

# MEMENTO DU LABEL GRAND INSEP 2021-2024

**Garantir l'environnement de la performance du SHN et de son encadrement  
« où qu'il vive, où qu'il s'entraîne, où qu'il se prépare à gagner ».**

Ce mémento a pour objet de préciser les modalités, la procédure de fonctionnement et les moyens de mise en œuvre du label grand INSEP 2021-2024, conçu dans le cadre du réseau grand INSEP pour répondre à l'ambition :

**Garantir l'environnement de la performance du SHN et de son encadrement « où qu'il vive, où qu'il s'entraîne, où qu'il se prépare à gagner ».**

La réévaluation du label grand INSEP a été validée par le Comité Label du 20 juin 2019, regroupant l'INSEP, l'Agence Nationale du Sport, la direction des Sports, les établissements, l'ARF, le CPSF et l'ASDTN, et finalisée par le Comité Label du 22 mars 2021 regroupant l'INSEP, L'Agence Nationale du Sport, la direction des Sports, les établissements, l'ARF, le CNOSF, le CPSF, l'ASDTN, le monde économique et la représentation des sportifs.

Il est le résultat d'un groupe de travail animé par différents acteurs entre janvier et mars 2019 : des établissements du réseau (CREPS PACA - site de Boulouris, ENVSN, CREPS de Wattignies, CREPS de Poitiers, CREPS Auvergne-Rhône-Alpes – Vallon-Pont-d'Arc), un DTN des sports d'été (DTN FFLutte), un DTN des sports d'hiver (DTN FFSki), l'INSEP, une structure d'excellence hors établissement – Manager d'équipe de France (FFRugby), une fédération ayant une structure du programme d'excellence en établissement (FFNatation), un sportif élite hors établissement (Para Badminton), l'agence AIR et la Mission grand INSEP (MGI).

Attribué par un comité Label, dont les membres sont désignés sur proposition du Directeur Général de l'INSEP, le label grand INSEP assure une cohérence entre la demande (des fédérations) et l'offre (services des centres du réseau grand INSEP), ainsi que le respect d'une approche éthique de la performance.

# PLAN

## INTRODUCTION

### I. LE LABEL GRAND INSEP, UNE AMBITION NATIONALE

### II. LE CADRE PARTAGE

- 2.1. Pourquoi ? Pour Qui ?
- 2.2. Les fondamentaux

### III. LA STRUCTURATION

- 3.1. Un label s'appuyant sur les infrastructures et valorisant les compétences locales
- 3.2. Le cahier des charges du label grand INSEP 2021-2024
  - 3.2.1. Les 4 thématiques structurantes
  - 3.2.2. Les critères structures de la dimension « Un service pour tous »
  - 3.2.3. Les critères de la dimension « Des fonctions métiers »
  - 3.2.4. Les attentes du label – Modalités de validation des critères

### IV. LA PROCEDURE

- 4.1. Conditions d'éligibilité d'une candidature
- 4.2. L'équipe auditrice
- 4.3. Le Comité Label
- 4.4. Le cycle de vie du label

## CONTACTS

## I. LE LABEL GRAND INSEP, UNE AMBITION NATIONALE

### **Garantir l'environnement de la performance du SHN et de son encadrement « où qu'il vive, où qu'il s'entraîne, où qu'il se prépare à gagner ».**

Issu d'une dynamique collective au service de la performance, le label grand INSEP répond à plusieurs enjeux :

- garantir une organisation de qualité aux acteurs du sport français et préparer les sportifs des fédérations à atteindre la plus haute performance sportive ;
- répondre aux contraintes de la performance de haut niveau, de plus en plus exigeante et ne souffrant d'aucune concession ;
- permettre aux fédérations sportives de mettre en œuvre et d'accomplir dans les meilleures conditions leurs programmes d'accession au haut niveau et d'excellence ;
- proposer une marque qui garantit la qualité et la cohérence des services proposés ;
- mobiliser l'ensemble des ressources réparties sur le territoire dans une ambition commune : placer la France dans les meilleures nations mondiales du sport de compétition de haut niveau.

Le label constitue une marque de qualité, attribuée à des centres qui répondent aux exigences de la performance de haut niveau, après une évaluation globale, juste et lisible. Le label est par ailleurs une promesse faite aux sportifs et aux fédérations et un engagement d'amélioration continue. En effet, au rythme des olympiades, tous les 4 ans, les critères du label sont réévalués dans une dynamique de progression et de montée en compétence. L'ambition du label est bien de permettre une croissance globale du réseau.

Pour un centre, les avantages à disposer du label grand INSEP sont nombreux. Le label permet en effet :

- d'appartenir à une organisation nationale à dimension et ambition internationales ;
- d'agir au sein d'un groupement de centres sportifs de haut niveau organisés en réseau pour accroître la performance du sport de haut niveau français ;
- de s'appuyer sur une feuille de route en vue d'accompagner les politiques sportives des fédérations en matière de sport de compétition de haut niveau ;
- de mutualiser les services, les démarches et les actions au service de la performance ;
- d'harmoniser et de spécialiser l'offre d'accompagnement des sportifs de haut niveau sur l'ensemble du territoire ;
- de profiter de la promotion et de la communication de cette organisation nationale et de sa valeur-ajoutée sur le plan économique.

Le label permet aussi de faire ressortir les éléments d'excellence de chacun des centres et de mettre en avant ses spécificités propres, afin de (mieux) les faire connaître et reconnaître.

## II. LE CADRE PARTAGE

### 2.1. Pourquoi, pour qui ?

#### POURQUOI UN LABEL ?

- Pour « assurer une saine émulation et rendre visible »
- Pour distinguer un niveau de prestations et de services

#### POURQUOI LE LABEL GRAND INSEP ?

- Pour assurer une cohérence entre la demande (des fédérations) et l'offre (Services des centres du réseau grand INSEP)

#### POUR QUI LE LABEL GRAND INSEP ?

- Pour les sportif.ve.s de haut niveau (liste MS) identifié.e.s dans les Projets de Performance Fédéraux (PPF) et leur encadrement

### 2.2. Les fondamentaux

Une unité de lieu et de services, dans et hors les « murs »

- Proximité / disponibilité

Un service durable accessible aux SHN internes et extérieurs

- Rayonnement / accessibilité

Le label grand INSEP souhaite reconnaître la capacité d'un établissement à animer sur son territoire un écosystème de compétences et de ressources au service des Sportifs de Haut Niveau, quels qu'ils soient.

Un centre labellisé grand INSEP apparaîtra ainsi comme un « guichet local », un connecteur régional, inscrit et intégré dans une dynamique nationale.

## III. LA STRUCTURATION

### 3.1. Un label s'appuyant sur les infrastructures et valorisant les compétences locales



Le label grand INSEP 2021-2024 reconnaîtra 2 dimensions de services :

- les infrastructures et les services techniques associés ;
- les fonctions humaines et les compétences rattachées.

A noter : la 1<sup>ère</sup> version du label donnait la priorité et faisait la différence sur les infrastructures et services offerts. Cette 2<sup>ème</sup> version repose sur un cahier des charges unique, comme un socle commun nécessaire et indispensable (Décision du Comité Label du 22 mars 2021)

### 3.2. Le cahier des charges du label grand INSEP 2021-2024

#### 3.2.1. Les 4 thématiques structurantes

Dans une volonté affichée de rendre toujours plus lisible et accessible le label, le cahier des charges a été quantitativement simplifié tout en fixant de nouveaux objectifs.

Il se structure désormais autour de 4 grands piliers :



Au sein de ces 4 piliers se répartissent :

- 16 critères structures dédiés à la dimension « Un service pour tous » ;
- 24 critères fonctions dédiés à la dimension « Des fonctions métiers ».

Le nouveau cahier des charges permet aussi de dégager 2 spécificités portées sur les piliers « Bien s'entraîner » et « Bien se soigner ». Ces spécificités doivent faire ressortir des spécialités individuelles incarnées par une installation et au moins une ressource humaine clairement identifiée (hors tronc commun). Par ailleurs, ces spécificités doivent répondre à la mission du réseau grand INSEP en apportant une réponse particulière aux sportifs et aux encadrements.

### 3.2.2. Les critères structures de la dimension « Un service pour tous »

#### Bien s'entraîner

SPORT	Installations dédiées	Le centre met à disposition des structures du programme d'excellence des PPF des installations dédiées et des installations prioritaires à ses autres structures permanentes.
SPORT	Salle de musculation	Le centre offre un espace de musculation pouvant accueillir 20 personnes minimum avec un espace barres, poids et haltères / un espace appareils haut du corps / un espace appareils bas du corps. Les SHN inscrits dans les programmes d'excellence des PPF (internes ou externes) ont un accès facilité et priorisé aux installations.
SPORT	Espace cardio	Le centre dispose d'une salle de cardio comprenant un espace avec vélos, tapis de course, rameurs, disposant d'au moins 20 postes de travail. Les SHN inscrits dans les programmes d'excellence des PPF (internes ou externes) ont un accès facilité et priorisé aux installations.
RECUP	Espace balnéothérapie	L'espace balnéothérapie du centre dispose d'un espace de récupération en température chaude (sauna, jacuzzi ou hammam) et d'un espace de récupération en température froide (Bain froid ou Cryo).

#### Bien vivre

CENTRE	Accueil & accessibilité	En dehors des heures d'ouverture de l'établissement, le centre organise un accueil physique. Il propose un service d'acheminement sur site à la demande depuis la gare et/ou l'aéroport le plus proche, et est accessible en transports en commun. L'accès aux PMR répond aux réglementations en vigueur en la matière.
CENTRE	Services collectifs	Sur demande, le centre peut mettre à disposition des salles privatisables dont des espaces bureaux et des salles de réunions. Le centre propose un service de buanderie, en autonomie et/ou par prestation, adapté pour les internes et pour la réception de collectifs (Machines et espaces spécifiques). Par ailleurs, il propose des lieux de stockage (bagages, matériels) sécurisés.
CENTRE	Espaces de vie	Proposant le WIFI en accès libre sur les lieux d'entraînement, les lieux de vie (hébergements, restauration) et de formation, le centre propose au moins un espace de détente dédié et contrôlé comprenant une télévision avec accès aux chaînes sportives et une offre variée de jeux et de lecture, espace complété par différents lieux de rencontre et d'échange au sein de l'établissement (intérieurs et/ou extérieurs).
CENTRE	Unité de lieu	Les lieux de vie (Hébergements et Restauration) sont rapprochés et accessibles par un cheminement piéton sécurisé. Les services Equipements sportifs, Médical, Récupération et Formation répondent à l'enjeu d'unité de lieu et sont accessibles par une offre de transport organisée (Minibus, transports en commun avec arrêts dédiés...).
SEJOUR	Hébergement	Au calme, avec de la literie de qualité et disposant de toilettes et salles d'eau individuelles, les chambres sont simples ou doubles. Des lits de grandes tailles sont disponibles. En dehors des vacances scolaires, les chambres sont dédiées aux polistes. La sécurité des mineurs répond à la réglementation en vigueur. Le ménage est réalisé au moins une fois par semaine et plus sur demande.
SEJOUR	Restauration	Le centre dispose d'un lieu de restauration type self service cafétéria et d'un espace de restauration aménageable à la demande. Le centre est en capacité de répondre à des demandes "à la carte" (Menus, horaires). Composés avec l'aide d'un nutritionniste ou d'un diététicien, les menus peuvent s'adapter quotidiennement à différents régimes alimentaires (Petits déjeuners, déjeuners et dîners) (Composition et quantité - Double choix minimum). Le centre s'engage dans une démarche éco-responsable (Circuits courts et produits locaux, produits bio, tri des déchets...). En dehors des heures d'ouvertures de la restauration, le centre est en capacité de proposer des collations/goûters adaptés à la demande. Des points d'eau sont répartis sur l'ensemble du site, en complément de l'eau du robinet.

### Bien se soigner

MEDICAL	Plateau médical	Le centre met à disposition un service médical permettant les consultations médicales des sportifs et doit garantir la présence d'un médecin en fonction de la demande. L'accès aux soins est priorisé pour les sportifs listés. Le délai de prise en charge d'une blessure n'excède pas 1h et le médecin référent du centre doit pouvoir se rendre disponible. Le centre doit disposer d'une assistance ou d'un secrétariat médical dont la présence journalière est garantie.
MEDICAL	Suivi réglementaire	Le centre met à disposition les équipements nécessaires et obligatoires pour la surveillance médicale réglementaire et s'impose de réaliser l'ensemble de la SMR dans les délais réglementaires pour les sportifs listés internes et externes.
MEDICAL	Offre permanente de soins	Le centre propose un espace dédié et le matériel adapté pour des soins de réathlétisation, de rééducation et de récupération, planifiés en fonction des besoins des sportifs.
MEDICAL	Examens spécifiques	Le centre est en capacité de mobiliser des services extérieurs pour la réalisation d'examens spécifiques et d'imagerie (Scanner, IRM, échographie...) dans un délai inférieur à 48h.

### Bien se former

SCOLARITE	Collège & lycée	Le centre dispose de toute l'offre de formations scolaires de la 6ème à la terminale. Il propose un aménagement de formation donnant la priorité à l'entraînement et à la compétition du sportif, en partenariat avec des établissements scolaires. Des espaces sont dédiés aux études, au suivi et au soutien scolaire. La continuité scolaire est assurée (rattrapage des cours).
ETUDES	Etudes supérieures	Le centre organise pour les sportifs permanents qu'il accueille l'accès aux cursus universitaires et professionnels répondant à leurs attentes et leurs contraintes.

### 3.2.3. Les critères de la dimension « Des fonctions métiers »

Préparation physique
Réathlétisation
Préparation mentale
Coordination services Haut Niveau
Captation - transmission data
Recherche
Référent Handicap
Référent Pass Grand INSEP
SPECIFICITE

Accompagnement de la vie quotidienne
Chef cuisinier
Nutrition ou diététique
Accompagnement social

Secrétariat et coordination médicale
Infirmier
Médecine du sport
Kinésithérapie
Ostéopathie
Psychologie
SPECIFICITE

Accompagnement soutien scolaire
Suivi socio professionnel
Coordination des études
Maître d'études
Tutorat
Conseils d'orientation

Bien s'entraîner

Bien vivre

Bien se soigner

Bien se former

### 3.2.4. Les attentes du label – Modalités de validation des critères

Pour répondre aux attentes du label, un candidat devra :

- valider l'ensemble des critères de la dimension « Un service pour tous » ;
- disposer de l'ensemble des fonctions listées dans la dimension « Fonctions métiers » (en interne ou en externe).

La validation des critères de la dimension « Un service pour tous » se fera, comme dans le cadre de la V1 du label, sur une évaluation « sur pièce et sur place » : l'établissement doit indiquer comment il peut justifier répondre aux attentes de chacun des 16 critères (photos, contrats, cahier des charges...). Ces justificatifs sont appelés des preuves.

Ces preuves ne sont pas à transmettre à la MGI.

Cependant, elles doivent pouvoir être présentées sans délai sur simple demande des auditeurs (en amont, pendant ou après l'audit).

- dans la colonne G de la Grille de Préparation à l'Audit (GPA), l'établissement candidat présente comment il répond aux attentes du critère et identifie les preuves qu'il peut apporter ;
- dans la colonne H, il présente des marges de progression auquel il pourra répondre dans le cadre de l'engagement d'amélioration continue de chacun des établissements du réseau grand INSEP.

Cette nouvelle version du label grand INSEP souhaite mettre l'accent sur les ressources humaines et les compétences associées animées par l'établissement candidat.

La validation des critères de la dimension « Fonction Métiers » se fera à 3 niveaux :

- l'identification précise des personnes portant les fonctions métiers identifiées. Colonnes R à X de la GPA : spécialité, public cible, nom, prénom, contact, statut, conventionnement.  
La case « Conventionnement » permet d'indiquer comment la relation entre la personne ressource et l'établissement est structurée (convention, contrat...). Dans le cas de l'existence d'un tel document, ce dernier sera à remettre aux auditeurs ;
  - le retour d'expérience des utilisateurs rencontrés pendant l'audit *in situ* ;
  - l'analyse du questionnaire « Retour d'expérience » diffusé à l'ensemble des utilisateurs de la dernière année en amont de l'audit.
- Les colonnes N, O, P et Q permettent au candidat de se positionner sur sa capacité à mettre à disposition chacune des 26 fonctions métiers à des publics cibles identifiés :
    - (N) Temporaire : la fonction est disponible pour les sportifs non permanents, comprenant les sportifs dits « isolés », en stage...
    - (O) Permanent : la fonction est disponible pour l'ensemble des SHN permanents.
    - (P) En groupe : la fonction est disponible pour des collectifs ou des groupes de sportifs.
    - (Q) Individuel : la fonction est disponible pour tout SHN individuel.

A noter que « disponible » signifie *de facto* disponible, flexible et reconnue.

Par ailleurs, les fonctions sont cumulables et peuvent être supportées par des personnels en internes ou en externes.

Visualisation de la GPA (Document Excel)

LES FONCTIONS POUR TOUS		DES FONCTIONS METIERS		Accompagnement												
Une offre commune qualitative d'activités et de services. Présence et accessibilité (24/24)		Des compétences liées au métier du sportif. Disponibles, flexibles, reconnues														
Toutes les fonctions support sont mises en œuvre dans les services rendus de la direction. 24 services pour tous																
Pour les sportifs valides et en situation de handicap et leurs accompagnants		Justificatif	Marque de progression identifiante	Fonctions à haute valeur ajoutée SHN		Compagnon	Pratiquant	Accompagnateur	Accompagnateur	Spécialité	Public cible	Nom	Prénom	Contact	Statut	Conventionné Grand
SPORT	Intervenant occasionnel			Préparation physique	<input type="checkbox"/>											
SPORT	Public de médiation			Préparation mentale	<input type="checkbox"/>											
SPORT	Espace sportif			Coaching / transmission de savoir	<input type="checkbox"/>											
RECUP	Espace d'accompagnement			Préparation physique	<input type="checkbox"/>											

**POINTS CLES :**

- ✓ 4 thématiques fondamentales
- ✓ Socle de base = « Un service pour tous » + 100% des fonctions disponibles
- ✓ Une couleur de label liée à la disponibilité, la flexibilité et la reconnaissance des services offerts
- ✓ Les fonctions sont cumulables et sont supportées par des personnels en internes ou en externes
- ✓ Un retour d'expérience des utilisateurs avec la mise à disposition du listing des SHN accueillis (individuellement ou collectivement) sur les 12 derniers mois

**IV. LA PROCEDURE**

**4.1. Conditions d'éligibilité d'une candidature**

La candidature doit être portée par une personne morale.

Le dossier de candidature doit être composé :

- ✓ d'un courrier officiel portant candidature adressé au Directeur Général de l'INSEP ;
- ✓ de la Grille de Préparation à l'Audit (GPA) dûment renseignée ;
- ✓ d'au moins 2 courriers de DTNs de fédérations olympiques, paralympiques ou reconnues de Haut Niveau attestant que la structure contribue au projet de performance de la fédération ;
- ✓ du listing des SHN individuels et collectifs accueillis dans l'année précédant la candidature (Internes/Externes – Permanents/Ponctuels) [Sous un format Excel].

Tout centre labellisé devra s'engager à signer la charte du réseau grand INSEP sur les valeurs affichées et partagées en matière de performance de haut niveau.

Le dossier de candidature est à retourner par courrier ou par mail à la MGI : [anne-marie.courtaud@insep.fr](mailto:anne-marie.courtaud@insep.fr) / INSEP- 11, Avenue du Tremblay - 75012 PARIS

#### 4.2. L'équipe auditrice

L'équipe auditrice est composée de 2 à 3 membres parmi lesquels :

- 1 directeur de centre labellisé (ou adjoint) ;
- 1 DTN (ou ses représentants) ;
- 1 représentant du CPSF/CNOSF ;
- 1 représentant de l'ANS ;
- 1 personne qualifiée reconnue par le président du Comité Label.

*La liste nominative des auditeurs formés sera tenue à jour suite à validation du président du Comité Label.*

L'audit commence dès transmission du dossier de candidature par la MGI à l'équipe auditrice et se termine à la transmission du rapport d'audit.

Les auditeurs ont durant la durée de cet audit toute autorité pour recueillir des informations complémentaires auprès de toute source jugée pertinente (fédérations, utilisateurs, partenaires, ressources...).

L'audit *in situ* se déroule sur 24h, respectant une journée du cycle de vie d'un sportif. Il pourra donner lieu à :

- des études documentaires ;
- des visites sur site ;
- des entretiens collectifs et/ou individuels.

Une phase préparatoire est réalisée en amont de la journée d'audit. Elle permet aux auditeurs d'analyser les documents du dossier de candidature. En fonction des résultats de son analyse, les auditeurs proposeront au centre candidat un programme de la journée d'audit précisant :

- les pièces complémentaires qu'ils souhaitent pouvoir consulter sur place ;
- les personnes qu'ils souhaitent pouvoir interviewer.

Au terme de la journée d'audit, l'équipe auditrice présentera au centre candidat ses 1<sup>ères</sup> conclusions.

Le rapport d'audit et les résultats bruts et anonymés des questionnaires seront transmis au candidat, pour information, en amont du Comité Label.

Plusieurs équipes auditrices sont constituées afin :

- d'instruire le dossier de candidature du centre candidat ;
- de vérifier sur site l'exactitude des justificatifs (ou preuves) présentés dans le dossier de candidature ;
- de présenter, après chaque audit réalisé, un rapport d'audit à la MGI qui sera ensuite soumis au comité Label.

### 4.3. Le Comité Label

#### La composition et le fonctionnement du Comité Label restent identiques

« Le Comité Label, présidé par le Directeur Général de l'INSEP, est mis en place afin de statuer sur l'attribution du label grand INSEP. Il constitue également l'instance de saisine en cas de procédure de retrait du label.

Il statue sur l'évolution des critères de labellisation proposée par le conseil stratégique »

*Règlement intérieur, outils de partage et de pilotage du réseau grand Insep (5 fév. 19)*

Composition :

- Le Directeur Général de l'INSEP qui le préside et qui a voix prépondérante
- Le Directeur des Sports ou son représentant
- Le Directeur Général de l'Agence Nationale du Sport ou son représentant
- Un représentant des chefs d'établissements
- Un représentant des Directeurs Techniques Nationaux
- Un représentant de Régions de France
- Un représentant du CNO SF
- Un représentant du CPSF
- Un représentant du monde économique
- Un représentant des sportifs

Les éléments de prise de décision du Comité Label :

- L'analyse qualifiée des questionnaires de satisfaction utilisateurs (Nouveau)
- Le rapport d'audit
- L'entretien des candidats (Nouveau)
- L'expérience et les connaissances des membres du Comité

A noter : chaque candidat sera invité devant le Comité Label et aura à charge de répondre aux questions des membres de ce dernier.

Rappel : la 1<sup>ère</sup> version du label donnait la priorité et faisait la différence sur les infrastructures et services offerts (bronze, argent, or). Cette 2<sup>ème</sup> version repose sur un cahier des charges unique, comme un socle commun nécessaire et indispensable (Décision du Comité Label du 22 mars 2021)

Le label peut être retiré dès lors que les critères du label ne sont plus respectés.

Lorsqu'un ou des manquements au label sont observés, la MGI demande par écrit au centre de présenter ses observations dans un délai de trente jours. Elle communique ensuite au comité Label les informations dont elle dispose, et les observations en retour du centre.

Après délibération du Comité Label, un délai de mise en conformité est proposé au centre avec un échéancier.

En cas de non-respect de cet échéancier, le centre se verra retirer le label : la décision est notifiée par le Directeur Général de l'INSEP au Directeur du centre.

Le retrait du label entraîne le retrait du droit d'utiliser le logo du label et l'accès à l'ensemble des outils grand INSEP (Box numérique notamment).

#### 4.4. Le cycle de vie du Label

Le cahier des charges du label est amené à être réévalué tous les 4 ans. Chaque nouvelle version deviendra opérationnelle et de référence l'année post-olympique d'été.

Chaque nouvelle version du cahier des charges du label grand INSEP impose à l'ensemble des centres labellisés de se porter à nouveau candidats sur la version de référence. Un candidat labellisé en 2022 le sera jusqu'en 2024 par exemple. Ainsi, les centres labellisés répondront à une même promesse (un seul dépôt de candidature est autorisé chaque année).

L'année 2021 permettra à l'ensemble des centres labellisés de se projeter opérationnellement dans la dynamique proposée par la version 2 du label.

Le calendrier tiendra compte des réalités opérationnelles et sera adapté au besoin par le Comité Label sur l'année 2021.



## CONTACTS MISSION GRAND INSEP (MGI)

### **Anne-Marie COURTAUD**

Chef de mission

[anne-Marie.courtaud@insep.fr](mailto:anne-Marie.courtaud@insep.fr)

### **Howard VAZQUEZ**

Adjoint chef de mission

[howard.vazquez@insep.fr](mailto:howard.vazquez@insep.fr)

01 41 74 43 90

11, Avenue du Tremblay

75012 PARIS