professionnel de la performance INSEP

En 2015, le label d'accompagnateur coach professionnel de la performance INSEP (label APPI) a été mis en place afin d'instituer un référencement des accompagnateurs coaches professionnels expérimentés et de garantir, aux acteurs du sport de haut niveau, les meilleures conditions d'accompagnement.

Ce label s'inscrit dans l'esprit d'une démarche inspirante pour des fédérations avec une vision d'un accompagnement déontologique, performant et personnalisé : par exemple, création de la cellule de performance humaine à la fédération de voile et de la mission d'optimisation de performance et d'accompagnement à la fédération d'athlétisme.

Des journées de professionnalisation et des actions de formation spécifiques viennent régulièrement animer la communauté d'accompagnateurs coaches APPI. Ces journées répondent à plusieurs objectifs :

- Apporter un éclairage sur les différentes facettes de l'accompagnement du sportif de haut niveau
- Amener chacun à réfléchir sur sa pratique et lui permettre d'ouvrir des perspectives de développement
- Créer un espace d'échange entre professionnels de l'accompagnement
- Co-construire une culture de l'accompagnement de la performance de haut niveau.

Dans une dynamique de déploiement territorial, une action de promotion de l'accompagnement coaching a été lancée au CREPS de Montpellier avec les coaches APPI locaux. Cette première expérience de déploiement territorial sur trois jours a été l'occasion de faire découvrir de manière active le coaching à plus de 110 acteurs locaux (sportifs, entraîneurs, formateurs, prescripteurs) très enthousiastes.

5.1.4 - Les conférences « Culture sport »

Ces conférences sont intégrées dans le programme de formation initiale et continue des différents acteurs de la performance. L'INSEP, en collaboration avec l'association ALUMNI, a axé la programmation 2019 sur la haute performance à l'aune des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo. Parmi les thématiques abordées figurent les sports collectifs et le management de la réussite, les clés de la réussite sur la route des JOP de Tokyo, les Jeux Olympiques de l'antiquité à nos jours...

5.1.5 - Formation professionnelle diplômante

Le DESJEPS spécialité « Performance sportive » a été organisé avec le concours de 6 fédérations partenaires (athlétisme, boxe, judo, sports de glace, tennis de table, tir à l'arc).

La promotion 2018-2019 a totalisé 16 diplômés sur les 22 stagiaires inscrits et présentés, soit un taux de réussite de 73%.

5.1.6 - Formation universitaire

Concernant le Master « Sport, Expertise et Performance de haut niveau » en collaboration avec l'université Paris-Descartes, 28 étudiants étaient inscrits en Master 1 sur l'année scolaire 2018-2019. 89% d'entre eux ont validé leur année. Sur les 19 étudiants inscrits en Master 2, 84% ont obtenu leur diplôme dont 7 avec la mention bien.

5.2 CONCOURS

5.2.1 - L'INSEP : centre de préparation au concours CTPS pour les DTN et entraîneurs nationaux

Neuf d'entre eux ont souhaité suivre la préparation à l'admissibilité qui s'est déroulée de mai à novembre 2019. Quatre d'entre eux sont admissibles auxquels s'ajoute un candidat ayant suivi la préparation antérieurement.

L'admission étant reportée à septembre 2020, la préparation va se poursuivre jusqu'à cette échéance.

5.2.2 - Concours des inspecteurs de la jeunesse et des sports

Au cours de l'année 2019, l'INSEP a pris en charge l'organisation des concours de recrutement des inspecteurs de la jeunesse et des sports : concours interne, concours externe et troisième concours.

Les corrections des épreuves d'admissibilité se sont déroulées du 25 au 28 mars 2019 à l'INSEP. Le jury d'admissibilité, composé de 27 membres, s'est réuni le 28 mars. Les épreuves d'admission (épreuve écrite du concours externe, entretiens et épreuves sportives pour l'ensemble des concours) se sont déroulées du 3 au 7 juin 2019 à l'INSEP.

L'INSEP a pris en charge l'organisation logistique des corrections et des épreuves d'admission : hébergement et restauration des membres du jury, réservation et organisation des salles de correction, gestion des copies, assistance au jury, organisation des épreuves sportives, logistique des épreuves écrites et des entretiens.

Quinze agents de l'INSEP ont été mobilisés pour une durée totale de 202 heures de travail.

6 | La recherche et l'innovation

6.1 LES LABORATOIRES SEP ET IRMES

6.1.1 - Laboratoire SEP

Le laboratoire Sport, Expertise et Performance (SEP, EA 7370), au sein de l'unité recherche du pôle performance de l'INSEP, travaille sur l'analyse et l'optimisation de la performance sportive de haut niveau. Son programme de recherche ambitionne de mieux comprendre comment, d'une part, développer les capacités des sportifs à être performants tout en préservant, d'autre part, leur disponibilité à s'entraîner et à participer aux compétitions.

Le laboratoire SEP travaille en relation étroite avec les pôles France de l'INSEP dans le cadre de l'accompagnement scientifique des fédérations olympiques et paralympiques. Ses missions consistent à analyser, innover et participer activement au transfert de connaissances et de technologies au bénéfice de la performance sportive de haut niveau. Ces actions s'inscrivent dans la perspective des grandes échéances internationales, en particulier les Jeux Olympiques et Paralympiques, dont ceux de Paris en 2024.



6.1.2 - Laboratoire IRMES

L'Institut de Recherche bio-Médicale et d'Épidémiologie du Sport (IRMES, EA 7329) développe un programme national et international d'études ciblant, à titre prioritaire, quatre champs d'investigation : la physiopathologie du sport, l'épidémiologie de la performance, la physiologie expérimentale et la prévention par les activités physiques ou sportives.

Il complète les actions également les actions menées par le pôle médical en matière de prévention et de suivi des sportifs de haut niveau.

Les travaux de l'IRMES contribuent à renforcer l'excellence et le rayonnement de l'INSEP dans les domaines de la performance sportive et du suivi médical des athlètes.

6.2 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET D'ACCOMPAGNEMENT SCIENTIFIQUE

6.2.1 - Les actions du laboratoire SEP

L'atteinte de la performance sportive est un processus éminemment complexe. Il repose sur une organisation rigoureuse et subtile des procédés d'entraînement et de récupération favorables au développement d'adaptations permettant aux sportifs de faire face à un environnement contraint et hautement concurrentiel.

Baptisé PERSEE (optimisation de la PERFORMANCE, prévention de la bleSSure et Equilibre de viE du sportif), le programme de recherche du laboratoire SEP s'appuie sur les apports de 5 champs scientifiques (biomécanique, neurosciences, physiologie, psychologie et sociologie du sport) pour appréhender les différentes échelles de construction de la performance sportive. Cette approche pluridisciplinaire participe au développement de 3 thèmes de recherche que sont l'optimisation de la performance, la prévention de la blessure et l'équilibre de vie du sportif.



THÈMES SCIENTIFIQUES

- Optimisation de la performance
- Prévention de la blessure
- Équilibre de vie

Thème 1 – Optimisation de la performance

Les travaux de recherche, sur ce thème, visent à mieux comprendre les contraintes qui pèsent sur les acteurs du sport de haut niveau, afin d'optimiser les méthodes d'entraînement. Ils portent plus spécifiquement sur la compréhension des processus adaptatifs et des stratégies mises en œuvre par les sportifs et leur encadrement en situation de stress, et sur l'analyse des différents niveaux qui structurent la production du mouvement en vue d'optimiser son exécution.

Thème 2 – Prévention de la blessure

Les travaux de recherche, sur ce thème, s'appuient sur une collaboration étroite avec les équipes médicales de l'INSEP, permettant l'émergence de connaissances à l'interface des domaines cliniques et scientifiques (traumatologie de l'exercice, rééducation fonctionnelle, réathlétisation). Les applications issues de ces travaux doivent à terme contribuer à réduire les périodes d'arrêt ou à mieux exploiter les phases de réduction de l'entraînement induites par la blessure. Ces travaux portent plus spécifiquement sur l'identification des conditions propices à la survenue de blessures, et sur l'évaluation des effets de programmes visant la préservation des capacités en période d'arrêt ou leur restauration en phase de reprise d'activité.



PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

- Dont 71% de publications de rang Q1
- Impact factor moyen des publications ISI : 3.854
- Ouvrages : 2
- Chapitres d'ouvrage : 7
- Rapports d'expertise technique : 5

Thème transversal – Équilibre de vie du sportif

Ce thème recouvre une approche interdisciplinaire (sociologie, psychologie, physiologie) visant à appréhender l'ensemble des facteurs pouvant contribuer à l'optimisation des conditions de préparation des sportifs aux échéances internationales. Les travaux engagés dans ce thème de recherche s'articulent autour des processus d'engagement et de résistance vis-à-vis de l'intégration de l'innovation et de l'adoption de conduites propices à l'amélioration de la performance (récupération, sommeil, nutrition, gestion du temps), et des effets de conditions de préparation sur la conduite du projet de performance.

6.2.2 - Les projets de recherche de l'IRMES

Les travaux de l'IRMES visent à appréhender la complexité des mécanismes à l'origine de la performance, en utilisant des approches pluridisciplinaires permettant de confronter des données expérimentales épidémiologiques, biologiques ou médicales à des modèles mathématiques. L'utilisation d'outils épidémiologiques ainsi que les constats physiopathologiques ont permis de développer des protocoles expérimentaux pour mieux comprendre les mécanismes mis en jeu par l'activité physique ou sportive sur la santé, et ce, dans le but d'optimiser ses effets favorables et de limiter ses effets délétères.

Longévité, blessures & vieillissement

En raison de données limitées, il était difficile de savoir si la pratique d'une activité physique intense était associée à une réduction ou à une augmentation de la longévité, malgré l'augmentation attestée des morbidités spécifiques en cours de carrière. De même, la relation entre la très haute intensité d'entraînement et les effets sur la santé n'était pas complètement définie, alors que les blessures constituent l'événement le plus craint par les athlètes. Les recherches se sont donc orientées autour de ces questions : quelle est la fréquence des blessures observées dans les différents sports ? Quelle récurrence et quelle spécificité montrent-elles ? Quels en sont les facteurs de risque ? Quelle est, pour un athlète blessé, la capacité à retrouver un niveau au moins égal à sa performance antérieure ? Quel rôle jouent l'âge, le sexe ou le nombre de blessures antérieures ? La blessure a-t-elle un effet sur la qualité de vie du sportif pendant et après sa carrière ? Quel est son impact sur la durée de vie ?

Expansion phénotypique, biométrie & modélisation

Cette partie de la recherche concerne l'évolution des performances individuelles. En effet, les paramètres physiologiques évoluent au cours de la vie selon une loi bi-exponentielle, en fonction de l'âge. Ce modèle décrit très précisément le développement des carrières sportives (comportement individuel) et les maxima pour chaque année de vie (profil d'espèce, records du monde selon l'âge) chez les athlètes élités comme chez les grands maîtres aux échecs. Les aptitudes physiques et intellectuelles suivent en effet le même schéma : la performance croît asymptotiquement jusqu'à son apogée avant un déclin exponentiel jusqu'au décès. Par ailleurs, le développement récent des aptitudes humaines montre une amélioration brutale, qualifiée d'expansion phénotypique. En dix générations, l'homme a grandement amélioré sa vitesse sur toutes les distances de course, les hauteurs ou longueurs maximales. En parallèle, les populations des pays développés ont vu leur poids, leur taille, leur indice de masse corporelle (IMC) et leur espérance de vie augmenter considérablement puis ralentir. L'accroissement global de la taille et du poids impacte l'évolution morphologique des athlètes sélectionnés. Les évolutions morphométriques des athlètes ont donc été analysées afin de comprendre le rôle de ces déterminants dans les gains de performance sachant que le ralentissement récent de ces gains soulève de nouvelles questions.



Dans le champ des DATA, une convention pluriannuelle avec l'Agence nationale du sport a été signée le 25 novembre 2019 relative à la mise en œuvre d'un projet intitulé "médaillabilité et estimation de potentiels des sportifs de haut niveau des disciplines olympiques et paralympiques". L'INSEP a été accompagné à hauteur de 834 000€ sur ce projet.

L'implication des deux laboratoires dans le programme prioritaire de recherche : Dans le cadre du programme prioritaire de recherche sur la haute performance sportive, lancé en 2019 par l'Agence nationale de la recherche, les deux laboratoires de recherche de l'INSEP sont mobilisés :

- le laboratoire de l'IRMES a été retenu sur son projet PARAPERF. L'objectif de ce projet vise à comprendre les enjeux stratégiques de la très haute performance paralympique au regard des trajectoires, de l'optimisation du matériel et des environnements sociaux afin de mieux accompagner les athlètes jusqu'aux podiums de 2024. 13 sports paralympiques d'été sont concernés et 13 laboratoires partenaires sont associés. L'INSEP va ainsi bénéficier d'une subvention de 2 210 000€ pour mener à bien ce projet de recherche
- Le laboratoire SEP a été soutenu sur son projet FULGUR à hauteur de 1 890 906€ qui s'attachera à identifier et prévenir les facteurs de risques pour optimiser les programmes d'entraînement. Le CNRS et le CNEA sont associés à ce projet ainsi que les fédérations d'Athlétisme, de Rugby et des Sports de Glace. Le laboratoire est également partenaire majeur de deux autres projets lauréats, NEPTUNE autour de la performance des nageurs et D-DAY sur l'optimisation des programmes et des charges d'entraînement.

6.2.3 - Le réseau national pour l'accompagnement scientifique de la performance (RNASP)

La mission du RNASP consiste à relayer les connaissances scientifiques pour aider les entraîneurs à prendre des décisions éclairées. Ce réseau fédère principalement les CREPS, les Écoles Nationales (EN) et les fédérations sportives en s'appuyant sur des référents scientifiques, à l'interface entre la recherche et l'entraînement. Ce réseau valorise les projets scientifiques pour la haute performance en s'appuyant sur des partenaires académiques (Sciences

2024, CNRS, Conférence des doyens d'UFR STAPS (C3D), INRIA, CEA, INSERM, etc.) et sur des partenaires industriels. L'animation du RNASP poursuit trois objectifs : augmenter le nombre d'emplois dédiés à la recherche en sport de haut niveau, accroître les financements de la recherche en sport de haut niveau, et accompagner les équipes nationales dans la perspective des Jeux de Paris 2024.



Le RNASP

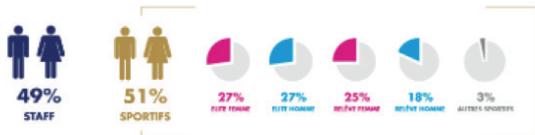
- » 2 ans d'existence
- » 2 chargés de mission INSEP
- » 10 rencontres entraîneurs-chercheurs organisées, plus de 100 besoins de terrain recensés et formalisés nécessitant un accompagnement scientifique
- » Plus de 700 acteurs de l'accompagnement scientifique identifiés
- » 1 newsletter du Réseau envoyée régulièrement à tous les acteurs
- » 6 sites de CREPS et EN visités
- » 3 rencontres nationales des référents scientifiques des fédérations et CREPS
- » 2 journées nationales de « La Recherche au service de la performance » avec présentation des projets financés par l'appel à projets du ministère des Sports
- » 2 modules de formation des référents scientifiques dispensés
- » 10 rencontres avec des Établissements Publics Scientifiques et Techniques (INRIA, INRA, INSERM, CEA, etc.) et les 13 Grandes Écoles regroupées au sein de Sciences 2024 où l'INSEP est membre du Conseil Scientifique
- » 6 réunions avec l'ANS
- » 4 réunions du groupe de pilotage du PPR

6.2.4 - L'accompagnement scientifique de la performance

Les chercheurs INSEP ne consacrent pas 100% de leur temps à la recherche bien qu'il s'agisse de leur mission principale. Environ 30% de leur activité concernent des actions de transfert et de valorisation, notamment au travers des missions d'expertise auprès des fédérations. C'est ce qu'on appelle l'accompagnement scientifique de la performance. 20 fédérations ont pu bénéficier de cet accompagnement au travers de missions transversales du pôle performance. Cet accompagnement concerne majoritairement les sportifs élites mais aussi les sportifs en liste relèvé.

20 
COLLABORATIONS FÉDÉRALES

2514 
ACTIONS RÉALISÉES

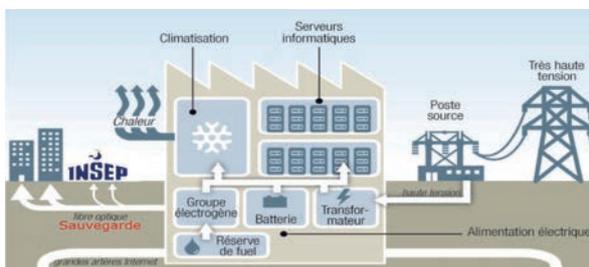


6.3 L'INNOVATION NUMÉRIQUE

6.3.1 - Un centre de données lié à la performance (Data center)

Une partie des données liées à la performance sont des données sensibles. Leur accès est encadré par la loi pour protéger les droits des sportifs. L'hébergement de ces données doit en conséquence être réalisé dans des conditions de sécurité adaptées à leur criticité. La réglementation définit les modalités et les conditions attendues.

De ce fait, les données liées à la performance sont stockées chez un hébergeur agréé « données de santé à caractères personnel ».



6.3.2 - La formation à distance : approche nouvelle et nécessité

Rendre les cours accessibles aux sportifs de haut niveau et aux cadres supérieurs du sport, à tout moment de la journée, de la semaine ou de l'année, et de partout dans le monde, tel est l'objectif de l'INSEP depuis 2004. Un pari conduit, via une offre de formation ouverte et à distance (FOAD), avec l'aide de partenaires engagés (fédérations, CREPS...) au sein du réseau SportEEF (Sport Éducation Enseignement Formation). Cette plateforme, qui permet l'accès à de multiples contenus de formation via internet, vient répondre à trois ambitions : la mobilité, l'innovation et le savoir-faire. Elle permet de gérer les formations à distance mais également les formations mixtes ou présentielle.



La FOAD EN CHIFFRES

730 256
connexions

236 270
heures de connexion

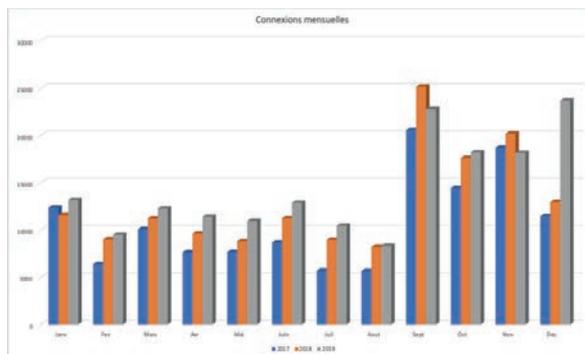
120 423
comptes

15 756
nouveaux utilisateurs

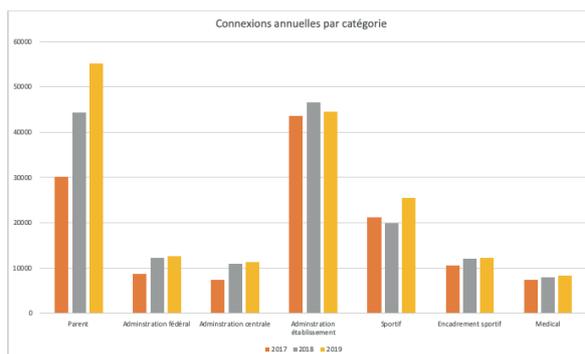
6.3.3 - Le portail du suivi quotidien du sportif (PSQS)

PSQS est la base de données de référence du sport français. Elle est ouverte aux établissements qui reçoivent des pôles accueillant des sportifs de haut niveau ou non, et recense tous les sportifs inscrits sur liste ministérielle.

Il est ouvert et utilisé par l'ensemble des établissements. Les équipes ont été localement formées et les demandes d'évolution de l'outil sont prises en compte. Des réunions autour des « référents PSQS » sont organisées deux fois par an.



Depuis 2017, la Direction des sports utilise le PSQS comme outil de travail quotidien. La mise en liste se réalise à partir du PSQS depuis maintenant deux ans. L'unification du budget autour du projet montre la véritable collaboration entre les différents intervenants. Une réunion annuelle de priorisation des développements est également effectuée en début de cycle (INSEP/ DS).



6.3.4 - La plateforme de gestion et de diffusion de contenus filmés (Canal-Sport)

L'INSEP s'est doté d'une plateforme de gestion et de diffusion de contenus filmés. Ce service en ligne, accessible depuis un navigateur Internet, est installé et exploité depuis le data center.

Cet outil fournit des ressources pédagogiques filmées qui alimentent des modules de formation, un portail de diffusion de vidéos au travers de chaînes publiques ou privées mais également un espace de stockage et d'archivage.

À ce jour, cet outil regroupe 40 plateformes et indépendantes (fédérations, organismes de formation...). Cette plateforme générique Canal-Sport agrège ainsi l'ensemble des contenus publics de ces plateformes mais également des contenus propres qui sont diffusés par des établissements du réseau grand INSEP (CREPS, Écoles...), certains pôles de l'INSEP mais également des établissements non-francophones dans le cadre de projets européens.

Canal-Sport EN CHIFFRES

40
plateformes

12 338
utilisateurs

1 771
chaînes publiques / privées

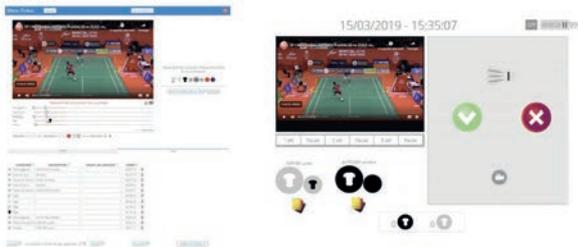
18 866
contenus dont 16 820
publiés ce jour (8,4 To
de données stockées)

6.3.4 - La codification de données

En partenariat avec la société Méta-vidéo, l'INSEP met en place la création d'un module dynamique de codification de données qui devrait faciliter l'étape de tagging d'événements, tout en apportant une expertise technique.

L'outil permettra de marquer et de qualifier tous les faits : jeux d'une rencontre, exercices (de réathlétisation, par exemple), séquences d'opposition. Configurable, il devra s'adapter à chaque sport, intégrer ses données (athlètes, arbitres, catégories, etc.) ainsi qu'un certain nombre d'éléments graphiques. Enfin, le séquenceur pourra être adossé à la constitution d'un rapport dynamique (traitement des flux de données). Le développement de l'outil séquenceur sera la propriété de l'INSEP et la licence sera perpétuelle.

Les vidéos pourront être intégrées dans Canal-Sport moyennant un développement à cet effet.



6.3.5 - L'éditeur numérique d'entraînement (ENE)



L'ENE est une application de l'INSEP créée, en interne, par l'unité du développement numérique et de l'innovation. Cet outil vient répondre aux entraîneurs de toutes les fédérations sportives de France dans leur besoin quotidien de créer, gérer du contenu d'entraînement et de formation spécifique à leur activité ou transversal. Les exercices pourront être modulés, configurés et paramétrés textuellement comme graphiquement par l'utilisateur.

Cet outil fait partie d'un projet plus global : la création du CNE (cahier numérique de l'entraîneur) facilitant la gestion quotidienne de l'entraînement, des athlètes (individus, équipes) et du personnel (encadrement et gestion). L'ENE en est le plus petit maillon de la chaîne.

6.3.5 - Les équipements audiovisuels au service de la performance

En 2018, un marché public a été mis en place pour l'acquisition de logiciels et d'équipements audiovisuels de pointe au service de l'observation de la performance. Depuis 2019, ces installations sont opérationnelles pour l'escrime, le taekwondo, le pentathlon, la lutte, le basket-ball, le tir, le tennis de table et l'haltérophilie.

L'accompagnement individualisé des entraîneurs des pôles et des fédérations autour des nouvelles technologies et méthodologies d'observation de la performance (utilisation de caméras, analyse vidéo, analyse biomécanique) s'est également poursuivi.

6.3.6 - Le suivi numérique de l'entraînement

À l'automne 2019, l'INSEP a lancé un marché public pour l'acquisition d'un outil de suivi numérique de l'entraînement. Le choix s'est porté sur l'Athlète management system Smartabase de la société FUSION. Le déploiement de cet outil est prévu pour l'année 2020.

7 | Capitalisation et diffusion des savoirs

La capitalisation et la diffusion des savoirs regroupent les champs d'action de l'unité info-doc, de l'iconothèque, de l'Observatoire des pratiques et des métiers de l'entraînement ainsi que la valorisation de la recherche avec lesquels l'unité info-doc est en interaction constante.

Les missions de la capitalisation et la diffusion des savoirs développent et valorisent des services éditoriaux, documentaires, archivistiques innovants relatifs à la science ouverte au service de la performance sportive. À destination des cadres du sport de haute performance (médecins, kinés, chercheurs, formateurs, entraîneurs, directeurs techniques nationaux), les services développés

sont construits en concertation avec les fédérations sportives pour accroître leur utilité et répondre à l'évolution des usages en fonction des échéances sportives.

7.1 ARCHIVES

Les archives de l'INSEP regroupent les documents produits par l'établissement depuis ses origines. L'INSEP est dépositaire d'un patrimoine historique régulièrement sollicité par les enseignants-chercheurs et chercheurs des champs relatifs au ministère chargé des Sports.

Activité archivistique

	2019	2018	2017	2016
Nombre de versements	2 (189 boîtes)	12 (6 containers et 130 boîtes)	13 (soit 112 boîtes)	21 (soit 159 boîtes et 304 containers)
Nombre de communications	191	175	163	125
Éliminations	48,3 mètres linéaires	3,2 mètres linéaires		
Infos concernant la dématérialisation via le logiciel Mnesys	Création de 37 fiches services et 128 fiches utilisateurs	Création de 17 fiches services et 74 fiches utilisateurs		

À noter pour 2019

Les demandes de communication, notamment dans le cadre de travaux historiques menés par des chercheurs et étudiants extérieurs à l'INSEP, ont augmenté.

Le traitement du fonds archives du pôle administration a entraîné d'importantes éliminations et un versement conséquent.



la bibliothèque EN CHIFFRES

5 365

visiteurs, +6% par rapport
à 2018 pour la bibliothèque
du sport

7.2 LA BIBLIOTHÈQUE DU SPORT

La bibliothèque du sport fournit des services à distance et sur place afin de s'adapter au mieux aux usages diversifiés des publics de l'INSEP : médecins, chercheurs, formateurs, entraîneurs, DTN, sportifs de haut niveau, étudiants. De plus, la bibliothèque du sport participe pleinement au développement de la Science ouverte sur la thématique du sport de haute performance.

En 2019, la bibliothèque du sport a maintenu l'offre d'accès en ligne aux bases numériques suivantes :

- **SPORTDiscus with full-text.** La base de données recense plus de 1 300 revues dont près de 800 titres en texte intégral. Le nombre d'articles full-text téléchargés via Sportdiscus en 2019 est de 234 articles (177 en 2017, 234 en 2018).

800 recherches ont été effectuées en 2019, avec 5 170 pages vues.

- **Europepress**, outil de recherche en ligne d'articles de presse français et étrangers. Cette base donne accès à 8 000 sources d'information (presse nationale, régionale, internationale, généraliste et spécialisée, sites web, biographies...) et à plusieurs décennies d'archives.

2 726 articles provenant de 222 revues différentes (*L'Équipe*, *L'Équipe magazine*, *The New York Times*, *The Economist*, *Le Figaro*, *Le Progrès*) ont, en 2019, été téléchargés. 346 recherches ont été enregistrées, avec 2 726 pages vues.

Le rayonnement des services documentaires a été possible :

- Grâce au déploiement des collections dans le cadre du catalogage partagé SUDOC qui se poursuit avec 16 096 notices, soit 1 052 de plus qu'en 2018,
- Par l'animation et l'enrichissement du portail HaINSEP avec 169 nouveaux dépôts (articles, communications) en 2019,
- La fourniture d'un service de prêt entre bibliothèques.

7.2.1 - Fréquentation en hausse et réaménagement des espaces

La disposition des rayonnages et du mobilier de la bibliothèque a été repensée pour créer un nouvel espace de travail collectif, qui a accueilli 25 séances de formations ou travaux de groupes, et 2 rencontres de la recherche.

Les services sur place ont donné lieu à une fréquentation en hausse de la médiathèque et à une diversification des usages ainsi qu'à des communications de documents qui ne sont pas en accès direct pour 31 titres et 16 ouvrages, thèses et mémoires.

Les collections de la bibliothèque du sport se sont enrichies de :

- 396 nouveaux ouvrages dont 31 dans le cadre de la centralisation des achats. Les thématiques les plus concernées par cet accroissement sont l'entraînement, les disciplines sportives, l'alimentation et le coaching.
- 27 DVD
- 6 dons d'ouvrages pour un total de 257 livres et 27 revues
- 32 dons de périodiques papier comprenant 114 revues
- 175 abonnements dont 64 papier + online, 39 online, 72 papier.

Enfin, la bibliothèque du sport a produit 1 catalogue des abonnements, 11 revues des sommaires avec l'ajout, en 2019, des revues accessibles en ligne à la revue des sommaires, et a alimenté la *Lettre des entraîneurs* avec 179 propositions dont 15 retenues pour publication et de nombreuses autres qui ont donné lieu à une circulation ciblée de l'information.

Les revues scientifiques en ligne

L'INSEP est abonné à 48 revues scientifiques en ligne avec un accès direct par adresse IP de l'INSEP. Au total, plus de 7 000 articles en texte intégral ont été téléchargés sur 17 sites ou plateformes éditeur différentes. Les sujets les plus téléchargés portent sur la médecine du sport, la physiologie, les sciences du sport, la biomécanique, la psychologie du sport, la kinésithérapie, la nutrition. Les éditeurs ou plateformes pour lesquels il y a eu le plus de téléchargements sont, par ordre décroissant, Springer, Elsevier (portail Sciencedirect), Taylor & Francis, BMJ Journals, Wolters Kluwer (portail OvidSP), American Physiological Society, Human Kinetics, Wiley online library, Cairn, Sage journals.

7.3 INSEP-ÉDITIONS

INSEP-Éditions a produit deux ouvrages *Sports à haute intensité, Mieux comprendre la performance pour mieux l'entraîner* de Christine Hanon, Claire Thomas-Junius et Caroline Giroux, et *La Prophylaxie en sport de haut niveau, Expériences de terrain* d'Anne-Laure Morigny et Christophe Keller.



Ventes INSEP-Éditions

	2019	2018	2017
En volume	1 759 ex.	1 453 ex.	1 452 ex.
En chiffre d'affaires	37 110,15€	27 808,42€	22 306,61€

INSEP-Éditions déploie désormais sa collection *Les Cahiers de l'INSEP*, au format PDF numérique, sur la plateforme Persée. Ainsi, 46 numéros sont en libre accès à cette adresse : www.persee.fr/collection/insep, ce qui participe au déploiement de ses activités dans le cadre du plan national pour la science ouverte.



INSEP-Éditions a également réalisé trois numéros de la revue scientifique et technique *Réflexions Sport*. 80 exemplaires ont été imprimés pour animer le réseau d'auteurs et faire connaître la revue dans les CREPS ainsi qu'auprès des pôles France.

Les 12 articles des numéros parus en 2019 ont été écrits :

- - à 50 % par des personnels de recherche hors INSEP
- - à 16 % par des personnels de recherche INSEP
- - à 16 % par des cadres du sport de l'INSEP hors recherche (formateurs, médical)
- - à 16 % par des cadres du sport hors INSEP (fédérations et clubs)

En cela, *Réflexions Sport* contribue fortement à animer le débat entre science et entraînement au sein et en dehors de l'INSEP.

Consultations Réflexions Sport

	Vues	Téléchargements	Pages vues	Temps moyen de lecture
RS 22	1 793	310	43 076	4:06
RS 23	1 068	193	22 679	3:01
RS 24	1 776	321	37 275	6:37
Total	4 637	824	103 030	4:34



Les numéros sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <https://fr.calameo.com/books/00323274052330d45aa39>

7.4 ICONOTHÈQUE

Les principales actions de l'iconothèque en direction de la capitalisation et de la diffusion des savoirs durant l'année 2019 ont porté sur :

- La réalisation, au sein de la base de données de l'iconothèque, de 1 707 modifications et de 2 169 créations de fiches documentaires
- La fin de l'exposition *Bon sportif, Bon soldat* installée à la médiathèque de l'INSEP sur les sportifs durant la Grande Guerre
- L'élaboration d'une exposition sur les Jeux Olympiques de 1924 dans le cadre de la célébration de la semaine Olympique au CREPS d'Ile-de-France
- La collaboration à l'exposition itinérante sur le sport féminin (mise à disposition du Fonds Suzanne Liebrard) à l'initiative de la Fondation Alice Millat
- La recherche iconographique et la communication de documents iconographiques (films et photos) pour le projet d'exposition *Aux frontières de l'humain* organisé par le Musée de l'Homme
- La mise à disposition d'un corpus iconographique à destination des murs intérieurs du CREPS de Vichy
- La sortie du DVD/Livre *Les rendez-vous de l'été* comprenant le film de Jacques Ertaud dans sa version restaurée accompagnée d'une réédition du texte de Jean Cau *Des pieds à la tête* publié dans *L'Express* en 1962 sous forme de feuilleton
- Le lancement de la production d'un film documentaire sur *Les Sorcières de l'Orient*, premières championnes olympiques de volleyball en 1964 et pionnières du sport de haut niveau féminin et dont l'iconothèque de l'INSEP conserve de rares archives

7.4 MISSION DE L'OBSERVATOIRE DES PRATIQUES ET DES MÉTIERS DU SPORT DE HAUT NIVEAU

La mission de l'Observatoire porte, notamment, sur la capitalisation des savoirs d'expérience des entraîneurs. Elle contribue à l'innovation et aux enjeux de performance. Elle permet de développer et d'orienter les actions de formation, d'anticiper et de préparer aux métiers de demain, d'enrichir les connaissances et de contribuer à l'information scientifique et pédagogique.

Deux objectifs prioritaires ont été poursuivis tout au long de l'année 2019 :

- l'élaboration et la mise en place d'un dispositif pérenne de capitalisation des savoirs d'expérience
- la mise en œuvre d'un dispositif de circulation des savoirs d'expériences.

Dans ce cadre, des projets d'action ont été développés. La lettre d'informations professionnelles des entraîneurs de haute performance mise en œuvre en 2018 a été consolidée. Elle s'adresse à 353 entraîneurs, membres de staff, DTN, DTN adjoints et 151 personnes hors équipes de France contribuant à l'optimisation de la performance (chercheurs, formateurs, experts...).

Le cadrage du projet de plateforme de savoirs d'expérience et scientifiques a été réalisé et présenté au sein de l'INSEP. Son originalité est de proposer un accès inhabituel à des ressources documentaires et humaines pour accompagner les entraîneurs dans leur activité professionnelle. L'étape suivante est la recherche de financement.

Deux projets pilotes de capitalisation de savoirs d'expérience ont été finalisés avec la Fédération française de cyclisme et la Fédération française d'aviron autour de deux entraîneurs emblématiques (Pierre-Yves Chatelon, entraîneur national des U23 et Alexis Besançon, entraîneur national d'aviron). L'exploitation de ces travaux est prévue pour 2020.

8 | Gestion du patrimoine

Le pôle patrimoine est constitué de deux unités : l'unité des services aux personnes (USP, ex-unité technique du patrimoine) et l'unité des installations sportives (UIS).

L'action de l'unité des services aux personnes a été marquée en 2019, en zone Nord, par le suivi de l'exploitation du contrat de partenariat public-privé (CPPP) et, en zone Sud, par la poursuite du plan de rénovation de l'INSEP ainsi que par le suivi de la maintenance des équipements livrés.

8.1 UNITÉ DES SERVICES AUX PERSONNES (USP)

8.1.1 - Suivi de la maintenance et des prestations de service

1. **Zone Nord** : suivi de la maintenance et des prestations de service dans le cadre du contrat de partenariat public-privé

Au titre du contrôle de la qualité des prestations assurées par les prestataires extérieurs, l'USP mobilise deux agents à temps plein sur la zone Nord : un chargé de mission de la qualité et de la gestion des prestations de service et un chargé du suivi de la maintenance et des travaux, ainsi que deux agents à mi-temps : le responsable de l'unité et l'assistant de l'unité.

■ Suivi de la maintenance et des prestations de service

L'année 2019 a marqué la neuvième année d'exploitation intégrale de la zone Nord. Les réunions du comité d'exploitation mensuel (CEM) sont co-présidées par les directeurs généraux adjoints de l'INSEP, le(s) représentant(s) du ministère des Sports et ceux de Sport Partenariat. Lors de ces réunions, Sport Partenariat est représenté par Canopee Associés (ponctuellement), Accueil Partenaires, Vinci Facilities et Délices Saveurs. Le ministère des Sports est représenté par le bureau des établissements publics.

L'USP tient également des réunions spécifiques avec les représentants de Sport Partenariat sous forme de contrôles contradictoires et de réunions de suivi. Des contrôles contradictoires ont lieu en présence de Sport Partenariat (la pilote sur site et les représentants des entreprises contrôlées) et de l'INSEP (le chargé de mission de la qualité et de la gestion des prestations de service de l'USP).

Les contrôles en extérieur des espaces verts ont été effectués mensuellement en 2019 et étaient suivis d'une réunion spécifique. Les contrôles de la prestation de nettoyage ont, quant à eux, été effectués hebdomadairement et des réunions mensuelles ont été effectuées en 2019.

Les réunions de suivi de maintenance ont lieu en présence de responsables de Sport Partenariat (la pilote sur site et Vinci Facilities) et de l'INSEP (le chef du pôle patrimoine et son adjoint). Des réunions spécifiques de suivi de la maintenance ont été organisées mensuellement en 2019.

■ Suivi de la maintenance en zone Sud

L'USP mobilise un ingénieur expert chargé d'opérations pour la maintenance en zone Sud, ainsi qu'un agent à mi-temps (le responsable de l'unité). L'INSEP suit, directement et mensuellement, la maintenance effectuée en zone Sud par les trois entreprises sélectionnées dans le cadre de marchés publics (Electricité Courants Forts et faibles/Systèmes de Sécurité Incendie, Chauffage Ventilation Climatisation Plomberie, Entretien des toitures et Multi technique).

1. 2. Plan pluriannuel d'investissement

■ État d'avancement du plan de rénovation de l'établissement

La deuxième phase de réfection du clos-couvert du complexe Marie-Thérèse Eyquem (isolation, toiture, façade, menuiserie extérieure) a été livrée en 2019.

Maître d'ouvrage délégué par le ministère des Sports : INSEP

Maître d'œuvre : Agence Jean Lescot, bureau d'études SINCOBAT

Parmi les réalisations à venir, citons la poursuite de l'aménagement final des espaces extérieurs pour 2020.

Maître d'ouvrage délégué par le ministère des Sports : Opérateur du Patrimoine et des Projets Immobiliers de la Culture (OPPIC)

Maître d'œuvre : Agence François Leclercq, bureau d'études INGEROP

■ Réalisations 2019

L'INSEP a réalisé, en direct, des opérations d'investissement : filtres solaires, stores, changement et mise en lumière du logo INSEP sur la façade de la Halle Maigrot, équipement complet en mobilier pour le Centre Jean Letessier, achat de mobilier pour les locaux du tir aux armes, renforcement de l'éclairage au Centre Jean Letessier (tennis de table) à la demande du pôle France.

8.2 UNITÉ DES INSTALLATIONS SPORTIVES (UIS)

Tout au long de l'année 2019, l'équipe de l'unité des installations sportives (UIS) de l'INSEP s'est employée à offrir d'excellentes conditions matérielles au sein de la zone Sud (aires sportives intérieures et extérieures, salles de musculation, espaces d'hydro-récupération, locaux de rangement, bureaux, vestiaires...) aux publics utilisateurs et principalement aux pôles France (sportifs, responsables et entraîneurs), aux athlètes en stage et aux usagers des installations (organismes en convention, clients ponctuels, entreprises). Toute l'équipe de l'UIS a également cherché à répondre aux différentes sollicitations de ces utilisateurs, et dans des délais très brefs, afin qu'ils soient dans les meilleures dispositions pour s'entraîner et profiter des installations sportives. Pour garantir une très bonne exploitation de la zone Sud, l'UIS s'est organisée autour de 6 activités ci-après détaillées.

8.2.1 - L'entretien des surfaces sportives

L'UIS a assuré un entretien journalier de l'ensemble des aires sportives (couvertes, extérieures et piscines) et veillé à l'excellente tenue de la totalité de la zone Sud (espaces verts non sportifs, voieries, escaliers et accès extérieurs, allées de circulation, vestiaires, sanitaires, bureaux, salles de réunion, locaux vidéo/débriefing, locaux médicaux ou de kinésithérapie...) en accompagnant les différents prestataires affectés à cette tâche.

Nombreux commentaires font état d'une zone Sud toujours très propre et bien entretenue.

Les aires sportives intérieures ont toutes été soumises à une procédure quotidienne de dépoussiérage, de désinfection, et de nettoyage. L'équipe de l'UIS a veillé tout particulièrement au très bon état des revêtements de sols sportifs, des protections murales, des appareils, des équipements et matériels sportifs et de l'ensemble des accessoires qui concourent à la performance des pôles France. Par ailleurs, des distributeurs de produits désinfectants et de serviettes en papier ont été installés par les agents de l'UIS dans l'ensemble des salles de musculation (celle du complexe Christian D'Oriola et celle du stade aquatique Christine Caron avaient déjà été équipées en 2018) afin que les sportifs désinfectent eux-mêmes les machines et accessoires qu'ils utilisent.

Les aires sportives extérieures ont été entretenues en respectant des plannings précis de balayage, brossage, nettoyage, décompactage, regarnissage, tontes, fertilisation, aération, arrosage, etc. Les différents matériaux et matières qui composent les surfaces sportives extérieures (gazons synthétique, naturel renforcé et terre/sable, moquette, revêtement élasto-synthétique, terre battue, résine synthétique, sable...) étant bien appréhendés par les agents de l'UIS ou les prestataires, ils ont donc été entretenus dans de très bonnes conditions.

Un gazon de qualité

Lors de la venue des arbitres de la FIFA lors de la Coupe du monde de Football Féminin, le terrain gazonné (terre/sable) du stade Omnes, qui a été transformé pour l'occasion en terrain de football, et celui en gazon naturel renforcé ont été très fortement sollicités durant plus d'un mois.

Ces 2 terrains ont obtenu de remarquables notes de la part des experts en gazons de la FIFA lors de leurs contrôles hebdomadaires.

Peu de temps avant la venue des arbitres de la FIFA, l'UIS a passé un marché sur 4 ans, avec la société Natural Grass pour qu'elle assure l'entretien général du terrain en gazon naturel renforcé et effectue toutes les opérations mécaniques nécessaires. Ce dernier a, d'ailleurs, fait partie des 3 plus beaux terrains d'entraînement français lors de cette compétition (en obtenant une note moyenne de 4,5/5 pendant toute la durée de la compétition par les experts de la FIFA).

L'UIS a également maintenu un niveau d'entretien général efficace et une excellente qualité d'eau au sein des 3 bassins piscines du stade aquatique Christine Caron et des 19 bassins d'hydro-récupération (avec notamment les 3 nouveaux bassins du centre Jean Letessier) de la zone Sud et des 2 bassins du centre médical, ainsi que de leurs abords. De nouvelles techniques de nettoyage et de nouveaux produits sont constamment testés pour parfaire la qualité de nettoyage au sein de ces espaces.

Par ailleurs, le responsable de l'UIS, en collaboration avec les agents concernés du pôle patrimoine, a contribué au suivi et au contrôle de la qualité des prestations de nettoyage et d'entretien des parties relevant de prestataires ou du partenaire privé Sport Partenariat (Contrat de Partenariat Public-Privé), tels les allées de circulation, les vestiaires, les sanitaires, les bureaux, les salles de réunion, les locaux dédiés à la performance pour les bâtiments sportifs, les espaces verts non sportifs et les voiries pour les extérieurs.

Les échanges quotidiens avec le chef d'équipe et les agents d'entretien du partenaire privé ont permis d'atteindre une qualité très satisfaisante de nettoyage de tous ces locaux et espaces dits non-sportifs. Les contrôles sur la réalité de la prestation ont permis de maintenir un bon niveau d'entretien de l'ensemble de ces espaces et d'aboutir dans les mois à venir, à une extension des prestations assurées par le partenaire, avec notamment des missions de nettoyage plus étoffées, afin que les espaces non sportifs de la zone Sud soient toujours aussi propres malgré le vieillissement de certains matériaux.

De nombreuses formations, délivrées notamment par les technico-commerciaux des fournisseurs de produits d'entretien et de machines de nettoyage avec lesquels l'UIS travaille, sont assurées régulièrement pour permettre aux agents de l'équipe d'être parfaitement informés des dernières techniques, de bien appréhender les caractéristiques chimiques des produits et de maîtriser le fonctionnement des machines utilisées.

L'UIS est devenu, au fur et à mesure des années, une équipe spécialisée non seulement dans la propreté et l'entretien des aires sportives, mais également dans l'accompagnement et le contrôle des prestataires.

Toutes ces actions de nettoyage, commencées dès 6h et pouvant se finir à 20h30 (du lundi au vendredi), assurées également les week-ends et réalisées en dehors des entraînements des pôles France, permettent d'offrir à la fois aux sportifs de haut niveau et aux entraîneurs des conditions de travail optimales dans des lieux propres et rangés.

Malgré la présence quotidienne d'un millier de personnes en moyenne au sein de la zone Sud, l'UIS s'assure constamment que l'aspect visuel soit irréprochable en tout point, à la fois pour le bien-être des sportifs mais également pour l'image renvoyée aux différents visiteurs et clients.

8.2.2 - Le traitement et la filtration de l'eau des bassins

Les 3 grands bassins du centre aquatique Christine Caron ont, en août 2019, été vidés comme l'exige la réglementation. Ces opérations ont été réalisées à une période où les pôles France n'étaient pas présents. La fosse à plongeon a été vidangée 2 fois durant l'année. L'UIS en a profité pour réaliser des travaux qui ne peuvent se faire que lorsque les bassins sont vides.

Les 19 bassins de récupération de la zone Sud ont, quant à eux, été vidangés, nettoyés et rincés tous les trimestres.

Le centre aquatique Caron présentant de nouvelles et imposantes technologies HQE (traitement de l'eau à l'ozone, récupération des eaux de lavage des filtres par osmose inverse), l'UIS en assure la meilleure exploitation possible en veillant à l'entretien des 3 grands bassins et au bon fonctionnement de ses équipements spécifiques grâce à des gammes de maintenance précises et une rigueur accrue des 2 agents techniques dédiés à ces tâches d'entretien et de maintenance.

Un nouveau marché de 4 ans relatif aux opérations de maintenance sur les équipements de traitement et de filtration de l'eau des bassins a été lancé (en relais du précédent marché mais avec davantage de missions techniques et la présence d'un technicien 3 jours/semaine au lieu de 2).

L'eau des grands bassins (50m, 25m et fosse à plongeon) et celle des 21 bassins d'hydro-récupération de l'établissement (spas, bains chauds et froids en zones Sud et Nord) a été contrôlée bi-quotidiennement par les agents de l'UIS.

Sur les 231 contrôles effectués par les autorités sanitaires, 2 non-conformités ont été observées, soit un taux proche de 100% d'analyses conformes sur l'ensemble de l'année 2019. Ces chiffres, compte tenu notamment du nombre élevé de bassins, placent l'INSEP au tout premier rang des établissements dits de référence suivis par l'ARS.



L'INSEP EN CHIFFRES



L'UIS a fait l'acquisition en 2019 de 8 nouvelles machines adaptées à des surfaces sportives précises (tondeuse hélicoïdale, aspirateurs, aspiro-brosseurs, laveuses) pour améliorer la qualité de la prestation de nettoyage et d'entretien et permettre un bon début d'exploitation des surfaces sportives nouvellement livrées.

Le centre aquatique Christine Caron : technologiquement unique

Le responsable du service avec le responsable de la cellule « Qualité des eaux » de l'ARS ont réussi à faire évoluer l'arrêté relatif au fonctionnement de l'osmoseur inversé du centre aquatique, en le faisant devenir permanent alors qu'il était simplement expérimental depuis 2014. En effet, le CoDERST (Conseil Départemental de l'Environnement et des Risques Sanitaires et Technologiques) a voté unanimement pour que l'INSEP obtienne cette autorisation permanente de fonctionnement. L'établissement a été et reste, de ce fait, le pionnier français dans ce domaine du traitement par osmose inverse des eaux de lavage des filtres pour les réinjecter, via le bac tampon, dans les bassins d'eau. Cinq ans après son ouverture, le centre aquatique Christine Caron reste technologiquement unique en France et parmi les meilleurs centres aquatiques européens, avec des équipements exemplaires et innovants d'un point de vue de la qualité environnementale.

8.2.3 - La maintenance technique au sein des installations sportives

L'UIS met en œuvre les moyens nécessaires pour assurer une maintenance technique préventive et corrective, à la fois pour les lots techniques du bâtiment assurée par nos prestataires (Électricité, CVC Plomberie, Sécurité Incendie, Toitures/Terrasses, Serrurerie/Menuiserie) et pour le matériel sportif et les équipements présents au sein des espaces sportifs et de musculation présentant un risque à l'utilisation.

Tout au long de l'année, et quasi-quotidiennement, le responsable du service a transmis aux responsables techniques de ces différents lots du bâtiment, la liste détaillée des dysfonctionnements observés au sein des installations sportives pour qu'ils soient traités le jour même, et essentiellement entre 7h et 10h avant le début des entraînements ou entre 13h et 15h30.

Par ailleurs, l'UIS, avec le concours de sociétés spécialisées, a assuré la maintenance périodique des différents matériels sportifs (buts, agrès, ancrages, cordes, enrouleurs, accessoires, etc.) et effectué les contrôles obligatoires au niveau des aires de jeu.

Un marché sur 4 années sera lancé en 2020 pour qu'une société spécialisée puisse assister l'INSEP dans la réalisation d'un inventaire de l'ensemble de ces équipements (plus d'1 millier), et en fasse le contrôle semestriel. L'ensemble des aspects techniques de ce futur marché ont été traités en 2019. Un autre marché, concernant la maintenance de ces équipements qui auront été contrôlés, sera également lancé en 2020. Ses contours et ses difficultés ont été étudiés durant cette année 2019.

8.2.4 - Les adaptations techniques et les aménagements d'espace

L'UIS a apporté des améliorations, des adaptations et des innovations techniques au niveau du matériel sportif, des accessoires qui participent à la performance et des équipements se trouvant aux abords des aires sportives. Toutes ces opérations ont été enclenchées en réponse à des besoins fonctionnels observés lors de l'exploitation des installations ou à des souhaits formulés par les responsables des pôles France.

Ces opérations techniques, traduites en achats de matériels ou en opérations de travaux, ont été effectuées en régie directe. L'élaboration de 502 bons de commande pour l'année 2019, a permis d'apporter des conditions supplémentaires de confort aux pôles France, grâce à des achats de matériels ou des prestations techniques ciblées.

Afin d'améliorer la qualité d'entraînement des pôles France, l'UIS a, durant l'année 2019, effectué ou permis la réalisation de chantiers d'envergure comme le lancement de la rénovation de la salle de musculation Omnès, l'aménagement des espaces de la réathlétisation au creux du vélodrome de la halle Maigrot et le traçage de zones spécifiques, l'entourage boisé des dalles au sol et la mise en place de nouveaux plateaux à l'haltérophilie, le renforcement des nouvelles cages de lancers, la rénovation du parquet de la balnéothérapie de la halle Maigrot, la mise en place d'un filet brise-vue en périphérie du terrain en gazon naturel renforcé, la fabrication d'estrades spécifiques pour les entraîneurs de la natation artistique, la pose de matelas de protection en bout de course de la piste de 100m dans la halle Maigrot, etc.

Par ailleurs, les compétences techniques des agents de l'UIS ont permis d'apporter une véritable plus-value en termes de confort au sein des installations sportives, en améliorant principalement les conditions matérielles offertes aux pôles France, à travers des travaux de peinture, lasure, enduit, maçonnerie, menuiserie, métallerie, carrelage, serrurerie, etc.

Tout au long de l'année, l'UIS a organisé et réalisé de nombreuses opérations de manutention, et de montage/démontage, et notamment certaines de grande ampleur, afin de réorganiser des espaces sportifs. Si ces différentes opérations ont permis d'améliorer les conditions matérielles d'entraînement de nos pôles France, elles doivent également rendre nos installations encore un peu plus attractives pour accueillir de plus nombreux stages sportifs de fédérations étrangères.

8.2.5 - L'occupation des équipements sportifs

La planification de l'occupation au sein des installations sportives a été organisée et gérée par l'UIS jusqu'à la fin du 1^{er} semestre 2019. Cette mission a ensuite été confiée au pôle accueil pour le second semestre.

Toutes les demandes d'occupation des équipements sportifs émanant des pôles France INSEP et des pôles accueil, haut niveau, performance, communication et formation de l'établissement ont été finement étudiées avec pour objectif d'optimiser l'occupation des installations sportives sans nuire à la préparation prioritaire des sportifs de haut niveau, et tout en garantissant l'augmentation des ressources propres de l'établissement au titre de son « modèle économique » (priorité constamment donnée aux entraînements des sportifs de haut niveau et particulièrement à ceux des pôles France de l'établissement).

Les plannings journaliers d'occupation ont été établis durant le 1^{er} semestre de l'année avec la plus grande précision possible permettant de placer en priorité les créneaux d'entraînement des pôles France, de programmer ensuite les créneaux de nettoyage, les interventions techniques, puis toutes les demandes d'occupation des installations sportives émanant de clients extérieurs.

À ce titre, l'UIS a partiellement traité en relation avec le pôle accueil 976 contrats qui ont représenté 54 742 réservations d'équipements sportifs. Parmi eux, 56 contrats relevaient des demandes des pôles France INSEP et représentaient 45 563 réservations concernant leurs créneaux d'entraînement annuels, leurs séances impromptues ou des demandes ponctuelles d'utilisation d'autres installations sportives ; soit un total de 137 982 heures d'occupation.

8.2.6 - L'organisation de manifestations

L'INSEP a organisé de nombreux événements en 2019 et l'équipe de l'UIS s'est chargée de leurs montages et mises en place logistique. Durant l'année, 23 compétitions sportives prestigieuses se sont déroulées au sein de la zone Sud, notamment les Championnats de France de pentathlon moderne, de plongeon et de musculation. Elles ont nécessité des réunions préparatoires d'organisation, l'achat de certains accessoires et matériels, des opérations de montage et de démontage des matériels au sein des équipements sportifs ainsi que des aménagements d'espaces, afin de permettre le bon déroulement de ces compétitions.

Plusieurs rencontres officielles (104) se sont également déroulées au sein des installations sportives avec la nécessité de transformer les aires d'entraînement de la zone Sud en espaces de compétition (basket-ball, boxe, football, water-polo).

L'UIS, en lien avec le pôle accueil, s'est également chargée d'accueillir des équipes prestigieuses au sein de ses installations : une équipe professionnelle de rugby à XV, deux équipes de rugby à XIII (LOU, Toulouse Olympique et Sydney Roosters), les équipes de rugby à 7, les équipes de France de natation, water-polo et de basket-ball, mais aussi des sportifs étrangers mondialement reconnus (athlètes, basketteurs, boxeurs, footballeurs, rugbymen...) présents sur Paris et désireux de s'entraîner.

Près d'une centaine d'événements, nécessitant parfois des aménagements techniques ou la mise en place de dispositifs spécifiques, ont été organisés au sein des installations sportives pour promouvoir l'établissement (Soirée des Champions, Carrefour de la Performance, Fête du Sport, événements liés à l'obtention des JOP 2024 à Paris), et pour

développer l'attractivité et les ressources propres de l'INSEP avec l'accueil de stages sportifs de haut niveau de grande envergure et de séminaires d'entreprises, des tournages, des reportages, des photo-shootings, des séminaires, des événements, des séances d'entraînement, des visites ou des rencontres sportives.

Partie 5

L'animation du réseau et la promotion de l'établissement



Le label grand INSEP a pour ambition de placer les centres dans une dynamique d'amélioration continue des prestations.

Le Conseil d'administration de l'INSEP, lors de sa séance du 27 septembre 2019, a créé une nouvelle Cellule des relations internationales et du réseau grand INSEP (CRIRGI), qui regroupe en son sein 2 missions (MRI et MGI) qui reprennent les précédentes cellule des relations internationales (CRI) et mission du grand INSEP (MGI). Cette structure rattachée directement au Directeur général de l'INSEP permet une meilleure articulation des actions menées tant sur le territoire national qu'international.

1 | L'animation du réseau grand INSEP



Le réseau grand INSEP (RGI) n'a cessé d'évoluer tout au long de l'année 2019. La coopération entre les acteurs du haut niveau s'est renforcée et des ressources ont été mobilisées pour accompagner la performance sportive. Cette dynamique s'est illustrée également par une présence renforcée dans les territoires et un travail toujours plus collaboratif des centres d'entraînement.



Une dynamique collaborative

Le conseil stratégique RGI et le bureau grand INSEP ont vu intervenir, tout au long de l'année, de nombreuses personnes ressources de l'INSEP et des représentants d'entités décisionnaires du sport de haut niveau (Direction des sports, Agence nationale du sport, Association des directeurs techniques nationaux, fédérations, Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques) traduisant une réelle volonté de collaboration et de partage.

Les centres labellisés grand INSEP constituent un réseau de proximité qui se transforme pour répondre aux besoins des acteurs et accompagner la performance des sportifs de haut niveau et leur encadrement « où qu'ils vivent, où qu'ils s'entraînent, où qu'ils se préparent à gagner ».

1.1 LES OUTILS DE PARTAGE ET DE PILOTAGE AU PROFIT DES CENTRES LABELLISÉS

1.1.1 - Animation des instances de gouvernance du réseau grand INSEP (RGI)

Conseil stratégique RGI

Cet organe de décision s'est réuni à trois reprises en 2019 (février, juin et octobre) afin de fixer les orientations générales du RGI, d'arbitrer les propositions issues de la concertation et de valider les grandes étapes de la vie du réseau.

De nombreuses thématiques stratégiques ont été abordées, sur la base de la feuille de route annuelle validée par le conseil stratégique en février, parmi lesquelles :

- L'évolution des critères de labellisation du RGI
- Le plan national d'équipement de l'Agence nationale du sport
- La mobilisation du réseau des préparateurs physiques du RGI au vu des Jeux Olympiques de la Jeunesse (IJ) de Lausanne 2020
- Les échanges internationaux
- Le positionnement des centres RGI pour devenir Centres de préparation aux Jeux pour 2024

Qui le compose ?

Le conseil stratégique, présidé par le directeur général de l'INSEP, se compose :

- » Des directeurs des centres labellisés (ou de leur représentant)
- » Des directeurs des autres membres fondateurs du réseau grand INSEP

Bureau grand INSEP

Organe de pilotage opérationnel du réseau, le bureau grand INSEP a révélé son efficacité dans sa capacité à recueillir l'information, à la faire circuler et à porter les projets à la connaissance du conseil stratégique.

Cette cellule opérationnelle garantit un circuit court de décision qui facilite les échanges au sein du RGI.

Le bureau grand INSEP s'est réuni une fois par mois, alternativement en présentiel et en visio-conférence, autour de thématiques riches et variées telles que :

- L'organisation et les mobilisations des membres du réseau durant les séminaires nationaux et territoriaux (dimension mentale, préparation physique, innovation-recherche, médical-paramédical, suivi socio-professionnel et accompagnement à la scolarité)
- Les collaborations avec les DTN
- Le lancement de groupes de travail
- L'accueil des délégations étrangères

Qui le compose ?

Conformément à son règlement intérieur, les membres du conseil stratégique ont procédé au renouvellement du bureau grand INSEP. Depuis octobre 2019, il se compose de :

- » Ghani Yalouz, directeur général de l'INSEP
- » Gérard Baudry, directeur du CREPS Pays de la Loire
- » Patrice Behague, directeur du CREPS Poitiers
- » Pascal Bonnetain, directeur du CREPS Bourgogne-Franche-Comté
- » Michel Godard, directeur du CREPS Île-de-France
- » Daniel Goury, directeur du CREPS PACA (site de Boulouris)
- » Benjamin Louche, conseiller Sports et relations extérieures - commissaire aux Sports militaires au CNSD

1.1.2 - La campagne de labellisation 2016-2021

Le label grand INSEP est une marque de qualité accordée aux centres répondant aux exigences de la performance du haut niveau. Il a pour ambition de placer les centres dans une dynamique d'amélioration continue des prestations. Réalisé par un binôme auditeur du réseau et un prestataire indépendant, le comité label s'est réuni à deux reprises en 2019 pour instruire les candidatures du CREPS Centre-Val de Loire (label argent), de l'ENVSN (label bronze), du CRJS Petit-Couronne (label bronze) et de TSF Voiron (label bronze).

L'INSEP a accompagné un certain nombre de centres dans la démarche de labellisation parmi lesquels le Centre national d'entraînement (CNE) de la Fédération française de tennis à Roland Garros et le Centre national du rugby (CNR) à Marcoussis, ouvrant ainsi les portes du réseau aux centres fédéraux et autres structures d'entraînement qui répondent aux critères du label.



Partage des bonnes pratiques

Des rencontres et des échanges ont eu lieu, tout au long de l'année 2019, avec l'ensemble des centres labellisés afin de partager les bonnes pratiques et répondre aux problématiques rencontrées.

Cette offre a permis une amélioration des services proposés et une optimisation de la dynamique du réseau grand INSEP.

1.1.3 - Le rayonnement international des centres RGI

Le rayonnement international du réseau grand INSEP (RGI) constitue un axe stratégique majeur pour les centres labellisés, notamment dans la perspective de l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) en 2024.

À la faveur du rayonnement de l'expertise sportive française, plusieurs actions ont été menées en 2019.

- Une délégation ivoirienne, composée d'un médecin et d'un kinésithérapeute, est venue découvrir les pôles médicaux et paramédicaux du CNSD et du CREPS de Bordeaux (18-19 septembre). Cette démarche, qui s'inscrit dans le prolongement de la convention signée entre l'INSEP et l'Institut national de la jeunesse et des sports (INJS) d'Abidjan, a permis de partager des expériences en matière d'organisation pratique et de méthodes de travail dans le domaine de la médecine du sport et de la kinésithérapie.
- Une délégation canadienne de l'Institut national du sport (INS) du Québec a visité des centres labellisés ciblés selon certaines spécificités : le CREPS Wattignies des Hauts-de-France et le CNSNMM-Prémanon (30 septembre - 4 octobre). Des temps d'échanges avec des membres des départements haut niveau des centres du RGI ont également été organisés pour partager des expertises.
- Une délégation française composée de 15 représentants des centres du RGI membres de l'Association of sport performance centres (ASPC) a participé, les 10 et 11 octobre 2019 à Barcelone, au forum international de l'ASPC. Ce déplacement a permis d'appréhender les conditions de développement du sport de haut niveau dans différents pays (détection, structures de formation, encadrement technique, moyens d'accompagnement) et d'asseoir la visibilité de l'INSEP et la stratégie du RGI à l'international.

1.2 LES OUTILS DE PARTAGE ET DE PILOTAGE AU PROFIT DES ACTEURS DU HAUT NIVEAU

Le lancement, en 2019, de plusieurs groupes de travail est venu répondre aux objectifs inscrits dans la feuille de route 2019 du RGI.

Ces groupes de travail offrent, aux acteurs du sport de haut niveau, l'occasion de porter des regards croisés. La richesse des productions traduit la diversité des attentes et des apports liés aux expertises de chacun (sportifs de haut niveau, directeurs techniques nationaux, directeurs des centres et responsables haut niveau du RGI, Agence nationale du sport...).

1.2.1 - Le renouvellement des critères du label grand INSEP

Trois temps d'échange ont permis au groupe de travail dédié de mettre à jour et d'optimiser le cahier des charges du label grand INSEP. La nouvelle version du label 2021-2024 valorisera les compétences et les ressources humaines locales, dans ou hors les murs, des centres labellisés au service des sportifs de haut niveau.

1.2.2 - La modernisation du Pass'grand INSEP

Un groupe de travail a redéfini les modalités de mise en œuvre du Pass'grand INSEP. Ce dernier répond, à présent, à l'ambition du réseau grand INSEP et permet aux sportifs, en cas de besoin ponctuel non planifié et non planifiable, de bénéficier des services d'aide à la performance du RGI. La volonté du Pass'grand INSEP est d'apporter une réponse « cousue main » aux sportifs jouant les médailles internationales.

1.2.3 - La mise en place d'une plateforme d'enseignement à distance

Né du besoin pour les sportifs de haut niveau de suivre une formation adaptée à leur emploi du temps à la fois sportif et scolaire, ce groupe de travail a voulu répondre à la nécessité de faciliter le choix d'orientation et d'informer sur les formations à distance. Un catalogue en ligne de ces formations sera disponible sur la plateforme FOAD en 2020 en vue de la prochaine campagne d'inscription sur Parcoursup.

1.3

LE DÉVELOPPEMENT ET LA VALORISATION DES COMPÉTENCES DES PERSONNES RESSOURCES DU RÉSEAU GRAND INSEP

1.3.1 - Les séminaires nationaux du RGI

Séminaire médical et paramédical (7 et 8 octobre à l'INSEP)

Ce premier séminaire médical et paramédical du réseau grand INSEP (RGI) a regroupé les personnels de santé (médecins, kinésithérapeutes, infirmiers) des centres labellisés. Au total, 50 personnes ont participé à ce regroupement. Les échanges ont permis de dresser un panorama complet des structures médicales et paramédicales des centres RGI et de mener une réflexion sur les problématiques communes. De nouvelles pistes de travail ont été pointées à l'image des collaborations entre les structures médicales-paramédicales et les fédérations sportives, ainsi que les nouveaux modes de collaboration entre l'INSEP et les centres RGI en matière de santé.

Séminaire accueil (26 septembre à l'INSEP)

Ce premier séminaire accueil du réseau grand INSEP (RGI) a regroupé les responsables des services accueil des centres labellisés. Au total, 30 personnes représentant 22 centres labellisés y ont participé. La thématique retenue portait sur l'accueil des sportifs de haut niveau non permanents, en stage ou ponctuels.

Séminaires des responsables des départements haut niveau

L'INSEP participe à l'animation du réseau des responsables des départements haut niveau (RHN) des centres labellisés en organisant et en prenant part, deux fois par an, aux regroupements nationaux.

- Un premier séminaire RHN, organisé au CREPS Île-de-France (21-23 mai), est venu réaffirmer la cohérence globale des ressources disponibles au sein du RGI afin que les fédérations et centres labellisés travaillent en synergie au service de la performance des sportifs et de leur encadrement.

Une réflexion sur la valorisation des ressources disponibles et l'évaluation des compétences a été menée. Au total, 23 représentants de l'INSEP et du RGI, 24 représentants de fédérations, 17 représentants de DRJSCS et 1 représentant de l'ANS y ont participé.

- Un second séminaire, organisé au CNSNMM-Prémanon (5-7 novembre), a porté sur les impacts de la réforme du baccalauréat et du lycée dans l'accompagnement des sportifs de haut niveau et sur les stratégies de suivi à long terme des sportifs (profilage moteur, rythme de vie). Ce séminaire a aussi permis de dresser un état des lieux des équipements sportifs et matériels disponibles dans les centres en vue du profilage dans les années à venir, et d'évaluer l'utilisation des outils numériques du RGI au service de l'accompagnement de la performance. Les discussions et les échanges autour de ces thématiques ont participé à la construction de la feuille de route 2020 et au lancement de plusieurs groupes de travail.

1.3.2 - Les séminaires territoriaux du RGI

Séminaire SHN paralympiques (5 février à l'INSEP)

Ce séminaire (INSEP, RGI, CPSF, mouvement sportif) a permis d'élaborer une stratégie commune d'accompagnement des athlètes paralympiques. Sur le court terme (2020-2024), cette stratégie vise à se concentrer sur les athlètes médaillables et à mieux organiser la montée en compétence des centres dans l'accueil et l'accompagnement des sportifs paralympiques. Sur le moyen et le long terme (2024-2028), le but est de développer une culture d'équipe d'accompagnement du handisport.

Séminaires « dimension physique de la performance » : réathlétisation

Au cours de l'année 2019, un tour de France en quatre étapes sur le thème de la réathlétisation a été initié par l'INSEP au sein des différents centres du réseau (CREPS Pays de la Loire le 27 février, CREPS PACA site d'Antibes le 30 janvier, CREPS Nancy le 29 janvier, CREPS Île-de-France le 6 février). Ces séminaires ont permis d'identifier 75 personnes ressources (préparateurs physiques/réathlétiseurs) et de présenter les processus de profilage physique envisagés dans le cadre d'un plan national porté par l'établissement.

La montée en compétence des personnes ressources du réseau permet d'entretenir une dynamique commune et d'enrichir une base de données nationale au service des sportifs de haut niveau et de leur encadrement.

Séminaire « dimension mentale de la performance » (27-29 mai au CREPS Montpellier)

Ce séminaire a présenté les différents types d'acteurs de l'accompagnement à la performance dans sa dimension mentale. Un focus a été fait sur les coachs accompagnateurs professionnels de la performance INSEP, communément appelés les APPI. Dans la continuité de l'approche portée par l'institut depuis 2018, ce séminaire a aussi permis d'identifier de nouveaux acteurs territoriaux.

Séminaire « FPC-CCS VFC » (15-17 mai au CNSNMM-Prémanon)

Pour faire suite au certificat de compétence spécifique (CCS) sur la variabilité de la fréquence cardiaque (VFC) mis en place par l'INSEP, plusieurs journées professionnelles regroupant des participants des différentes promotions ont été organisées. Elles ont fait émerger la nécessité de créer une application pour l'analyse VFC et de partager les données collectées auprès des sportifs de haut niveau.

1.3.3 - Le déploiement de formations

Le profilage moteur (12-13 décembre à l'INSEP)

Deux journées de formation sur les outils de profilage moteur dynamique ont été organisées. La mise en place technique de tests de profilage et l'utilisation du logiciel de traitement des données figurent parmi les principaux thèmes abordés. Ces formations participent activement au déploiement du plan national de suivi à long terme des sportifs, porté par l'INSEP, et à la montée en compétence des personnes ressources du RGI.

Le logiciel RSHN

La création du logiciel relatif à la réathlétisation des sportifs de haut niveau (RSHN) a donné lieu à plusieurs sessions de formation à distance au profit des opérateurs (kinésithérapeutes, préparateurs physiques, réathlétiseurs). Elles ont porté sur l'utilisation de l'outil de compilation des données et de suivi des blessures. 25 personnes ont ainsi été formées en 2019.

1.3.4 - Les rencontres nationales et territoriales du RGI

Rencontre territoriale au CREPS Antilles-Guyane (12-16 février)

Un déplacement au CREPS de Pointe-à-Pitre a permis de rencontrer les équipes du département haut niveau, d'échanger sur les projets et le positionnement des équipes d'outre-mer au sein du RGI. La réflexion menée sur la formation des entraîneurs locaux et la mise en cohérence des offres de formation mérite d'être poursuivie.

Rencontre territoriale au CREPS d'Auvergne-Rhône-Alpes (10 avril)

Un déplacement au CREPS Auvergne-Rhône-Alpes, à Vichy, a permis d'échanger sur la mise en cohérence des services et des ressources proposés aux fédérations dans le cadre de la modernisation de l'établissement.

1.4 LA PROMOTION DU RÉSEAU GRAND INSEP

Afin de faciliter les échanges entre les différents acteurs du réseau grand INSEP, plusieurs outils digitaux viennent optimiser le suivi des sportifs de haut niveau :

- Le portail collaboratif grand INSEP
- Le portail du suivi quotidien du sportif (PSQS)
- Différentes applications de stockage et de communication (Teams, Forms...) permettant le partage et le stockage de documents, l'utilisation d'une messagerie instantanée, la création d'équipes et de canaux thématiques...

2 | Les conventions et coopérations internationales



L'INSEP EN CHIFFRES

16

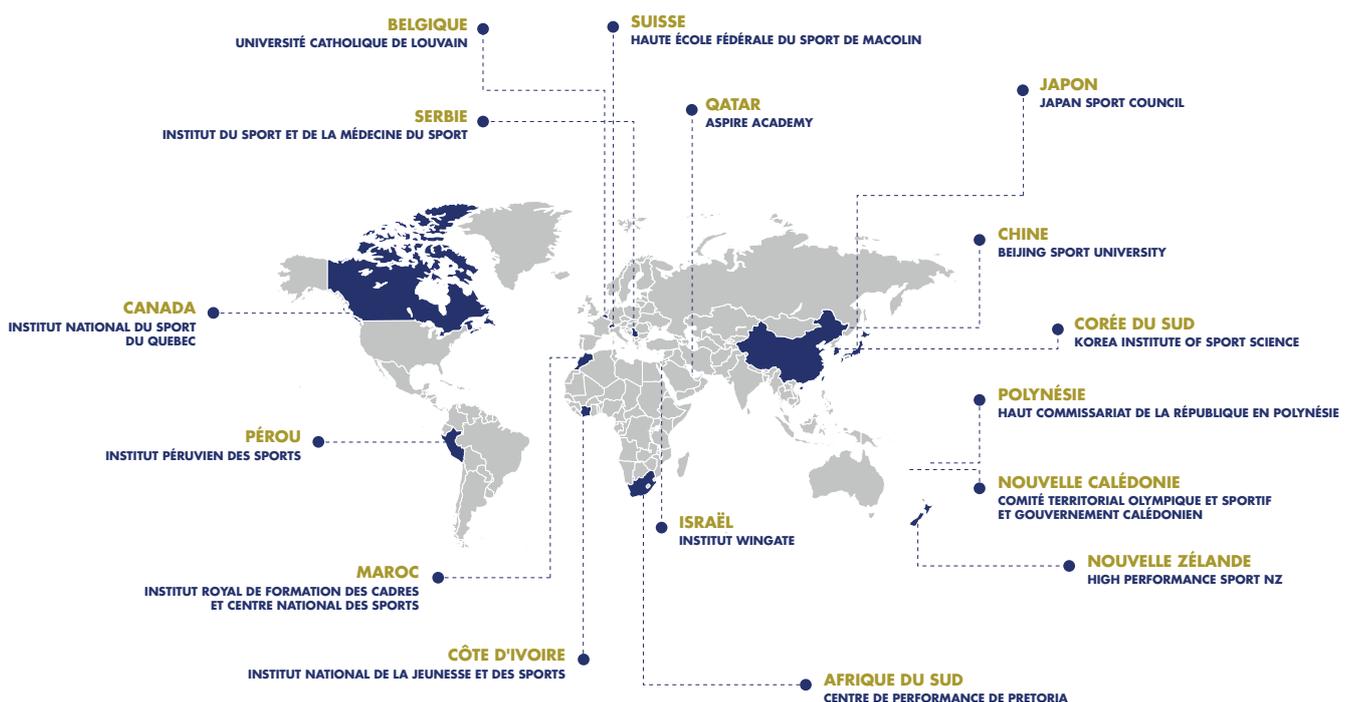
conventions et accords internationaux signés par l'INSEP participant au rayonnement de la France à l'international.

Afin de poursuivre son développement, d'enrichir ses connaissances et d'inscrire durablement la France dans les meilleures nations olympiques et paralympiques, l'INSEP développe des réseaux internationaux auprès des acteurs du sport mondial. Dans un but de développement de la performance, l'établissement conclut des conventions et accords de collaboration lui permettant d'échanger différentes expertises avec des institutions étrangères (centres sportifs, universités, entreprises).

En 2019, on compte 16 conventions et accords internationaux signés. L'établissement a notamment renouvelé la convention avec le Japan Sport Council. Ce partenariat s'attache à faciliter la mobilité des athlètes et des entraîneurs français et japonais, à renforcer les échanges d'expertise mais aussi à favoriser les échanges en vue de la préparation des prochains Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo, de Beijing en 2022 et enfin de Paris en 2024.

L'INSEP développe également des échanges spécifiques avec des nations identifiées comme étant une source d'enrichissement pour la performance sportive, à l'image du rapprochement avec le centre hollandais de Papendal.

Par ailleurs, dans le prolongement des actions mises en œuvre lors des Jeux Olympiques de la Jeunesse à Buenos Aires en 2018 et après sollicitation du Comité international olympique, un partenariat avec l'Agence française du développement est en cours d'écriture afin d'accompagner le Comité national olympique et sportif sénégalais et les acteurs de Dakar 2026.



3 | L'accueil des délégations étrangères

3.1 LES ÉCHANGES INTERNATIONAUX, LE RAYONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

3.1.1 - Les missions d'expertise et d'accueil de délégations

Face à une concurrence mondiale qui s'intensifie en matière de sport de haut niveau, notamment dans la perspective des Jeux de Tokyo, Pékin 2022 et avec la tenue des Jeux à Paris en 2024, les accords de coopération permettent notamment le développement de missions d'expertise.

L'INSEP est très présent sur la scène internationale, dans les conférences, congrès et symposiums majeurs, ciblés par les pôles métiers. Les experts participent à des tables rondes, font des communications aux objectifs clairement définis ou présentent des posters.

Outre les missions déjà développées en 2018, de nouveaux projets ont vu le jour comme :

- La participation de l'établissement à la préparation des Jeux Olympiques de la Jeunesse 2020 à Lausanne où, pour la première fois, deux pays peuvent accueillir les épreuves (France et Suisse). À ce titre, le site de Prémaman a été fortement mobilisé pour accueillir les épreuves.
- La candidature au projet de formation européenne en préparation physique (ESC2) : ce programme de formation innovant construit aux côtés de quatre centres de performance et universités européennes (Italie, Suède, Suisse, Finlande) est reconnu par l'Union européenne via le programme Erasmus+.
- La participation au projet d'accompagnement du Comité national olympique et sportif sénégalais dans le cadre de la prochaine organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse à Dakar.
- L'organisation du congrès ECOSEP par le pôle médical, en collaboration avec l'université et l'hôpital universitaire de Liège, l'Association européenne des chirurgiens-dentistes (ayant une pratique professionnelle à destination des sportifs) et le Centre médical d'excellence de la FIFA, visait à approfondir les connaissances en médecine du sport. Près de 300 professionnels de la médecine du sport de haut niveau (médecins, dentistes, kinésithérapeutes, psychologues, podologues...) étaient présents à ce congrès.

- La participation de chercheurs au sein de l'association ECSS valorisant les projets de recherche menés au sein du laboratoire SEP de l'INSEP avec une mobilisation spécifique dans le cadre de la candidature de la ville de Paris à l'accueil du congrès de l'ECSS en 2023.
- La présence de l'établissement, aux côtés du ministère des Sports, lors du Forum du sport sous la présidence roumaine de l'Union européenne (UE). Ce forum a été l'occasion de présenter les priorités de l'UE dans le domaine du sport ; chacune d'elles ayant fait l'objet de tables rondes.

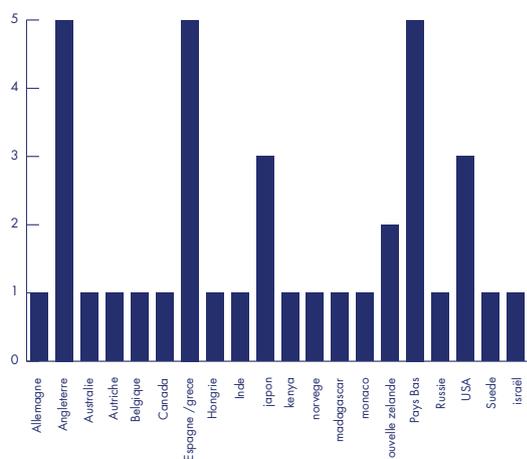


L'INSEP EN CHIFFRES

178

missions représentant 646 jours « agents » de déplacements ont été réalisées, en 2019, par les experts de l'INSEP

Nombre de missions d'expertise et d'accueil par pays

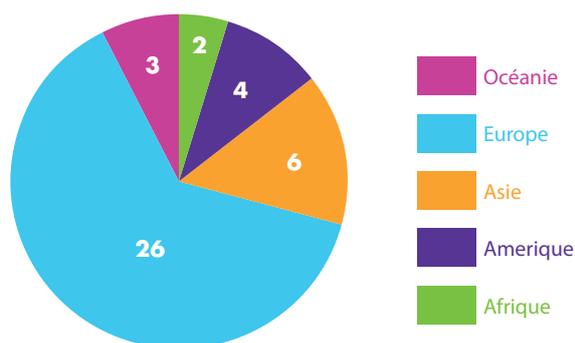


Cela a par ailleurs ouvert de très nombreuses pistes de réflexion, comme le déplacement des directeurs des centres labellisés du réseau grand INSEP dans les structures canadiennes, la mutualisation des informations sur l'accueil des délégations étrangères au sein du réseau et sur les déplacements des staffs à l'étranger.

Francophonie

L'INSEP souhaite accroître son rayonnement à l'international en mettant également en avant aussi la francophonie. À ce titre, l'établissement a pu accueillir et construire le contenu pédagogique de la 4^{ème} formation des entraîneurs francophones organisée par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) dans le cadre de l'association francophone des comités nationaux olympiques (AFCNO). Cette année, ils étaient 23 (de 22 pays et représentant 15 sports) à passer une semaine en immersion au sein de l'Institut ainsi qu'au CNOSF.

Nombre de missions d'expertise et d'accueil selon les continents



Le programme a mis l'accent sur l'accès à la performance et la formalisation d'un projet de performance au travers d'une thématique commune : la construction d'un modèle de performance. Cette thématique a été l'occasion d'aborder, notamment, la sélection et la détection des athlètes ou encore la simulation d'un débriefing post-compétition.

Soutenue par l'Organisation internationale de la francophonie (OIF) et la Solidarité olympique, cette formation, inédite et innovante, permet chaque année à des entraîneurs francophones de renforcer leurs connaissances en matière d'entraînement et d'apprendre les uns des autres.

Accueil de l'Institut national des sports du Québec (INS Québec)

Du 30 septembre au 4 octobre 2019, l'établissement a accueilli une délégation de l'INS Québec. Une dynamique collaborative et coopérative a pu être développée entre les deux entités, piliers du sport de haut niveau international. Les agents de l'INS Québec ont visité deux centres du réseau grand INSEP : le CREPS de Wattignies et le CNSNMM de Prémaman.

Dans le prolongement de la convention signée en 2018 entre l'INSEP et l'Institut national de la jeunesse et des sports (INJS) d'Abidjan, une délégation ivoirienne de l'INJS est venue visiter différents centres du réseau grand INSEP afin de construire la collaboration et d'accroître les échanges de bonnes pratiques. Cela a permis d'échanger sur les différents fonctionnements et expériences liés à l'organisation pratique et administrative de la médecine du sport, ainsi que sur les différentes méthodes de travail en kinésithérapie.

Suite à cette visite au sein des centres du réseau grand INSEP, une réflexion a été engagée sur le renforcement des échanges bilatéraux et l'échange de bonnes pratiques. Trois axes ont notamment été mis en perspective :

- La participation d'experts durant des séminaires nationaux
- La multiplication des échanges d'expertise
- L'accueil des directeurs du réseau grand INSEP au sein des centres canadiens.



Partager les bonnes pratiques, échanger pour mieux comprendre les stratégies, c'est aussi accroître le rayonnement de l'INSEP, et donc de la France, à l'international.

3.1.2 - La représentation internationale au sein des associations

En matière de représentation dans les associations internationales « cœur de métier », l'INSEP est également présent et actif dans :

5 bureaux exécutifs d'associations internationales reconnues dans le champ de la performance sportive :

- **ASPC** (Association of sport performance centers)

Une délégation française, composée de 15 représentants du réseau grand INSEP, a assisté au forum mondial de l'ASPC à Barcelone. Cette association, qui regroupe les structures internationales du sport de haut niveau, a été créée dans le but de collaborer efficacement et dynamiquement sur toutes les thématiques liées à la performance sportive.

À cette occasion, les agents du réseau grand INSEP ont pu acquérir des connaissances sur les modèles de performance, d'intégration, de leadership et de gestion dans les sports d'élite grâce aux différents membres internationaux de l'association.

La présentation des centres nationaux étrangers a permis de prendre la mesure des pratiques, techniques et fonctionnements en vigueur dans chacun d'eux, mais aussi d'ouvrir de nombreuses pistes de réflexion visant à optimiser la performance des sportifs de haut niveau dans le futur.

Enfin, ce déplacement a été l'occasion d'échanger avec les représentants des centres d'entraînement de haut niveau de nombreux pays et avec les membres du Bureau de l'ASPC. Cette association constitue aujourd'hui un levier d'influence dans le monde international du sport et la collaboration est donc plus qu'essentielle pour toujours tendre vers une efficacité de la performance au sein de l'INSEP et du réseau grand INSEP.

- **EAS** (European as student)

Les échanges portent sur le "double projet" des sportifs et sportives de haut niveau ainsi que sur les différents projets soutenus par l'Union européenne et pour lesquels l'EAS est partie prenante

- **ICCE** (International council for coaching excellence)

L'assemblée s'est réunie, à Tokyo, pour présenter quatre domaines stratégiques prioritaires :

- » Construire le coaching comme une profession
- » Développer la place du coaching pour les femmes
- » Mettre en place des réseaux de coaches
- » Développer le système informatique

- **FEPSAC** (Fédération européenne de psychologie du sport et des activités corporelles)

L'INSEP participe aux différentes réunions de l'association pour soutenir le développement de la psychologie par l'organisation de congrès internationaux, conférences, et de publications sur des sujets d'actualité. L'objectif général est de promouvoir les normes éthiques et professionnelles dans le domaine du sport. Le congrès scientifique s'est tenu au mois de juillet 2019 à Munster (Allemagne).

- **2 groupes d'experts** de la Commission européenne : santé et double projet

La présence dans d'autres groupes de travail internationaux (ex : International sociology of sport, European college of sports sciences) d'experts reconnus de l'INSEP pourrait conduire l'établissement à élargir son spectre d'influence avec d'autres structures internationales liées à la performance.

3.2 LES DÉLÉGATIONS ÉTRANGÈRES

3.2.1 - L'accueil des délégations étrangères

Niveaux	Disciplines	Services consommés
Institutions	Board EAS – Formation européenne ESC2 – Congrès médical ECOSEP – Formation des entraîneurs AFCNO	Installations sportives, hébergement, restauration, musculaton, balnéothérapie, médical
Fédérations olympiques et paralympiques étrangères ou CNO/CP	Toutes les disciplines présentes à l'INSEP par l'intermédiaire des fédérations ou en individuel à ses frais, Comité paralympique belge	
TOTAL	100 stages	432 390€ de chiffre d'affaires

4 | L'organisation d'événements

Cette partie n'est pas quantifiée comme les autres catégories car la qualification du type « Événements » reste interprétable. De ce fait, les événements listés ci-dessous sont inclus dans les différentes catégories en termes statistiques. Parmi les principaux événements de l'année, citons :

- En janvier, le séminaire Sport Heroes (50 participants), le séminaire MAIF (25 participants), le séminaire Vituoz Seven, le séminaire Publicis
- En février, le stage de Thiago Braz Silva, champion olympique brésilien de saut à la perche à Rio en 2016
- En mars, le stage international de lutte féminine en préparation des championnats d'Europe
- En avril, la revue de projet CIO/IPC/Paris 2024, le stage de pentathlon moderne de la Chine et de boxe de la Russie sur de longues durées, le stage FIBA
- En mai, le camp d'entraînement des arbitres de la Coupe du monde féminine 2019 de la FIFA avec 90 arbitres sur 15 jours et 200 joueurs sparing, le championnat de France de musculation, le stage de l'équipe de France de basket 3X3, les stages des équipes de France de plusieurs disciplines pour la préparation des Jeux européens
- En juin, l'assemblée générale du Secours Populaire, les finales Ufostreet UFOLEP, les stages des équipes de France de basket-ball, le stage de l'équipe de France juniors de natation pour la préparation des championnats d'Europe, le stage de préparation aux championnats d'Europe en tennis de table, le séminaire d'activation Adidas « Scouting camp »
- En juillet, le stage de préparation aux championnats d'Europe de pentathlon moderne, le stage de préparation de saison du LOU rugby (équipe du top 14), le stage de l'équipe de France A masculine de basket-ball, le regroupement des équipes de France olympique pour les FOJE 2019, des stages des équipes de France de basket-ball, le stage de l'équipe de France de golf en préparation des championnats d'Europe
- En août, le stage de l'équipe de France Handisport en préparation des échéances internationales, le stage international de boxe

- En septembre, le défi du Groupe BPCE (premier partenaire premium de Paris 2024) avec 1200 participants autour de nombreuses épreuves sportives compétitives, le séminaire Natixis, le séminaire Decathlon, le stage de l'équipe de France de rugby à 7 masculin, le séminaire des arbitres de water-polo, le séminaire de la délégation générale aux Jeux Olympiques et Paralympiques et aux grands événements de la Mairie de Paris (DGJOPGE)
- En octobre, le stage sportif du comité paralympique belge, les 24^e rencontres Special Olympics, l'événement de l'association Petit cœur de beurre pour les enfants atteints d'une maladie cardiaque, le colloque de pneumologie du laboratoire Menarini, le conseil d'administration et l'assemblée générale de l'Agence nationale du sport, le challenge Eurocom, le séminaire Eiffage Habitat
- En novembre, la revue de projet IPC/Paris 2024, la formation des entraîneurs AFCNO, le regroupement sportif des équipes de France de triathlon, le congrès international de médecine ECOSEP, le stage de l'équipe de France de rugby à 7 masculine, les assises LIFA, le séminaire des référents sport partagé UNSS, les stages des équipes étrangères en boxe
- En décembre, le séminaire GRDF, le stage international de pentathlon moderne, le championnat de France de pentathlon moderne, le stage de l'équipe de France de waterpolo féminin, les stages étrangers en boxe-lutte, les épreuves de sélection JO au tir à l'arc



Tout au long de l'année, l'INSEP accueille des événements d'importance : stages, camps d'entraînement, séminaires...

5 | La communication

5.1 LA MARQUE INSEP

5.1.1 - Plateforme de marque récompensée



En 2018, en collaboration avec l'agence BABEL, l'INSEP s'est doté d'une nouvelle identité visuelle composée du logo et de son territoire d'expression lié à la fois aux disciplines sportives représentées à l'INSEP et aux « univers-métiers » (recherche & innovations, hospitalité, santé, data, management) révélant la valeur multi-facettes de l'Établissement, à la fois opérateur national de référence pour le sport de haut niveau, campus au sein duquel le sportif vit, s'entraîne, suit sa scolarité, se soigne, se restaure..., et modèle d'excellence à la Française qui rayonne sur la scène internationale.

Récompense sur récompense

Après avoir reçu le prix « Or » dans la catégorie « Design sport » en novembre 2018, le nouveau logo de l'INSEP a une nouvelle fois été récompensé par le prix « or » dans la catégorie « Design d'identité visuelle » (tous secteurs confondus) à l'occasion du grand Prix Stratégies du Design 2019.

5.1.2 - Déploiement de la nouvelle identité visuelle sur le site

La création de la nouvelle identité visuelle de l'INSEP s'est accompagnée d'un déploiement sur les supports de communication internes et externes (cartes de visite et de correspondance, papier à en-tête, bannières des réseaux sociaux, etc.) mais également sur le site même de l'Institut par la pose du nouveau logo sur la façade de l'équipement sportif le plus emblématique : la halle Maigrot. De nouvelles toiles tendues ont également été installées à l'entrée de l'INSEP, le logo a été apposé en plusieurs endroits au self, à la brasserie ou encore à l'amphithéâtre Pierre de Coubertin.

Le déploiement doit se poursuivre sur l'ensemble des installations sportives en priorité puis au sein des bâtiments administratifs de l'Établissement.



5.1.3 - Déploiement de la nouvelle identité visuelle sur les outils de communication

Dans un souci de cohérence graphique, les visuels de la majorité des événements ou documents institutionnels récurrents ont été repensés. Tout en reprenant systématiquement les codes de la charte graphique (utilisation notamment du bleu, blanc, rouge, doré), chacun bénéficie d'une mise en valeur lui permettant d'être identifié et reconnaissable au premier coup d'œil selon l'univers métier auquel il est lié. L'unité de la communication a créé les visuels des supports de communication d'événements, avant d'en assurer la promotion principalement sur *INSEP Le Mag*, le site Internet de l'INSEP et les différents réseaux sociaux de l'établissement.



LA RECHERCHE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Journée de rencontre des acteurs sportifs et scientifiques intitulée « La Recherche au service de la Performance », organisée le 21 mars 2019 à l'INSEP.



Congrès ECOSEP (European college of sports and exercise physicians)

Événement international dédié à améliorer et approfondir les connaissances de chaque participant en médecine du sport, organisé par le pôle médical les 29 et 30 novembre 2019 à l'INSEP.

À LA RECHERCHE DE LA PERF / TAXE D'APPRENTISSAGE

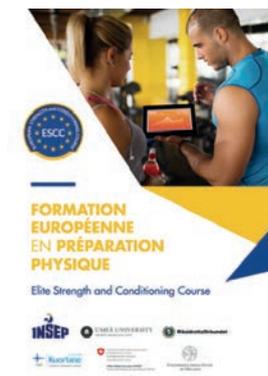


START'UP TA RECONVERSION

5^{ème} édition de cet événement consacré à l'entrepreneuriat pour les sportifs de haut niveau, en carrière ou en reconversion, organisé le 20 novembre 2019 à l'INSEP par l'unité accompagnement et formation des SHN du pôle haut niveau.

La Soirée des Champions

Pour la 2^e année consécutive, la Soirée des Champions a été organisée conjointement par l'INSEP, le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et le Comité paralympique et sportif français (CPSF). L'événement, qui s'est tenu le 10 décembre 2019, a été l'occasion de rappeler une nouvelle fois l'unité du sport français et la volonté partagée par tous les acteurs de porter un projet commun dans la perspective de Paris 2024.



ELITE STRENGTH AND CONDITIONING COURSE (ESC2)

Dans le cadre des appels à projet Erasmus +, l'INSEP, associé à 4 partenaires européens, a organisé du 20 au 24 janvier 2019, un programme international de formation continue pour 25 experts de la préparation physique.

Fourniture et marquage des supports promotionnels

Le pôle communication a sélectionné deux prestataires spécialisés dans la fourniture et le marquage d'outils promotionnels (objets et textiles / maroquinerie / bagagerie) de manière à les mettre en cohérence avec la nouvelle identité visuelle de l'INSEP et à valoriser son image de marque.

Dans cette démarche de communication par l'objet, une série d'outils a été sélectionnée, selon des cibles spécifiques (grand public, premium, VIP), permettant d'améliorer la visibilité de l'INSEP autant en externe (textiles pour les collaborateurs amenés à être photographiés ou filmés, sportifs identifiés comme étant membres d'un pôle France, objets offerts aux participants à des formations ou séminaires, aux membres des délégations étrangères, etc.) qu'en interne (dotation pour les collaborateurs travaillant à l'entretien des installations sportives, objets s'intégrant dans le quotidien des agents).



Six numéros ont été produits en 2019 et distribués à 3200 exemplaires en moyenne (interne et externe). Ils ont également été mis en ligne sur le site Internet de l'INSEP, Calaméo, et promus sur les réseaux sociaux de l'établissement : LinkedIn, Facebook et Twitter.



Les six dossiers traités en Une en 2019 : la formation des SHN (n°31), l'obtention du label d'excellence olympique par le « réseau francophone de recherche pour la prévention des blessures et la protection de la santé des athlètes » (n°32), la nouvelle dynamique du réseau grand INSEP (n°33), J-365 avant les JOP de Tokyo (n°34), les mamans championnes (n°35), l'INSEP à l'heure du big data (n°36)

5.2 LES PUBLICATIONS

5.2.1 - INSEP Le Mag

Suite à la réflexion engagée fin 2017, la ligne éditoriale d'INSEP Le Mag a évolué pour s'axer autour de la valorisation de tous les métiers et expertises de l'INSEP auprès de son cœur de cible : les acteurs des fédérations sportives.

Ce travail s'est traduit par une refonte globale du magazine dont la nouvelle version est parue en mai 2018 (n°27). Sa mise en page est venue créer davantage de réflexes de lecture avec des ouvertures de rubrique plus claires et des encarts pour de nouvelles entrées de lecture. Cette nouvelle version a également joué sur la complémentarité avec les autres supports et outils de communication digitaux en renvoyant vers des articles de la revue scientifique et technique RéflexionSport et par la diffusion d'articles du magazine sur les réseaux sociaux.

5.2.2 - Contrat d'objectifs et de performance 2020-2024

L'unité de la communication a mis en page le contrat d'objectifs et de performance 2020-2024. Cette publication reprend les codes de l'univers de marque de l'INSEP de manière à mettre en valeur le contenu et ses axes stratégiques.



5.2.3 - Agenda SHN

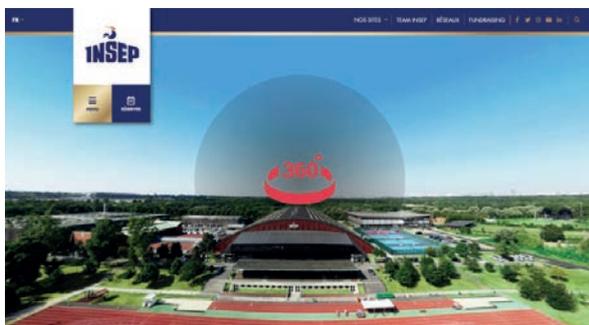
La première édition d'un agenda conçu spécialement pour les sportifs de haut niveau (SHN) de l'INSEP en 2017 a été très appréciée. L'opération a donc été reconduite pour la rentrée 2018 et pour celle de 2019.

Cet agenda constitue un outil unique d'accompagnement transversal pour les SHN, il rassemble, dans un même support, toutes les informations utiles sur l'Institut tout en offrant un support scolaire exclusif et personnalisé aux couleurs de l'INSEP.



5.3 LA COMMUNICATION DIGITALE

5.3.1 - Refonte du site Internet

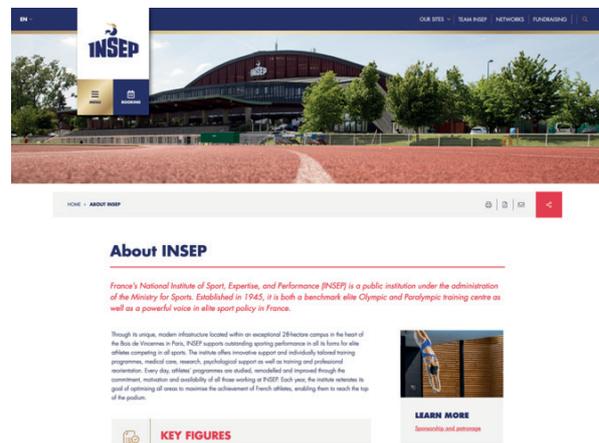


De manière à rendre le site Internet davantage représentatif des expertises de l'INSEP, plus ergonomique et avec une navigation facilitée, le pôle communication s'est associé à l'agence Stratis pour concevoir un nouveau site, qui a vu le jour début novembre 2019. Le premier objectif était de le rendre conforme à l'identité de marque de l'INSEP, refléter le caractère unique et haut de gamme de l'INSEP et devenir une vitrine.

Le second objectif était de faire connaître les savoir-faire de l'INSEP et présenter l'ensemble des métiers du campus. Enfin, il s'agissait de convaincre les prospects : clients pour l'organisation de séminaires, partenaires et mécènes.

À travers la refonte du site, l'INSEP a souhaité affirmer son ambition d'être le premier centre d'entraînement sportif international avec le savoir-faire français et montrer sa capacité à devenir le pré-village olympique.

Le site Internet est aujourd'hui le reflet d'un établissement inscrit dans l'innovation et la performance, qui dispose d'un savoir-faire remarquable sur l'accompagnement de la performance sportive sous toutes ses formes, pour tous les athlètes olympiques et paralympiques.



Une traduction en anglais de l'ensemble des rubriques « froides » a été réalisée pour rendre le site Internet accessible à un public international.

5.3.2 - Réseaux sociaux

En 2019, l'INSEP a poursuivi le travail de visibilité entamé depuis l'année précédente pour faire connaître sa marque, ses services et ses expertises.

Au regard des statistiques analysées sur plusieurs mois, il est apparu que les réseaux sociaux étaient devenus un élément incontournable de communication. Un terrain d'expression très intéressant à exploiter.

En diversifiant la présence de l'Institut sur les réseaux sociaux sur lesquels l'INSEP est présent et actif (Twitter, Instagram, Facebook et LinkedIn), l'objectif fixé était d'augmenter notre visibilité générale. Afin de communiquer de manière plus efficace, il a été décidé de davantage « jouer » sur les spécificités et diversités des publics de chaque réseau, en matière de contenus, de tons et de visuels.

Les réseaux sociaux doivent nourrir la marque INSEP tout en remplissant l'objectif de faire connaître nos savoirs-faire. En conséquence, l'axe stratégique de communication « Faire savoir notre savoir-faire » restent cependant les mêmes sur les différentes plateformes. Ceci afin de conserver une même cohérence d'ensemble en termes d'image de marque, peu importe le réseau.

Une fois l'audience cible identifiée et définie, les messages sont adaptés en conséquence. Les communications plus institutionnelles sont orientées vers LinkedIn et Twitter. Celles destinées à fidéliser et/ou fédérer autour de la marque INSEP sont relayées via Instagram et Facebook (public plus jeune et non professionnel).

L'autre objectif est de se servir de nos médias sociaux pour drainer du trafic vers le nouveau site Internet. Ce dernier ayant été conçu comme un site froid, il pourra dorénavant se servir des réseaux sociaux pour faire remonter les actualités chaudes en temps réel. En parallèle, les réseaux sociaux pourront être utilisés pour relayer des articles du site Internet. L'exemple le plus parlant fut d'opter pour une communication uniquement digitale pour le magazine institutionnel *INSEP Le Mag*.

Un calendrier éditorial plus précis et réfléchi a été élaboré afin de ne pas multiplier les mêmes communications au même moment sur le « social wall » du site Internet.

Résultats

Une augmentation constante du nombre de nos « abonnés » sur les différents réseaux sociaux a été observée, avec une hausse notable en particulier sur LinkedIn (+ 9 900) et Instagram (+ 8 000). Tel est le fruit du travail mis en place pour (re)lancer et mieux exploiter ces deux comptes.

Le nombre d'interactions sur LinkedIn a quasiment doublé voire triplé ce qui confirme la tendance déjà observée en 2018 et qui dénote un fort intérêt pour les expertises de l'établissement, a fortiori pour les domaines de la recherche et de la formation. La décision de communiquer toujours plus autour de l'accompagnement mis en place par l'INSEP pour les sportifs et leur accompagnement semble judicieux et porteur.



la communication digitale 2019 EN CHIFFRES

Twitter

Évolution de la communauté

- Janvier 2019 : 42,7k
- Décembre 2019 : 46,2k

+ 3 500 followers

Facebook

Évolution de la communauté

- Janvier 2019 : 14,7k
- Décembre 2019 : 16,5k

+ 1 800 abonnés

Instagram

Évolution de la communauté

- Janvier 2019 : 14,8k
- Décembre 2019 : 22,8K

+ 8 000 abonnés

LinkedIn

Évolution de la communauté

- Janvier 2019 : 14,9k
- Décembre 2019 : 24,8K

+ 9 900 abonnés

5.4 RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

La stratégie de positionner l'INSEP en acteur stratégique sur le haut niveau et de faire connaître ses expertises auprès des médias s'est poursuivie en 2019.

Le travail a principalement été mené autour des axes suivants :

Volonté accentuée de mise en avant des experts et expertises dans l'accompagnement de l'INSEP vers la haute performance

- À travers des communiqués de presse thématiques dédiés, comme en novembre 2019 sur la restauration : « Zoom sur la nutrition des athlètes olympiques et paralympiques. Parce que l'alimentation des sportifs est un facteur clé de leur performance, l'INSEP a refondu intégralement sa restauration »
- À travers des rencontres avec les médias et l'organisation d'interviews dans des articles de fond :
 - » *Le Monde* (paru le 30 janvier 2020) dans le cadre d'un article de fond sur la préparation mentale, réalisation d'une série d'interviews avec Ghani Yalouz, Elise Anckaert et Anaëlle Malherbe.
 - » Autre dossier pour *Le Monde* sur la thématique « Sport et réchauffement climatique », réalisation d'un entretien avec Jean-François Toussaint et Franck Brocherie.
 - » Sur la nutrition, Eve Tiollier a été interrogée à plusieurs reprises par des médias de 1^{er} plan comme l'AFP, France 5 *Le Magazine de la santé*.

Accompagnement pour les RP par une agence au profil « grand public »

L'INSEP conserve son périmètre de prédiction avec les médias sportifs alors que l'agence cible les autres médias.

Tout au long de l'année, des relations soutenues et engagées avec des médias à forte audience et grand public, comme avec E=M6 pour différents sujets dont un sur l'électrostimulation, des contacts réguliers avec *Le Figaro*, *Le Monde*, l'AFP, France Info ... qui souhaitent recueillir l'avis de l'INSEP lors des grands moments consacrés au sport.

Prise de parole du directeur général avec la mise en place de « one to one »

Depuis fin 2019 a été initié un programme de rendez-vous informels entre le directeur général et les journalistes des médias à dimension économique et grand public. Ce programme relationnel a pour objectif de tisser des liens plus forts avec un réseau de journalistes et de positionner le directeur général de l'INSEP comme un interlocuteur de choix dans les sujets relatifs à la vie sportive française.

En 2019, Ghani Yalouz a été interviewé par *Le Monde*, *Le Figaro*, France Info, AFP, *L'Équipe*...

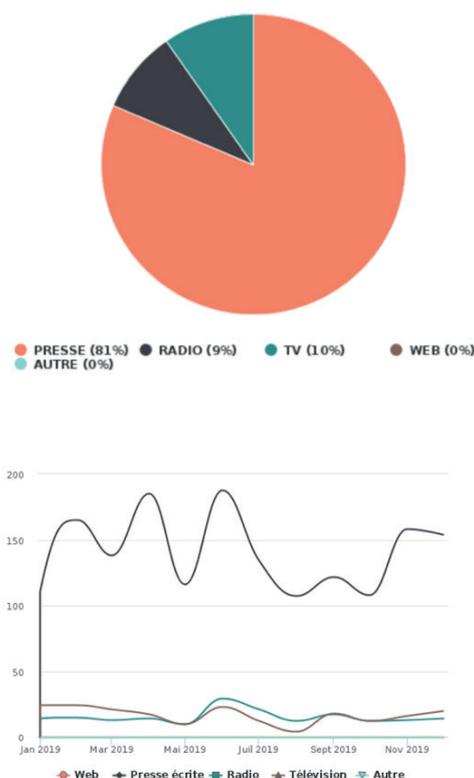
Mise en place d'une politique de tournage et d'un contrat d'ambassadeur

L'organisation des Jeux à Paris en 2024 a conduit à une démultiplication des demandes de prises de vue et de tournages au pôle communication & audiovisuel et au pôle accueil & hospitalités.

Ces nombreuses sollicitations ne permettant plus d'assurer la quiétude des entrainements et d'assurer un service de qualité par les équipes de l'INSEP, un cadre a été mis en place afin de limiter les tournages et prises de vue sur le site de l'INSEP, et un statut d'ambassadeur a été créé pour les athlètes les plus « médiatisés ».

- Continuité du media training permettant de former les sportifs mais aussi le personnel concerné par les médias
- Accompagnement des fédérations et des clubs dans l'organisation de temps presse sur le site de l'INSEP (2019 : FFBB, Lou Rugby, etc.)

Répartition des 2 145 retombées médias



6 | Les productions audiovisuelles et la régie technique

6.1 LES PRODUCTIONS AUDIOVISUELLES

En 2019, l'unité audiovisuelle a produit des séries, films et vidéos scientifiques, techniques ou culturels mettant en avant les expertises et les projets de l'établissement.

- **Nouveau site Internet de l'INSEP**
Réalisation de vidéos courtes de présentation de chacun des pôles France
- **DVD 4 et 5 pour la Fédération française de tir**
- **Formation ESC2, Master EOPS**
Tournage et enregistrement de modules de formation
- **Présentation du laboratoire Sport Expertise et Performance**
Équilibre de vie du sportif, prévention de la blessure
- **Réseau national d'accompagnement scientifique de la performance**
Vidéo de témoignages et de présentation du réseau
- **Série Travelling Sport**
N°7 dédié au champion de cyclisme sur piste Florian Rousseau
- **Sport au cœur de l'entraînement** (série dans les coulisses du sport de haut niveau, au plus près du geste sportif)
 - » Alexandre Henrard, pentathlon moderne
 - » Tony Yoka, boxe
- **Série Homo Ludens, le corps en jeu**
Plusieurs titres de la collection Homo Ludens édités par les éditions Le Pommier et Carnets Nords
- **Soirée des Champions**
Réalisation des clips de présentation des différents tableaux de la soirée

L'unité audiovisuelle a également poursuivi **sa mission de transmission et de diffusion des savoirs et des expertises de l'INSEP** par la captation et la diffusion d'événements, de colloques, séminaires comme Start Up 2019, les Conférences Culture Sport, à la recherche de la perf, etc. :

- Réalisation de directs
- Organisation et captation de tables rondes
- Diffusion sur les IP TV de l'établissement
- Réalisation de documents audiovisuels

6.2 LA PHOTOGRAPHIE

Afin de mettre en avant la qualité des infrastructures de l'INSEP ainsi que les métiers et expertises sur le nouveau site Internet de l'établissement, un important travail a été mené par notre photographe en 2019. Le résultat, un site vitrine de qualité, révélateur de ce qu'est l'INSEP.

En parallèle, près de 80 reportages photographiques ont été réalisés sur l'ensemble des pôles et entités de l'INSEP, impliquant repérages, prises de vue, post-traitement, restitution et archivage.

La régie technique de l'unité de l'audiovisuel a assuré la gestion, l'exploitation, la maintenance et l'assistance des équipements audiovisuels :

- Pour l'ensemble des installations sportives, les 35 salles de cours, l'amphithéâtre Pierre de Coubertin, la salle Paris 1900, 14 salles de réunion, les bureaux équipés avec du matériel audiovisuel,
- Pour le plateau de tournage (géré et exploité en relation avec l'unité de production audiovisuelle), le réseau TV IP (30 téléviseurs) ainsi que les salles de cours spécifiques à la formation audiovisuelle.

Partie 6

La diversification des financements

Notre exigence nous invite à proposer continuellement les meilleures infrastructures et compétences ainsi que les meilleurs outils. Au sein de l'INSEP, sont pris en charge des sportives et sportifs hors norme qui requièrent un accompagnement sur mesure allant au-delà de la notion d'entraînement. Or, la performance sportive a un coût surtout lorsqu'elle englobe une approche humaine et sociale.

En tant qu'établissement public, l'INSEP est principalement financé par l'État. La perspective des échéances olympiques, la densité croissante de la concurrence des équipes étrangères, les besoins accrus en termes de formation, de recherche et d'innovation nous imposent de multiplier les moyens, d'aller chercher auprès des entreprises des ressources financières complémentaires et des compétences encore non disponibles dans nos rangs.



Sylvain Bouches, directeur marketing d'Adidas et Ghani Yalouz lors de l'événement « Back to INSEP »

1 | Le programme marketing

1.1 FUNDRAISING

L'INSEP a souhaité s'engager dans une stratégie de fundraising (mécénat et sponsoring) afin de trouver de nouvelles ressources financières.

La première phase, entamée en janvier, a consisté à mettre en place une stratégie de mécénat, avec l'écriture d'un programme dédié à ce nouveau financement. Une phase d'audit a permis de cerner les projets susceptibles d'être mécénés par les différents pôles de l'INSEP mais aussi d'identifier les projets innovants et prioritaires pour l'Institution.

Plusieurs projets ont ainsi été identifiés autour de quatre thématiques principales :

- L'innovation numérique et la DATA au sens large
- La recherche médicale et scientifique
- Les infrastructures
- Des projets transverses : politique environnementale, mobilité écoresponsable, sécurité (infrastructures et data), accessibilité (PMR), isolation thermique



Plus de 50 sociétés ont été approchées pour devenir mécènes ou partenaires



Cette première phase a donné lieu à une plaquette et à une présentation formalisée du dossier pour les futurs mécènes.

Une seconde phase, celle de recherche de mécènes et de partenaires pour l'INSEP, a débuté en juin 2019. À cette occasion, plus de 50 sociétés ont été approchées.

Dans le même temps, plus d'une dizaine de projets ont été écrits par les équipes de l'INSEP et d'Eventeam sur les sujets d'innovation et d'évolution de l'INSEP. Le projet d'écomobilité, par exemple, a été écrit dans le but de solliciter les équipementiers automobiles et les fournisseurs d'énergie.

Le premier résultat de cette campagne a été la signature d'un accord avec Konica Minolta en vue de la réalisation d'un audit sur la sécurité du site de l'INSEP programmé courant du premier semestre 2020.

Cette seconde phase sera poursuivie au cours de 2020, avec un objectif de concrétisation avec deux à trois mécènes (et/ou partenaires). Les sociétés sollicitées sont en lien direct avec les projets de l'INSEP et le projet Paris 2024. La plupart d'entre elles étant des acteurs de Paris 2024 et du sport français.



2.2 PARTENARIAT

L'INSEP a poursuivi sa stratégie avec des partenaires techniques répondant aux besoins de l'établissement dans l'accompagnement à la performance des sportifs de haut niveau.

Par ailleurs, le partenariat avec **adidas**, top partenaire équipementier, a connu une nouvelle dynamique en 2019.

Investissements d'adidas

- L'année 2019 a été marquée par l'investissement massif d'adidas dans l'amélioration d'infrastructures de l'établissement :
- Les 2 vestiaires situés dans la halle Maigrot, face au stade Omnès, ont été refaits aux couleurs d'adidas Runners Paris
- Le couloir allant de la piste Omnès à la salle de la halle Maigrot a été entièrement rénové aux couleurs de l'INSEP
- Une salle de réunion a été refaite aux couleurs et selon le design de notre partenariat ; elle retrace, à travers des photos, l'héritage olympique de certains athlètes adidas passés par l'INSEP
- Le lieu de vie et de détente des internes majeurs, le lounge, a fait l'objet d'investissements importants avec un relooking complet (télévision, babyfoot et piano).

« Back to INSEP » avec adidas

Le 16 septembre, adidas, en collaboration avec l'INSEP, a organisé un événement de rentrée exceptionnel qui a rassemblé plus de 300 jeunes sportifs français. À cette occasion, Sylvain Bouches, directeur marketing d'adidas était présent aux côtés de Ghani Yalouz pour témoigner de ce partenariat, souligner l'implication et l'ambition olympique communes et renforcées des deux entités au service d'une synergie et d'un accompagnement optimal des sportifs et des fédérations.

Lors de cet événement, adidas a remis le pack de rentrée à l'ensemble des athlètes pensionnaires de l'INSEP, contenant notamment la nouvelle veste VRCT, inspirée de la culture des campus américains et symbolisant l'esprit de corps et d'appartenance au campus de l'INSEP.

Cette opération s'est inscrite dans l'engagement d'adidas auprès de l'Institut. Pour rappel, la mission première de la marque porte sur l'accompagnement du sportif alliant la recherche constante d'innovation et de performance.

2 | Les séminaires d'entreprise

L'INSEP permet aux entreprises d'organiser des séminaires autour d'une expérience unique au sein d'un des plus grands centres de préparation et d'entraînement olympique et paralympique. Les formats se veulent multiples et sur mesure : incentive, workshop, convention, olympiades...

Zoom sur les entreprises accueillies

Plus de 54 entreprises/agences d'événementiel (liste non exhaustive)

adidas FRANCE	ONEYARD
SPORT HEROES GROUP	IDVERDE
MBA INSTITUTE	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS
INEO UTS	ALIXIO
QUARTERBACK	ORIGIN TRAITEUR
MAIF	SOCIETE GENERALE
VIRTU'OZ SEVEN	DECATHLON
DECALOG	BPCE ASSURANCES
ENGIE AXIMA	INNOVE2020
ELITE MEDICALE - PROMOKINE	HAVAS PARIS
COFIROUTE PLATEFORME	ACTING SPORTS
EY SERVICES FRANCE	MAO SWIM INTERNATIONAL
BNP PARIBAS	EIFFAGE
CAISSE D'EPARGNE	ELITE FORMATION
ENGIE COFELY	HANDIAMO !
RATP	CHOLET BASKET
DJO FRANCE	NIMES OLYMPIQUE
BE&LEAD	AEROPORTS DE PARIS
MAISONS PIERRE	CAPERFORMANCE-RH
TRANS-FAIRE	AVALONE
IPPON TECHNOLOGIE	SYNTHESIS GROUP SA
EGG AU CARRE	TRAVEL AGENCY
IDVERDE	ERGELIS
NIKE FRANCE	GRDF
KLESIA	ALLIANZ
OVH GROUP	
MENARINI FRANCE	



98 contrats réalisés

647 068€ de chiffre d'affaires

3 | L'activité du pôle accueil

3.1 RÉALISATIONS

En 2019, l'animation de la réflexion des équipes du périmètre a été garantie ainsi que le partage d'expérience entre les entités sur le périmètre cible-métier. Cette transversalité représente une réelle plus-value qui rend les opérations efficaces et agréables. Une consultation a également été initiée pour s'assurer des besoins et évolutions souhaitées (brochure tarifaire, espaces en ligne et/ou numérique...).

Données générales sur l'activité

Le taux d'occupation des chambres de stage est de 51.5%, ce qui représente 12 972 nuitées sur 25 185 disponibles (vs 51,49% en 2018) en sachant que des lits supplémentaires ont été utilisés pour accueillir les séminaires et les stages :

- » Dans les établissements du groupe Adagio Aparthotel
- » Dans les bâtiments des internes majeurs.

Le taux d'occupation des salles de réunion commercialisées s'élève à 41,2%

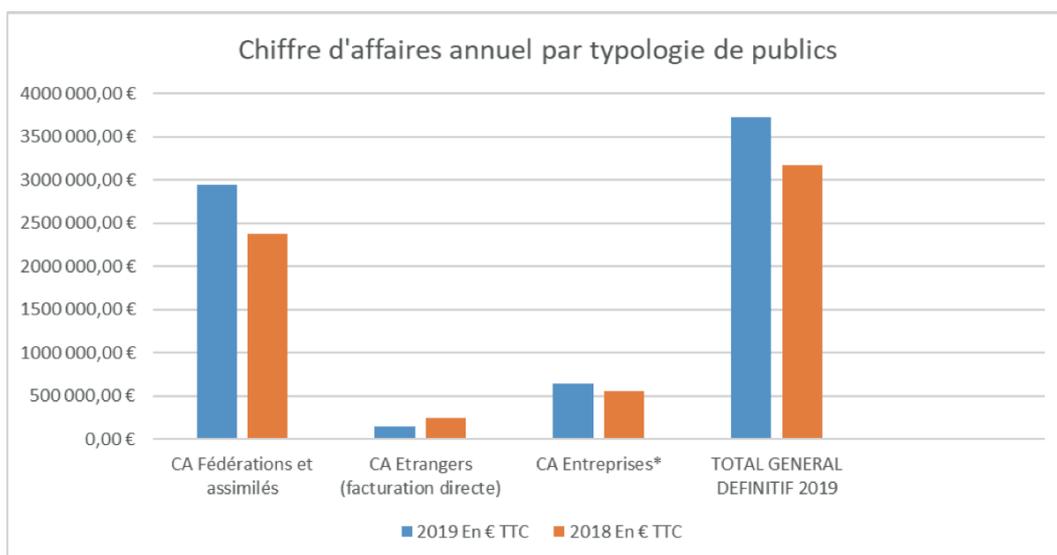
Le chiffre d'affaires est toujours en nette progression :

- » 2 250 491€ en 2017
- » 3 178 000€ en 2018
- » 3 561 434€ en 2019

Soit + 10,8% par rapport à 2018 et +36,8% par rapport à 2017

Un travail permanent s'est opéré autour de dispositions innovantes facilitant l'accueil des clients tout en garantissant la fluidité des process, en particulier les flux financiers et comptables (terminal bancaire avec liaison Sport Partenariat, allotement de lits sur des hôtels à proximité, activation des repas sur les cartes de chambre et/ou d'accès pour clients extérieurs...). Des services supplémentaires à apporter aux usagers et clients (coffre-fort dans les chambres de stage, distributeurs de produits de première nécessité, plateau plaisir, gel corps/cheveux avec distributeurs dans les chambres de stage, TV IP, climatisation...) ont été recensés.

Le chiffre d'affaires relatif aux stages sportifs nationaux et internationaux, aux entraînements et compétitions et aux camps d'entraînement liés aux grands événements en Ile-de-France a augmenté. Cette typologie de clients demeure la priorité car elle témoigne de l'attractivité de notre lieu d'excellence et d'expertise sur le sport de haute performance.





L'INSEP EN CHIFFRES

40%

d'événements en moins pour un moindre impact sur l'activité « cœur de métier » de l'INSEP

Dans le cadre de notre recherche permanente de ressources propres, la diversification de nos clients et l'optimisation de l'occupation des espaces dans le but d'accueillir des entreprises sont importantes tout en restant dans une proportion maîtrisée. Cela concerne surtout des clients dit stratégiques (partenaires ou potentiels partenaires du mouvement sportif). Cette activité, qui peut parfois entrer en concurrence avec le cœur de métier de l'INSEP, représentait 400K€ en 2017 de ressources propres. Elle est passée, en 2019, à 647 000€ avec 40% d'événements en moins. L'impact sur l'activité « cœur de métier » de l'INSEP est donc en baisse.

Ce bon équilibre requiert une certaine vigilance et la coordination des deux secteurs doit s'effectuer en complète collaboration avec les pôles France résidents et les fédérations olympiques et paralympiques.

Un travail a été réalisé permettant une planification plus précise de l'occupation des installations sportives. Les pôles France résidents indiquent les créneaux horaires d'entraînement notamment durant les week-ends ou les périodes de compétitions. Cette visibilité de planification sur le trimestre, au sein d'une relation de confiance et de transparence, facilite grandement leur accord sur des implantations « impactantes » de stages ou d'événements.

Quant au positionnement stratégique des collaborateurs du pôle, l'accompagnement et la connaissance de nos clients ont été renforcés avec une présence sur le terrain accrue et une relation client permettant de « vendre mieux pour vendre plus ».

L'objectif fixé dès 2018 de trouver des espaces et des services supplémentaires, principalement des lits, à proximité de l'INSEP à des tarifs négociés a été mis en œuvre. Il permet de garantir les stages même quand les logements sur le site sont complets. À cet effet, un marché public avec une chaîne d'hôtels aux tarifs identiques à ceux de l'INSEP a été contracté. Un marché public de transport permet également à des bus de différentes capacités d'effectuer notamment les navettes hôtels-INSEP pour les clients.

Les prestations sur site ont été améliorées. L'orientation du visiteur repose désormais sur une signalétique classique et une signalétique digitale.

Un objectif reste à travailler : la réduction du délai de facturation par la mise en place d'échanges automatisés de fichiers informatiques entre le logiciel de commercialisation et celui comptable.

3.2 OBJECTIFS

En 2019, la plupart des objectifs fixés fin 2017 ont pu être mis en œuvre avec efficacité. L'occupation des espaces et le déploiement des services ont été optimaux, ce qui a permis de former et de « souder » l'équipe du pôle accueil qui s'est vue en réussite sur une année très dense. Le chiffre d'affaires 2019 est le meilleur jamais réalisé sur la commercialisation des espaces et des services sans changement de tarification.

Cela a été possible grâce à :

- La rénovation des process
- Le changement des outils informatiques
- Le recrutement des compétences nécessaires
- Le travail de réseau et de fidélisation des clients/prospects
- Le relationnel clients-usagers comme point d'attention
- Des événements de plus grande ampleur

Pour répondre aux besoins de nos publics à l'horizon des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024, la prochaine étape consistera à augmenter le qualitatif des prestations. Cela passera par quelques innovations déjà

travaillées, mais pouvant nécessiter des investissements, et par une évolution de l'environnement contractuel et collaboratif du contrat de partenariat public-privé.

BPCE



Adidas (vestiaires, couloir menant à la Halle Maillot et salle Ostermeyer)



4 | La boutique

La boutique de l'INSEP, dont le chiffre d'affaires en 2019 s'est élevé à 75 314,32 €, propose différentes gammes de produits :

- Une sélection de livres et de DVD relative aux sports et aux expertises de l'Institut

- Des articles textiles pour hommes, femmes et enfants (collections adidas, INSEP)
- Une sélection de produits des partenaires de l'INSEP
- Des accessoires (montres, etc.)

Annexes

PARTIE 2 : LES RESSOURCES HUMAINES

1 | Répartition et nombre des agents par statut

1.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (TITULAIRES ET CONTRACTUELS)

Effectifs hommes-femmes (ETP vs effectifs physiques)

	ETP			Effectifs physiques		
JANVIER	271,22			300		
FÉVRIER	276,26			305		
MARS	276,26			306		
AVRIL	277,06			308		
MAI	278,06			307		
JUIN	282,06			311		
JUILLET	278,06			307		
AOÛT	275,06			304		
SEPTEMBRE	273,86			302		
OCTOBRE	270,76			299		
NOVEMBRE	271,16			300		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Au 31 décembre 2019	132,10	136,56	268,66	152	147	299

Répartition des ETP (Équivalent Temps Plein) selon le statut et la catégorie

2019	Catégorie C			Catégorie B			Catégorie A			Total	%
Statut	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	Total	%
Contractuels	10,00	9,30	19,30	7,20	5,00	12,20	48,30	42,46	90,76	122,26	45,51%
CDD	9,00	7,50	16,50	4,40	3,00	7,40	27,90	25,76	53,66	77,56	28,87%
CDI	1,00	1,80	2,80	2,80	2,00	4,80	20,40	16,70	37,10	44,70	16,64%
Titulaires	9,00	28,80	37,80	4,00	12,60	16,60	53,60	38,40	92,00	146,40	54,49%
Affectés	8,00	27,00	35,00	1,00	8,60	9,60	17,80	14,00	31,80	76,40	28,44%
Détachés	1,00	1,80	2,80	3,00	4,00	7,00	18,80	16,00	34,80	44,60	16,60%
CSTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	6,40	16,40	16,40	6,10%
PSHN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	2,00	9,00	9,00	3,35%
Total 2019	19,00	38,10	57,10	11,20	17,60	28,80	101,90	80,86	182,76	268,66	100%
% par Cat.	7,07%	14,18%	21,25%	4,17%	6,55%	10,72%	37,93%	30,10%	68,03%	100%	

Répartition 2018-19 par corps, grade et par sexe

CORPS	GRADES	EFFECTIFS PHYSIQUES					
		2018			2019		
		H	F	TOTAL	H	F	TOTAL
Personnels d'encadrement et d'inspection	Inspecteurs JS, Inspecteurs finances publiques	3	1	4	3	1	4
Administratifs	ADJENES – ADAENES - SAENES - adj et tech adm	1	36	37	2	35	37
	Assistants Service Social	0	1	1	0	1	1
	Autres (Attachés, Auxiliaires, etc.)	4	8	12	5	8	13
Enseignants & Assimilés	Professeurs de Sport	18	8	26	17	8	25
	Professeurs d'EPS	1	1	2	1	1	2
	CTPS	8	3	11	6	2	8
	Professeurs agrégés	0	2	2	0	1	1
	Professeurs certifiés	0	0	0	0	0	0
	Professeurs des Écoles	0	2	2	0	2	2
	Maîtres de conférences, prof des universités	3	2	5	4	1	5
Techniques	CSTS	10	8	18	10	7	17
	IGE, ASI, TECH, ADJ ITRF	11	5	16	10	13	23
	Adjoints tech ETAT	8	1	9	5	1	6
	Autres (Techniciens paramédicaux, Agents de maîtrise, etc.)	2	2	4	3	2	5
Contractuels		87	67	154	86	64	150
TOTAL		156	147	303	152	147	299

Ne sont pas comptées, dans les effectifs, les personnes en congé parental et les personnes en décharge syndicale.

Répartition des effectifs physiques par service et par sexe

Pôle	Effectifs physiques			Direction de rattachement
	H	F	Total	
Direction Générale	5	2	7	Direction Générale 20 agents
MOP	0	0	0	
Mission grand INSEP	2	2	4	
CRI	0	1	1	
Agence Comptable	4	4	8	
DPS	12	8	20	Direction de la Politique Sportive 199 agents
Pôle accueil	4	3	7	
Pôle Haut Niveau	23	27	50	
Pôle Performance	28	16	44	
Pôle Formation	18	19	37	
Pôle Médical	18	23	41	Direction de l'Administration Générale 80 agents
DAG	2	0	2	
Pôle Communication audiovisuel	7	11	18	
Pôle Administration	4	21	25	
Pôle Patrimoine	19	5	24	
Pôle Social Prévention	0	3	3	
Pôle Informatique	6	2	8	
Total de l'année 2019	152	147	299	

Répartition des ETP par service et par sexe

Pôle	Effectifs en ETP			Direction de rattachement
	H	F	Total	
Direction Générale	5	2	7	Direction Générale 18,8 ETP
MOP	0	0	0	
Mission grand INSEP	1	2	3	
CRI	0	1	1	
Agence Comptable	4	3,8	7,8	
DPS	11,4	8	19,4	
Pôle accueil	4	3	7	Direction de la Politique Sportive 175,46 ETP
Pôle Haut Niveau	14	21	35	
Pôle Performance	27,6	15,26	42,86	
Pôle Formation	18	18,4	36,4	
Pôle Médical	14,1	20,7	34,8	
DAG	2	0	2	
Pôle Communication audiovisuel	7	10,8	17,8	Direction de l'Administration Générale 74,4 ETP
Pôle Administration	4	20,6	24,6	
Pôle Patrimoine	15	5	20	
Pôle Social Prévention	0	3	3	
Pôle Informatique	5	2	7	
Total de l'année 2019	132,1	136,56	268,66	

Répartition des effectifs par sexe et par catégorie 2018/2019

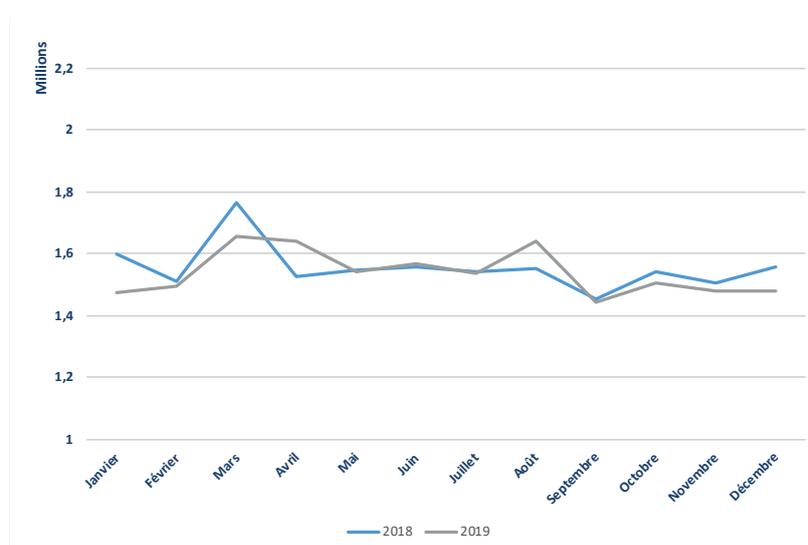
	Effectifs physiques		ETP	
	2019	2018	2019	2018
FEMMES	147	147	136,56	135,36
A	84	80	80,86	77
B	18	20	17,6	19,6
C	45	47	38,1	38,76
HOMMES	152	156	132,1	138,46
A	106	111	101,9	107,06
B	12	13	11,2	11,9
C	34	32	19	19,5
Total général	299	303	268,66	273,82

Répartition des effectifs par âge et par sexe 2018/2019

2018				Age	2019			
%	Total	F	H		H	F	Total	%
7,90%	24	8	16	Moins de 25 ans	18	9	27	9,00%
9,90%	30	15	15	25 – 29 ans	12	17	29	9,70%
13,90%	42	20	22	30 – 34 ans	15	16	31	10,40%
10,90%	33	20	13	35 – 39 ans	18	18	36	12,00%
10,90%	33	13	20	40 – 44 ans	23	18	41	13,70%
12,50%	38	22	16	45 – 49 ans	15	19	34	11,40%
12,90%	39	17	22	50 – 54 ans	18	22	40	13,40%
10,90%	33	17	16	55 – 59 ans	17	15	32	10,70%
10,20%	31	15	16	Plus de 60 ans	16	13	29	9,70%
100%	303	147	156	Total	152	147	299	100%

1.3 MASSE SALARIALE

Évolution annuelle de la masse salariale 2018/2019



2 | Stratégie RH

2.2 LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES (GPRH)

Entretiens réalisés et agents reçus 2017/2018/2019

/Nbre d'entretiens par thème/	2017	2018	2019
Entretiens de carrière (dévpt des compétences - formation, statut, concours)	12	24	34
Accompagnement épreuves concours		16	21
Accompagnement recherche d'emploi	2	3	4
Nbre total d'entretiens / an	14	43	59

Nbre d'agents reçus par thème / an	2017	2018	2019
Entretiens de carrière (dévpt des compétences - formation, statut, concours)	11	22	17
Accompagnement épreuves concours		4	7
Accompagnement recherche d'emploi	2	3	3

	2017	2018	2019
Nbre d'agents reçus	13	29	22
Nbre d'entretiens réalisés	14	43	59

3 | La Formation Professionnelle Continue (FPC)

Volume et coût

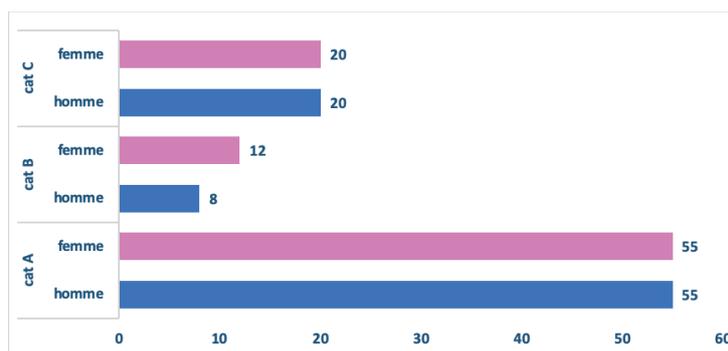
	Nb agents formés	Nb stagiaires	Total heures	Total jours	Moyenne annuelle effectifs physiques	% d'agents formés
2019	170	399	6 369	911	304	55,92
2018	173	344	5 309	760	303,25	57,05

Répartition des dépenses de formation par catégorie et par sexe

	Hommes	Femmes	Total annuel
Cat A	83 823 € + 3 000 € CPF	80 569 € + 7 712 € apprentissage	175 104 €
Cat B	6 625 €	9 905 €	16 530 €
Cat C	8 589 €	11 470 €	20 059 €
Total / sexe	102 037 €	109 656 €	211 693 €

Comparaison 2018/2019 par catégorie, sexe, nombre de jours de formation

Cat	Nb agents formés 2019	% agents formés par catégorie en 2019	Nb jours formation 2019	Nb moyen jours formation / agent 2019	Coût salarial € 2019	Nb agents formés 2018	% agents formés par catégorie en 2018	Nb jours formation 2018	Nb moyen jours formation / agent 2018	Coût salarial € 2018
A	110 (55F-55H)	57,09	695	6,32	114 050	109 (52F-57H)	56,53	506	4,64	86 971
B	20 (12F-8H)	61,54	88	4,4	10 269	23 (9F-14H)	68,82	107	4,65	12 069
C	40 (20F-20H)	50,74	128	3,2	11 501	41 (27F-14H)	53,24	147	3,59	13 383



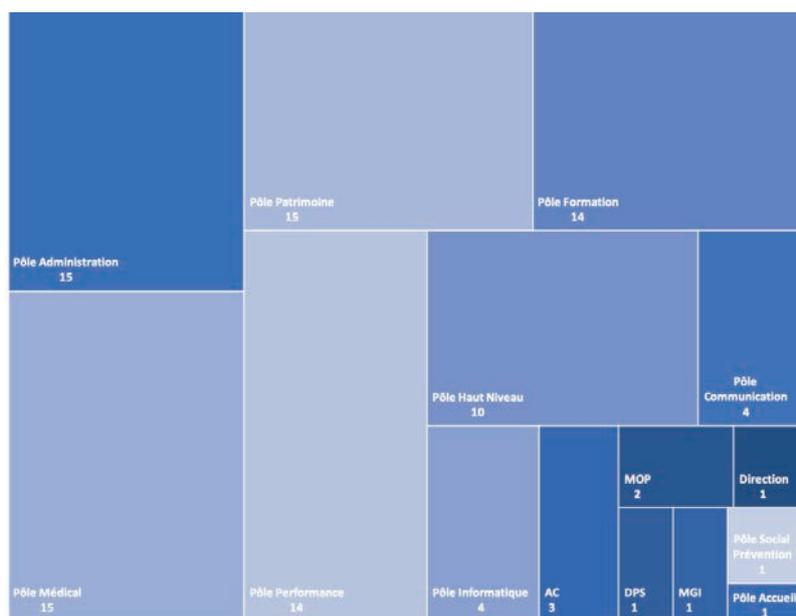
Répartition du nombre d'agents selon le dispositif, la catégorie et le sexe

	Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		Total agents
	F	H	F	H	F	H	
Formation continue							
• PRF	32	31	9	2	11	11	96
• PNF	5	3	0	0	0	0	8
• Pôle Formation	8	7	3	3	3	5	29
• Individuelles	24	24	4	4	6	18	80
• Intra/multi	13	17	0	0	0	0	30
• DAFOR	0	1	0	0	1	0	2
Bilan de compétences	1	0	0	0	0	0	1
Préparation aux examens et concours	1	1	3	2	9	1	17
Compte personnel de formation	0	1	0	0	0	0	1

Un agent peut avoir participé à plusieurs dispositifs

Le domaine « Préparation aux examens et concours » comprend les formations du PNF, de la DAFOR et l'accompagnement proposé par David VERDIER, chargé de mission rattaché au pôle Haut Niveau et par Léa FRENOT, responsable de l'Unité Expertise et Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

Pourcentage d'agents formés par pôle et direction



PARTIE 3 : LES FINANCES

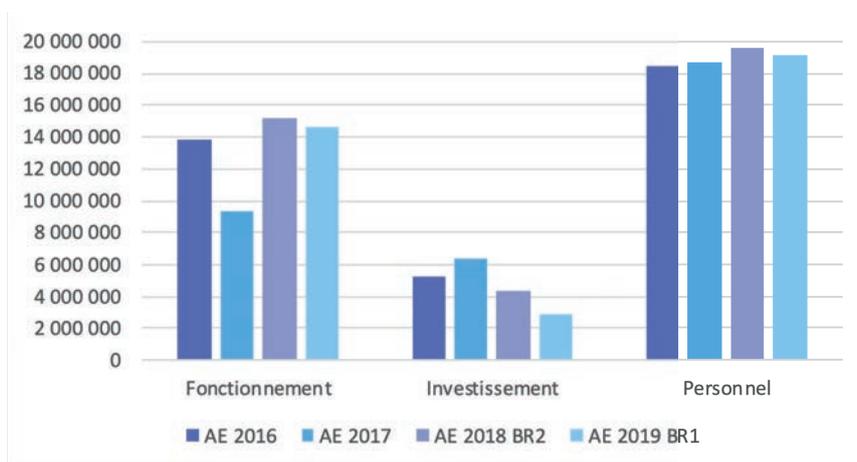
2 | Éléments budgétaires

2.1 LES BUDGETS PRÉVISIONNEL ET RECTIFICATIF 2019

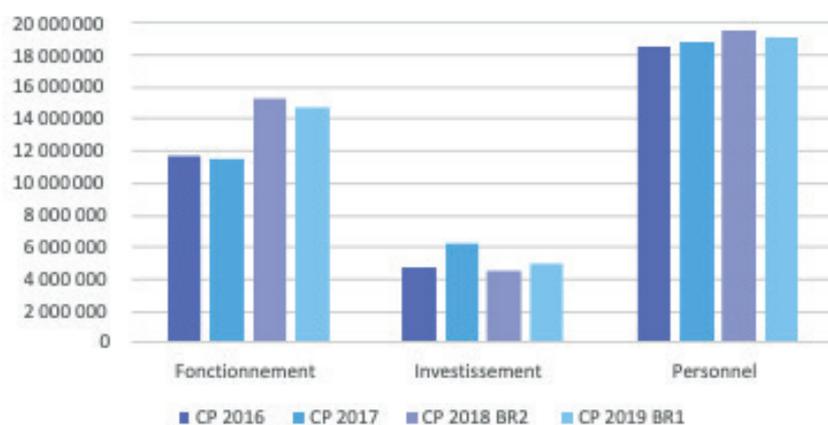
2.1.2 - Le budget rectificatif

4. Diminution des recettes de l'établissement

Variation sur 4 ans des autorisations d'engagement



Variation sur 4 ans des crédits de paiement

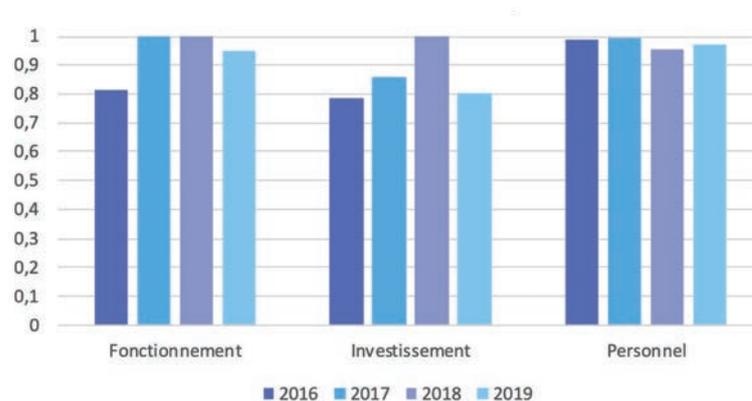


2.2 L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

Exécution des autorisation d'engagement (€)- Comparatif 2016-2019

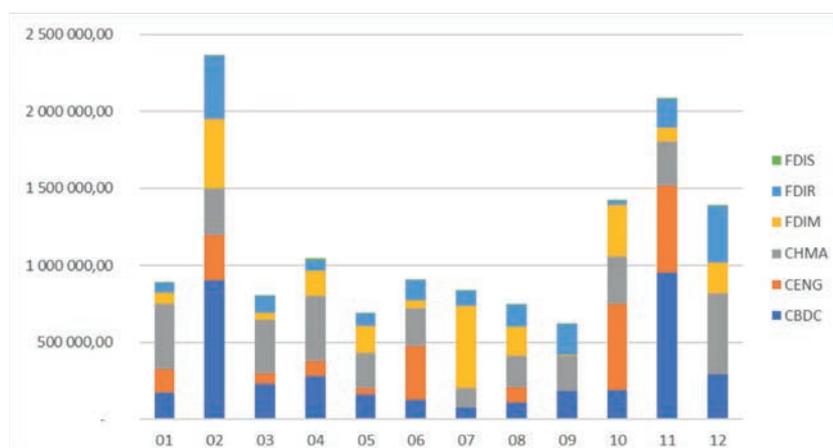


Taux des consommations des AE par exercice - Comparatif 2016-2019

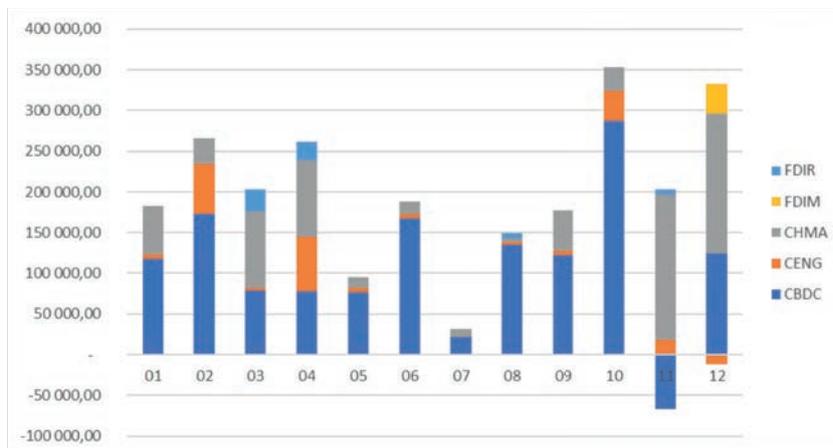


2.2.1 - Les engagements

Montant mensuel par type de commandes (Fonctionnement)

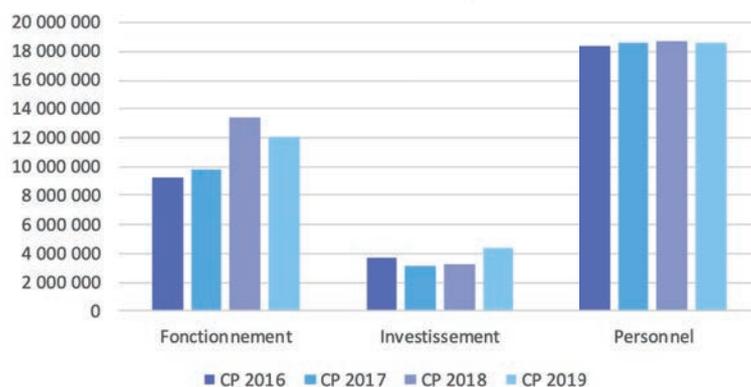


Montant mensuel par type de commandes (Investissement)

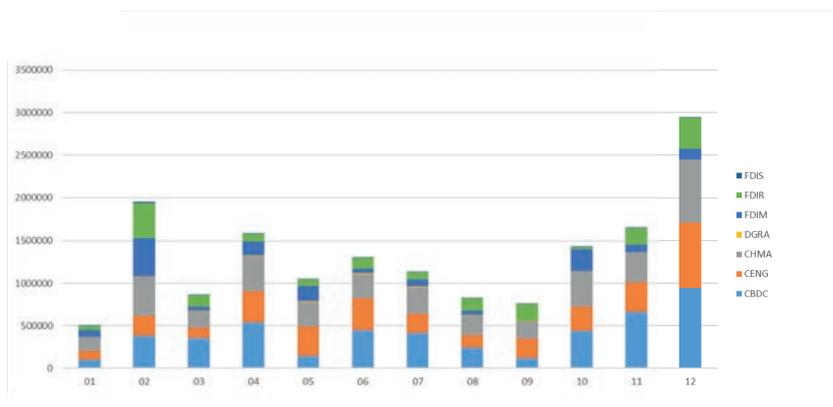


2.2.2 - Les paiements

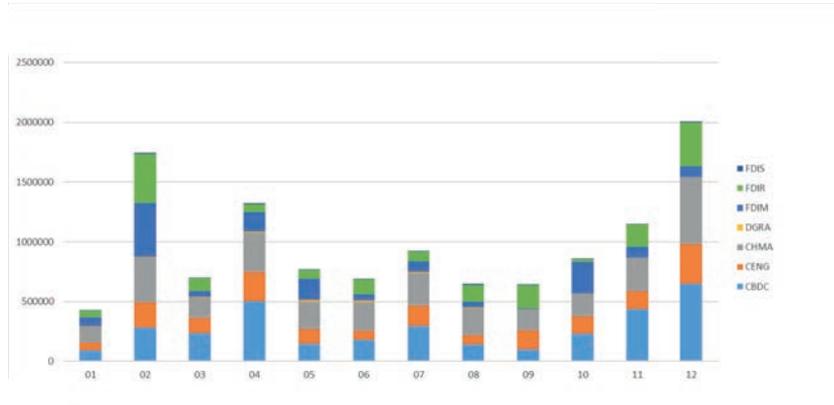
Exécution des crédits de paiement (€)- Comparatif 2016-2019



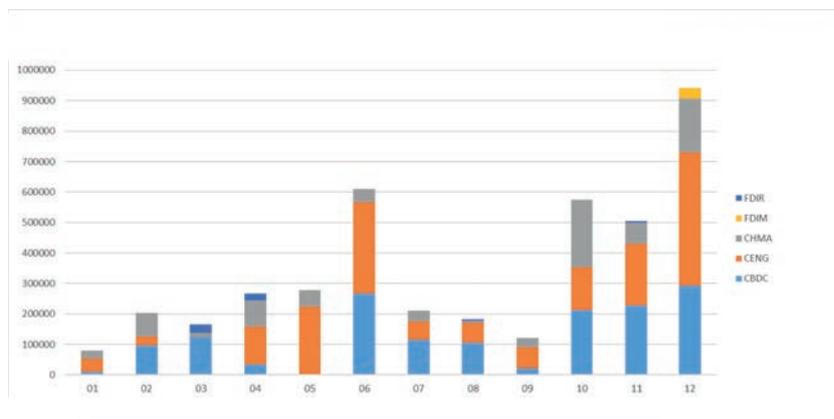
Montant mensuel des commandes payées (Fonctionnement et Investissement)



Montant mensuel payé par type de commandes (Fonctionnement)

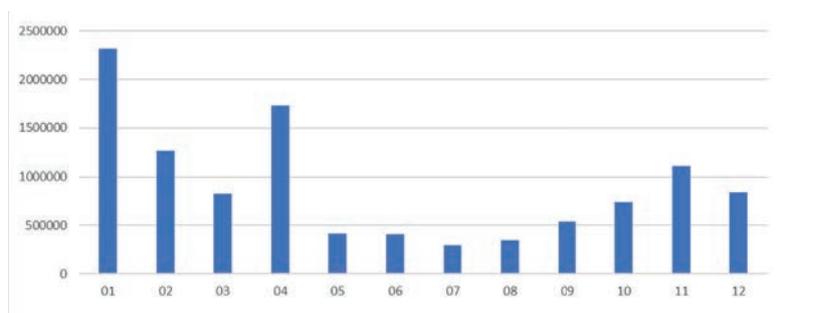


Montants mensuel payé par type de commandes (Investissement)



2.2.3 - La saisonnalité des demandes d'achats

Montant mensuel des demandes d'achats



2.3 ÉLÉMENTS DE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

2.3.4 - Les recettes et ressources propres

Détails des recettes propres

	RECETTES PROPRES	FINANCEMENTS FLÉ-CHÉS
ACTIVITES ANNEXES – DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS	209 512,00 €	
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE LA BOUTIQUE	72 780,61 €	
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE L'EVENEMENTIEL	1 514 297,95 €	
ACTIVITES ANNEXES - ORGANISATION COMMERCIALE DES ESPACES POUR L'EXTERIEUR	493 527,02 €	
ACTIVITES ANNEXES – SOINS POUR LE PATIENT EXTERIEUR*	617 754,51 €	
ASSURE LA FORMATION & LA PREPARATION DU SHN*	6 510 188,19 €	
CONCOURT À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE*	54 316,49 €	819 044,00 €
FAVORISE LA MISE EN COMMUN DE RESSOURCES ET D'ACTIVITES AU SEIN D'UN RESEAU NATIONAL	102 999,37 €	
MENE DES ACTIONS EN MATIERE DE RELATIONS INTERNATIONALES ET DE COOPERATION	208 253,68 €	
PARTICIPE AUX FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU SPORT	803 082,30 €	254 000,00 €
PRODUIT & DIFFUSE DES CONNAISSANCES ET VALORISE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES	113 167,77 €	
FONCTIONS SUPPORT	885 228,63 €	
FONCTIONS SUPPORT - MANAGEMENT	76 196,51 €	

Le contrôle interne comptable et financier

Le contrôle interne comptable et financier se définit comme l'ensemble des dispositifs, organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement et mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités comptables et financières.

Il n'est pas possible de mettre en place des mesures garantissant la sécurité absolue de toutes les transactions mais l'objectif est d'obtenir une assurance raisonnable sur la qualité des activités, sur la fiabilité des informations financières et sur le respect des lois et règlements.

Cette démarche repose sur l'analyse des processus et leur fiabilisation en fonction d'enjeux et de risques. Afin d'organiser la démarche de maîtrise des risques, les leviers utilisés sont relatifs au pilotage, à l'organisation, la documentation et la traçabilité des activités. Son champ couvre la comptabilité d'exercice et l'ensemble des procédures qui aboutissent à une écriture comptable.

Le contrôle interne est sous la responsabilité du directeur général, M. Yalouz, et s'étend à tous les acteurs qui produisent de l'information comptable. Les travaux sont principalement menés par l'agence comptable et le pôle administration générale, et font l'objet d'un compte-rendu annuel au conseil d'administration.

Les processus retenus à l'INSEP sont :

- Parc immobilier
- Rémunérations
- Immobilisations incorporelles
- Recettes propres
- Autres immobilisations corporelles
- Trésorerie
- Stocks
- Régies
- Commande publique
- Déplacements
- Dotations et subventions reçues
- Impôts et taxes
- Opérations d'inventaire

Par ailleurs, le choix de documenter plus particulièrement l'ensemble des évolutions de l'outil comptable et financier Qualiacc a été fait depuis l'an dernier.

Bilan de l'exercice 2019

Les livrables produits chaque année sont établis selon la feuille de route interministérielle. Pour l'exercice 2019, l'établissement s'est également appuyé sur les différents contrôles externes qui ont été menés.

La sécurisation de la commande publique a été un axe essentiel de travail avec une formalisation toujours croissante des marchés. Le suivi des seuils d'achats qu'il reste à automatiser a donné lieu à des travaux importants (suivi manuel régulier, réflexion sur la nomenclature achats).

Le processus des rémunérations donne lieu à un contrôle exhaustif, chaque mois, sur les mouvements de paye entre les mois M et M-1. Ces analyses ont été complétées par des contrôles thématiques mensuels menés conjointement par l'agence comptable et l'unité ressources humaines.

Les travaux sur la mise en place d'un SIRH se sont par ailleurs poursuivis. Si l'éditeur a retardé le déploiement de son outil, l'INSEP a anticipé la bascule sur l'outil retenu Winpaye+. Les éléments de reprises de données sont notamment préparés en continu et un outil développé en interne vient les fiabiliser et permet la production de différents documents.

Le sujet des recettes propres, suivi plus particulièrement en 2018 à la demande des administrateurs, a donné lieu à un focus spécifique sur les appels à projets de recherche. La mise à jour de l'exhaustivité des projets a entraîné une régularisation présentée dans le compte financier de l'agent comptable.

L'ensemble des régies a été contrôlé au cours de l'exercice par des équipes conjointes de l'agence comptable et de l'unité financière.

Les travaux de qualité comptable ont été renforcés par deux arrêtés infra annuels en juin et octobre.

Enfin, l'établissement a fait appel à un cabinet de conseil fiscaliste pour mener un audit sur la TVA et plus particulièrement le taux de récupération. Les premiers travaux ont donné lieu à la constatation d'une provision inscrite au compte 2019 et un rescrit est prévu auprès de l'administration fiscale.

Perspectives 2020

Les axes de travail restent guidés par les livrables demandés par les tutelles. L'établissement souhaite par ailleurs poursuivre, de façon prioritaire, la formalisation des procédures, notamment dans le domaine des ressources humaines.

Les liens avec les différentes applications métiers et leur interfaçage avec l'outil Qualiatic seront particulièrement analysés et exploités pour la fiabilisation des ressources propres. Il est notamment prévu de travailler sur l'outil de réservation du pôle accueil, le nouveau logiciel de suivi des formations et l'application de suivi au médical pour les versements de l'assurance maladie et des mutuelles.

Enfin, le comité de pilotage, qui s'est réuni le 31 janvier 2020, souhaite un suivi particulier sur le contrôle interne budgétaire avec un resserrement du calendrier de production et un suivi au plus fin de la trésorerie.

PARTIE 4 : L'ACCOMPAGNEMENT À LA PERFORMANCE

1 | L'accueil des pôles France, des équipes de France et des groupes professionnels

1.3 VIE DES SPORTIVES ET DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

Planning des journées d'intégration des nouveaux sportifs de haut niveau (SHN)

MARDI 27 AOÛT	MERCREDI 28 AOÛT	JEUDI 29 AOÛT	VENDREDI 30 AOÛT
MATIN			
Rentrée des nouveaux internes	Atelier « L'alimentation du SHN »	Atelier d'intégration (par rotation) · Gestion psychologique de la blessure · Changement d'entraîneur et de conditions entraînement	Groupe 2 : Présentation de l'unité d'aide à la performance et tests de profilage
	Entraînement possible	SMR au médical	Groupe 1 : Présentation scolarité
		Entraînement possible	SMR au médical
			Entraînement possible
DÉJEUNER			
Réunion avec les parents des nouveaux	2 ateliers en alternance : « Bien gérer internet et les réseaux sociaux »	Groupe 1 : Présentation de l'unité d'aide à la performance et tests de profilage	Présentation Atelier Média training
Réunion d'accueil pour les nouveaux internes	et Questionnaire « Rythmes de vie »	Groupe 2 : Présentation de la scolarité	16h : Départ en week-end
	Rallye « Découverte de l'INSEP » 1ère partie		
DÎNER			
	Rallye (suite et fin)	Soirée jeux	

3 | Les missions de l'unité d'accompagnement à la performance

Type d'accompagnement réalisé

	Nombre de sportifs / Groupe
Accompagnement diététique	124
Accompagnement méthodologique	9
Accompagnement physique	3
Accompagnement scientifique	25
Réathlétisation et athlétisation	272
Total général	433

Fédérations et nombre d'athlètes bénéficiaires d'un accompagnement

	Nombre de sportifs / Groupe
Athlétisme	65
Aviron	3
Badminton	11
Basket-ball	47
Boxe	13
Canoë-Kayak	9
Escrime	69
Football	36
Gymnastique	22
Haltérophilie	7
Handisport	11
Judo	63
Lutte	21
Natation	12
Pentathlon moderne	5
Taekwondo	21
Tennis de table	11
Tir	2
Tir à l'arc	5
Total général	433

Répartition par niveau des sportifs accompagnés

	Nombre de sportifs / Groupe
Ar / Br	19
Ar / Br Paralympiques	6
Aucun	324
Avenir Olympique	33
Or	12
Or Paralympiques	6
Possible	27
Possible Paralympique	1
Sélectionnable	4
Sélectionnable Paralympique	1
Total général	433

4 | L'accompagnement du projet des sportifs de haut niveau

4.2 LES FORMATIONS INITIALES RELATIVES AUX MÉTIERS DU SPORT

4.2.1 - Formation aux langues étrangères

Bilan qualitatif d'activité de coordination pédagogique et fonctionnelle de l'enseignement des langues

Les ressources humaines :

- Tous nos formateurs sont locuteurs natifs et possèdent des compétences extrêmement pratiques en langue anglaise, ainsi que les techniques linguistiques nécessaires à une efficacité accrue
- Entretiens hebdomadaires et bilan semestriels avec les intervenants
- Contacts réguliers avec la société prestataire INLINGUA
- Soutien et suivi régulier des étudiants

Le contenu pédagogique :

- Approche culturelle et approche des mondes professionnels des pays étrangers
- Programmes universitaires respectés et adaptés régulièrement en fonction du programme sportif des athlètes
- Questionnaires d'évaluation et d'autoévaluation pour les formateurs et sportifs-étudiants.

Les résultats obtenus sont satisfaisants. Un enrichissement professionnel et personnel est constaté. De toute évidence, cela contribue à la réussite du double projet de chaque athlète.

4.3 ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS, ACCÈS À L'EMPLOI ET RECONVERSION

4.3.4 - La reconversion des sportifs de haut niveau

Projets des sportifs de haut niveau

Formation	Nombre d'athlètes
Collège (3ème)	4
Lycée	122
1 ^{ère}	33
2 ^{nde}	39
Cycle terminal 1	2
Cycle Terminal 1 Bac Pro	1
Cycle terminal 2	1
Première Bac Pro	2
Seconde Bac Pro	1
Terminale	40
Terminale Bac Pro	3
CAP	1
BTS/BTSA	29
BTS 1 ^{ère} année	22
BTS 2 ^{ème} année	7
Formation aux métiers du sport et de l'animation	45
BPJEPS	22
Brevet moniteur fédéral	2
CPME	2
CQP	6
DE JEPS	7
DES JEPS	6
IUT/DUT	7
DUT 1 ^{ère} année	5
DUT 2 ^{ème} année	1
DUT 3 ^{ème} année	1

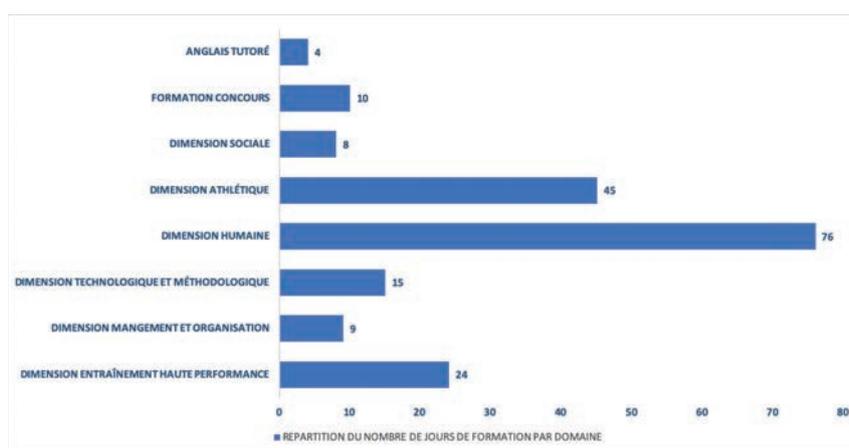
Universités	103
Licence 1 ^{ère} année	40
Licence 2 ^{ème} année	30
Licence 3 ^{ème} année	24
Master 1 ^{ère} année	5
Master 2 ^{ème} année	4
École de commerce	19
École de commerce 1 ^{ère} année	3
École de commerce 2 ^{ème} année	2
École de commerce 3 ^{ème} année	9
École de commerce 4 ^{ème} année	3
École de commerce 5 ^{ème} année	2
École de journalisme	12
Sportcom1	4
Sportcom2	3
Sportcom3	5
École d'ingénieur	6
École d'ingénieur 1 ^{ère} année (prépa)	1
École d'ingénieur 3 ^{ème} année	1
École d'ingénieur 4 ^{ème} année	1
École d'ingénieur 5 ^{ème} année	3
Écoles d'art et d'architecture	1
Écoles paramédicales	30
École de psychomotricité 3 ^{ème} année	1
École d'ergothérapie 3 ^{ème} année	1
Institut en soins infirmiers 1 ^{ère} année	1
Kiné Année 1	14
Kiné année 2	3
Kiné année 3	8
Kiné année 4	1
Pédicurie/podologie 1 ^{ère} année	1
Grandes Écoles	9
1 ^{ère} Année (Bac+1)	2
2 ^{ème} Année (BAC +2)	1
3 ^{ème} année (BAC+3)	2
4 ^{ème} année (BAC+4)	3
5 ^{ème} année (BAC+5)	1
Préparation aux concours (catégorie A)	2
Autres formations	17
Sans formation	149

5 | La formation et l'accompagnement professionnel des cadres de haut niveau

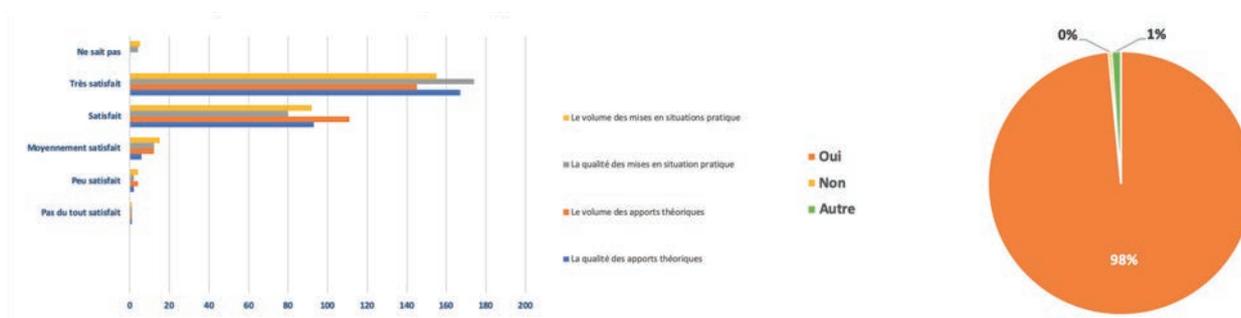
5.1 FORMATIONS

5.1.1 - La formation professionnelle continue (FPC)

Répartition des 191 jours de FPC par domaine



Retours qualitatifs sur les formations



Certifications obtenues par les stagiaires

- 1 cadre certifié executif master « Accompagnateur des acteurs du sport de haut niveau » (EMA)
- 1 cadre certifié executif master « Trajectoire manager sport » (TMS)
- 2 cadres certifiés executif master « Chef de projet sport »
- 10 cadres détenteurs du certificat de compétence spécifique « Accompagner le sportif de haut niveau dans son projet de vie »
- 10 cadres détenteurs du certificat de compétence spécifique « Analyste de la performance »
- 3 cadres détenteurs du certificat de compétence spécifique « La portance de projet fédéral : gestion des hommes et des territoires »
- 6 cadres détenteurs du certificat de compétence spécifique « Réathlétisation »
- 14 cadres détenteurs du certificat de compétence spécifique « Transfert d'apprentissage et pédagogie collectives » (en collaboration avec l'IFCE)
- 8 cadres détenteurs du certificat de compétence spécifique « Savoir agir en relation individuelle et collective »

Ces certifications, executive master (EM) et certificat de compétence spécifique (CCS) ne sont pas obligatoires mais elles sont fortement encouragées pour clore le processus de formation engagé.



**INSTITUT NATIONAL DU SPORT,
DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE**

11, avenue du Tremblay - 75012 PARIS
Tél. : 01 41 74 41 00

www.insep.fr     