

INSEP

RAPPORT D'ACTIVITÉS

2017



SOMMAIRE

Préfaces.....	4
Lettre de mission du directeur général.....	7
Fonctionnement de l'établissement	13
1. Objet et missions.....	14
2. Localisation.....	14
3. Mission de l'INSEP	14
4. Partenariat Public privé, création et fonctionnement	15
5. Les instances statutaires	16
Les ressources humaines	19
1. Gouvernance	20
2. Répartition et nombre des agents par statut.....	21
3. Vers une nouvelle politique RH et une homogénéisation des salaires de l'INSEP	28
Les finances	31
1. Audit financier et résultats.....	32
2. Gestion financière et comptable.....	32
3. Éléments budgétaires	33
L'accompagnement à la performance.....	45
1. L'accueil des pôles France et des équipes de France	46
2. La Mission d'Optimisation de la Performance.....	49
3. L'accompagnement du projet des sportifs de haut niveau.....	54
4. la formation et l'accompagnement professionnel des cadres de haut-niveau.....	66
5. La recherche et l'innovation	72
6. Capitalisation et diffusion des savoirs.....	82
7. Gestion du patrimoine.....	85
L'animation du réseau et la promotion de l'établissement	95
1. L'animation du réseau Grand INSEP	96
2. Les Relations internationales.....	100
3. La communication et les partenariats.....	102
4. Préfiguration du pôle accueil.....	108

L'année 2017 fut charnière pour le sport français : en désignant Paris ville hôte des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, le CIO a ouvert une nouvelle ère. Outre la satisfaction de tout un pays d'arriver au bout d'une longue compétition, c'est en effet une victoire marquante et une formidable opportunité pour la France. Nous aurons à l'INSEP un rôle majeur à jouer dans les 7 années qui suivent cette élection. Nous sommes engagés dans un objectif commun, celui de la réussite de notre Nation, aux côtés de toutes les fédérations que nous accompagnons au quotidien. Nous avons également une responsabilité plus grande, une ambition plus forte : celle d'un nouveau modèle du service public du sport français. Pour les futurs athlètes qui seront champions en 2024 ; pour les autres pays, que nous accueillerons avant les Jeux et accompagnerons dans la préparation de leurs équipes nationales ; pour notre établissement aussi, qui doit faire de cette opportunité la démonstration de son expertise. Nous devons d'ici 2024 penser notre modèle économique, en affichant ce qui nous rend unique, ce qui nous rend performant, afin de trouver les ressources humaines et financières qui nous placeront au cœur du sport de haut niveau international.



Dès mon arrivée, j'ai été frappé par l'implication de chacune et de chacun dans notre mission collective ; lors d'échanges avec le personnel, j'ai perçu la fierté des femmes et des hommes qui font l'INSEP, j'ai constaté leur engagement pour améliorer la connaissance sur la performance sportive et leur motivation pour trouver des solutions et innover au service de nos athlètes. La volonté de bien faire, mais surtout celle de faire de son mieux afin d'accompagner les athlètes qui viennent sur notre campus pour s'entraîner, s'évaluer, se ressourcer, et partager leur projet.

Je sais pouvoir compter sur les professionnels de l'INSEP pour mener les actions que notre ministère a choisi de désigner comme prioritaires :

- L'accompagnement et le soutien des fédérations sportives pour l'amélioration des performances des équipes de France dans les compétitions de référence (Jeux Olympiques et Paralympiques, Championnats du monde, Championnats d'Europe) dans le respect des principes du double projet des sportif(ve)s qui caractérisent le modèle français du sport de haut niveau ;
- La mise en synergie d'un réseau national de structures et d'établissements dédiés au sport de haut niveau. Ce réseau est constitué, au premier chef, des différents centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) ainsi que d'autres établissements publics consacrés à diverses disciplines sportives ;
- La mise en place d'une offre de formations - initiale ou continue - permettant d'élever le niveau de compétences et d'expertise des acteurs du développement du sport et, notamment, celui des cadres des fédérations sportives inscrites dans une logique de haut niveau ;
- La conduite de travaux de recherche scientifique, médicale, technologique prioritairement orientés vers la production de la performance sportive ;
- Le positionnement de notre établissement sur l'échiquier international du sport de haut niveau par le développement d'actions de coopération avec les différents acteurs du champ (recherche, médical, formation ou expertise).

C'est avec beaucoup de fierté que j'ai accepté la mission de conduire l'INSEP. Fierté de rejoindre le fleuron du sport français, le lieu où s'entraînent plus de 50% des médaillés olympiques et nos champions paralympiques, le lieu qui réunit les meilleurs techniciens, les meilleurs enseignants et ce, dans tous les domaines.

C'est une grande fierté aussi, parce que l'INSEP est le lieu où tout est possible. C'est pour cela que l'innovation, la formation et la recherche sont au cœur de notre projet. Elles nourrissent, elles enrichissent, la performance inscrite comme notre premier objectif. Elles se fondent sur des expertises portées, incarnées des femmes et des hommes qui composent l'INSEP et le réseau Grand INSEP, et qui travaillent dans le respect et la bienveillance. En tenant ces deux objectifs d'excellence et d'humanité, nous parviendrons à faire des rêves d'or olympiques et paralympiques, de médailles internationales, à faire des objectifs de reconversion professionnelle, une réalité pour chacun.

Ce rapport d'activités 2017 reflète la richesse, la diversité et la densité des activités de l'établissement. Je tiens à remercier les équipes de l'INSEP pour leur investissement jamais démenti et leur professionnalisme.

Ghani Yalouz
Directeur général de l'INSEP

L'année 2017 est marquée par l'arrivée d'un nouveau Directeur général, Ghani Yalouz. Je l'ai connu, au sein de cet institut, lors de notre préparation des Jeux Olympiques de Barcelone au début des années 1990.

Nous savons tous les deux l'importance que l'INSEP a joué dans nos carrières respectives, et nous avons à cœur de continuer à œuvrer pour que cet établissement offre des services toujours plus qualitatifs au profit des fédérations et de leurs athlètes, afin de répondre au mieux à leur quête de performance et d'excellence.

Faire connaître ce savoir-faire, une idée forte qui a guidé nos réflexions afin de travailler à accroître l'image de l'établissement et positionner au mieux l'expertise de ce dernier. En 2017, le Conseil d'Administration a contribué à développer la visibilité et l'image de l'INSEP en actant la mise en place d'un Pôle Communication-Audiovisuel qui permet parallèlement de renforcer une expertise auprès du mouvement sportif que nous accompagnons au quotidien. Une étape importante dans la volonté de valoriser l'établissement, ses atouts et ses nouvelles orientations.

Dans le cadre de la réorganisation générale de l'INSEP, le Conseil d'Administration s'est également prononcé en faveur de la mise en œuvre d'un Pôle Accueil « unique » afin de permettre d'optimiser et de centraliser l'accueil de toutes les typologies de clients et de gérer la logistique qui en découle. Une optimisation qui renforce les capacités de l'établissement à accueillir dans les meilleures conditions les délégations étrangères en préparation pour les grands événements sportifs internationaux (GESI).

L'INSEP a également contribué à impulser une dynamique autour de la candidature de la Ville de Paris pour l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024 avec la mobilisation de l'ensemble de ses pôles et l'implication de ses agents.

Je souhaite sincèrement remercier l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, élus, personnes qualifiées et représentants du mouvement sportif, de l'État, de la ville de Paris, des personnels de l'établissement, des sportifs, pour leur engagement sans faille au profit de l'établissement et de son développement.



Jean-Philippe Gatien

Président du Conseil d'Administration de l'INSEP



MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
SECRETARIAT D'ÉTAT AUX SPORTS

Le ministre

Le Secrétaire d'Etat

Paris, le 30 AVR. 2017

Monsieur le Directeur général,

Vous avez été nommé le 11 mars 2017 à la direction générale de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP), et êtes désormais chargé du pilotage, de l'organisation, de la gestion de cet établissement ainsi que de la mise en œuvre des objectifs qui figurent dans le contrat d'objectifs et de performance conclu avec la direction des sports.

Cette nomination à la tête de l'établissement de référence du sport français nous conduit à vous préciser les missions prioritaires qui seront les vôtres et celles de votre équipe.

De façon générale, ces missions doivent toutes contribuer au renforcement des cinq piliers de l'action de l'INSEP que sont :

- l'accompagnement et le soutien des fédérations sportives pour l'amélioration des performances des équipes de France dans les compétitions de référence (Jeux olympiques et paralympiques, Championnats du monde, Championnats d'Europe) dans le respect des principes du double projet de formation des sportif(ve)s qui caractérise le modèle français du sport de haut niveau,
- la mise en synergie d'un réseau national de structures dédiées au sport de haut niveau, réseau constitué au premier chef des différents centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS),
- la mise en place d'une offre de formation initiale ou continue permettant d'élever le niveau de compétence et d'expertise des acteurs du développement du sport, et notamment celui des cadres des fédérations sportives inscrites dans une logique de haut niveau,
- la conduite de travaux de recherche scientifique, médicale, technologique prioritairement orientés vers la production de la performance sportive,
- le positionnement de l'établissement sur l'échiquier international du sport de haut niveau par le développement d'actions de coopération avec les différents acteurs du champ (recherche, enseignement ou expertise).

Monsieur Abdelghani YALOUZ
Directeur général de l'INSEP
11, avenue du Tremblay
75012 PARIS

Pour permettre à votre établissement de remplir pleinement les missions qui lui sont confiées, il conviendra en première priorité que vous soyez le garant, tant de la qualité du dialogue social avec l'ensemble des personnels de l'INSEP, que de la rigueur de la gestion administrative, financière, patrimoniale et partenariale de l'établissement.

Votre action sera également guidée par les grands enjeux nationaux suivants :

- concilier le nécessaire redressement des comptes publics et le respect des plafonds et schémas d'emplois qui vous seront notifiés avec la préservation des capacités de l'établissement à respecter ses priorités ;
- respecter les règles de parité dans l'exercice de votre mission de recrutement sur les postes à responsabilité.

Vous poursuivrez le travail engagé par l'INSEP aux côtés de Paris 2024 pour relever le défi de la candidature française à l'accueil des Jeux olympiques et paralympiques, puis, le cas échéant, dans l'élaboration de la stratégie nationale de préparation à cette échéance.

Vous veillerez par ailleurs à assurer la promotion constante de l'INSEP auprès des institutions publiques, privées et médiatiques en vous attachant à définir une stratégie globale de communication pour l'établissement.

Dans ce cadre, dans le respect des prérogatives du conseil d'administration et de la tutelle du ministère chargé des sports, en liaison avec les comités nationaux olympique et paralympique, les présidents et l'encadrement des fédérations sportives, ainsi que l'ensemble des acteurs du sport de haut niveau, il vous appartiendra de mener à bien les missions suivantes :

1 – Installer un dialogue social de qualité :

Au-delà de la réunion régulière des instances dédiées à la concertation avec les personnels de l'établissement (comité technique, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), vous vous attacherez à procéder à une évaluation partagée (personnels et encadrement des fédérations) de la mise en œuvre de l'actuel projet d'établissement pour en analyser les forces et les faiblesses, en identifier les conditions d'une meilleure appropriation par l'ensemble des personnels de l'établissement, en simplifier le contenu et en redéfinir les moyens de pilotage.

Ce souci d'installation d'un dialogue social de qualité au sein de l'INSEP, dans un établissement qui bénéficie d'un contrat de partenariat public-privé intégrant un ensemble de services en matière d'accueil, d'hôtellerie, de restauration, d'entretien ou de maintenance, doit aussi permettre de conforter des relations de collaboration sereines avec l'ensemble des agents travaillant quotidiennement sur le site pour s'assurer de la capacité collective à apporter les services attendus par l'ensemble des usagers.

2 – Assurer une gestion administrative, financière, patrimoniale et partenariale rigoureuse :

Dans ce domaine, vous veillerez à faire aboutir rapidement deux projets engagés avant votre arrivée :

- la stabilisation, et l'ajustement si nécessaire, du nouvel organigramme structurel et fonctionnel de l'établissement afin d'assurer la fluidité des prises de décision internes ;
- la finalisation de la bascule sur le nouveau système d'information budgétaire et comptable pour mettre l'établissement en pleine conformité avec les exigences issues de la récente réforme budgétaire et comptable (décret GBCP).

Vous procéderez à une analyse approfondie de la situation financière de l'établissement, en vous attachant à identifier les moyens de diminuer sa dépendance vis à vis des financements publics, tant par la dynamisation de ses ressources propres que par la maîtrise de ses dépenses, ceci en vous appuyant sur les préconisations formulées dans le rapport de l'inspection générale de la jeunesse et des sports relatif à la mission de contrôle de l'INSEP (juin 2016).

Concernant la gestion patrimoniale et partenariale de l'INSEP, outre la mise en œuvre de la deuxième génération de votre schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), vous porterez une attention constante au respect du rythme d'engagement prévisionnel des opérations inscrites au programme pluriannuel d'investissement de l'établissement et à la maintenance régulière des équipements sportifs dont l'opérationnalité constante est attendue.

S'agissant de la partie nord du site de l'INSEP, principal objet du contrat de partenariat public-privé conclu entre l'Etat et la société Sport Partenariat, et dans lequel l'INSEP bénéficie du statut d'associé, le travail engagé avec la direction des sports et le partenaire devra être approfondi pour aboutir rapidement à une meilleure coordination des acteurs, une plus grande rapidité d'exécution dans les procédures utilisées et une constante réflexion sur les ajustements à apporter au contrat initial. Ce travail partenarial demeurera guidé par le souci permanent de garantir les intérêts de l'Etat durant la totalité de la phase d'exploitation de contrat (2010-2036).

3 – Accompagner et soutenir les fédérations sportives olympiques et paralympiques dans leur projet de performance :

Dans ce domaine, et conformément aux conclusions des Etats généraux du sport de haut niveau qui se sont tenus à l'issue des Jeux olympiques et paralympiques de Rio 2016, vous vous attacherez, avec la direction des sports, à définir des modalités de coopération qui permettront à la nouvelle délégation ministérielle à la haute performance sportive d'améliorer l'accompagnement des sportives et des sportifs dont les résultats et le potentiel les amènent à figurer parmi les meilleurs lors des compétitions de référence. Ceci nécessitera notamment de procéder à une redéfinition des missions confiées à la mission d'optimisation de la performance (MOP) pour lui conférer un rôle central dans les propositions d'allocations de moyens humains et financiers aux fédérations sportives et dans l'évaluation de leur utilisation.

Par ailleurs, les derniers Jeux paralympiques ont mis en évidence une concurrence internationale accrue et une amélioration des résultats de l'équipe de France paralympique nécessitant que les acteurs soient mieux fédérés, les synergies entre sportif(ve)s et entraîneurs mieux identifiées et les expériences et expertises mieux mutualisées. Pour cela, vous aurez à installer à l'INSEP une cellule de la performance paralympique, dont l'accueil du Comité paralympique sportif français à l'INSEP constituera la première étape.

Enfin, vous poursuivrez le dialogue avec les différentes fédérations sportives olympiques et paralympiques sur la base de leur projet de performance fédéral pour vous permettre d'identifier les besoins d'information, de formation ou d'accompagnement des équipes techniques fédérales et apporter des réponses appropriées à ces besoins.

4 – Conforter le Grand INSEP et l'installer dans le paysage de la gouvernance territoriale du sport de haut niveau

La construction du Grand INSEP a constitué un chantier majeur des trois dernières années. S'il a donné lieu à un travail conséquent de mise en réseau des structures dédiées au sport de haut niveau, et notamment des CREPS, , le Grand INSEP doit maintenant être mieux identifié par les acteurs fédéraux du sport de haut niveau, les services déconcentrés du

ministère chargé des sports et les conseils régionaux pour s'intégrer pleinement dans les stratégies fédérales et les instances de gouvernance territoriales du sport de haut niveau.

Les organes de décision du Grand INSEP devront être confortés dans leur fonctionnement et les actions de renforcement des fondations du Grand INSEP (labellisation, unités ressources, outils mutualisés, services proposés) devront être poursuivies.

5 – Poursuivre l'amélioration des conditions de préparation de la performance des sportifs sur le fondement du double projet

L'optimisation des conditions de préparation de la performance demeurera le cœur d'activité de l'établissement. Ceci nécessitera de procéder au choix des disciplines présentes à l'INSEP sur la base des projets de performance fédéraux. Ils intégreront la nécessaire maîtrise des effectifs accueillis pour garantir la qualité d'accompagnement attendue (formation, entraînement, encadrement médical, préparation mentale, accompagnement individuel, suivi socio-professionnel). Les initiatives concernant la reconversion professionnelle des sportifs et sportives ayant mis un terme à leur carrière sportive (cellule dédiée) devront être poursuivies. Enfin, vous porterez également une attention particulière aux exigences spécifiques à l'accueil de jeunes sportif(ve)s mineur(e)s dans votre établissement, en vous attachant à proposer un lieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et garantissant leur sécurité.

6 – Renforcer la formation des cadres français du sport de haut niveau en contribuant au développement de leur niveau d'expertise et en assurant leur renouvellement

L'INSEP est l'unique établissement placé sous tutelle du ministère chargé des sports qui bénéficie du statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel relevant de la catégorie des grands établissements (art. L717-1 du code de l'éducation).

En cela, la politique de recherche et de formation de l'établissement doit lui permettre de se positionner en établissement universitaire de référence sur le champ particulier de la performance sportive.

Concernant la recherche, outre les activités déjà conduites par les différents enseignants-chercheurs de l'INSEP et pour lesquelles les partenariats avec l'ensemble des structures de recherche publiques et privées continueront d'être développés, le domaine des nouvelles technologies appliquées à la performance sportive fera l'objet d'une attention particulière. Vous vous attacherez à définir les conditions de mise en place d'un espace de partage de projets mettant en relation usagers ou bénéficiaires potentiels (sportif(ve)s, encadrement fédéral), porteurs de projets et investisseurs dans une démarche de co-construction de produits novateurs. Dans cette optique, le nouveau chef du pôle performance devra avant tout s'attacher à mettre en synergie recherche fondamentale, innovation et sport de haut niveau. Outre sa connaissance du champ scientifique ou de l'innovation, ce chef de pôle sera également chargé d'installer un dialogue constant et opérationnel avec la mission d'optimisation de la performance, point de convergence des sollicitations et des besoins exprimés par les fédérations.

Ces fédérations et leur encadrement technique occuperont une place centrale lors la définition des besoins auxquels votre offre de formation s'attachera à répondre. Dans la continuité des conclusions des Etats généraux du sport de haut niveau, vous formaliserez une école des cadres sportifs, ensemble de formations à l'attention des DTN et des entraîneurs optimisant l'offre proposée par l'INSEP, la direction des sports et la DRH du ministère. En relation directe avec la direction des sports, vous poursuivrez la formation à la prise de fonction des directeurs techniques nationaux nouvellement nommés.

Vous développerez enfin au bénéfice des professionnels de la performance une offre de formation initiale ou continue permettant :

- soit l'obtention de diplômes d'Etat (DES JEPS, masters) ou de diplômes d'établissement (Exécutive masters, certificats de compétences),
- soit le développement de compétences ciblées sur les différents aspects de l'encadrement du sport, et plus particulièrement du sport de haut niveau et de la performance.

Vous vous assurerez enfin que les diplômes délivrés par l'INSEP disposent des atouts nécessaires pour bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle (inscription au registre national des certifications professionnelles) et consoliderez votre collaboration avec le secteur universitaire sur la question de la reconnaissance des compétences acquises dans les formations de l'établissement.

7 – Positionner l'INSEP dans une dimension internationale en étroite collaboration avec les institutions publiques, le mouvement sportif et Paris 2024

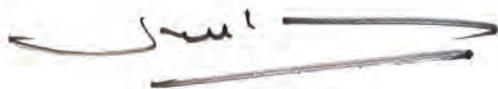
L'INSEP constitue depuis de nombreuses années une référence connue et reconnue en France et à l'étranger. Pour autant, et sans nier l'existence de nombreux projets développés par plusieurs composantes de l'établissement, une véritable stratégie d'établissement devra être identifiée pour renforcer la cohérence de l'action de l'INSEP au niveau international.

Cette stratégie d'établissement intégrera notamment :

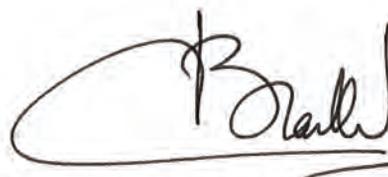
- la représentation de la France dans les grands réseaux européens ou internationaux des établissements de formation, notamment universitaires, et des centres de préparation sportive de haut niveau,
- l'accueil d'équipes nationales étrangères répondant aux stratégies olympiques et paralympiques des fédérations sportives nationales,
- la veille sur la performance sportive internationale au service des fédérations sportives ou de leur encadrement technique,
- la participation aux accords de coopération internationale en relation étroite avec la direction des sports.

Pour la mise en œuvre de l'ensemble de ces missions, nous souhaitons que vous finalisiez, dans un délai d'un an, un projet d'établissement actualisé et partagé avec l'ensemble des personnels de l'établissement et ceux de l'encadrement des fédérations utilisatrices.

Nous savons pouvoir compter sur votre investissement personnel et votre capacité managériale pour que ce projet devienne l'expression d'une volonté collective de faire de l'INSEP un établissement dédié à la performance sportive riche de son histoire, fort de ses acquis et porteur d'ambitions nouvelles pour l'avenir du sport français.



Patrick KANNER



Thierry BRAILLARD



FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

L'INSEP est un établissement public national, mais à la différence des autres opérateurs de l'État, l'Institut a la particularité de fonctionner étroitement avec le mouvement sportif.

Le cœur de métier des agents de l'INSEP est destiné aux sportifs de haut niveau évoluant au sein des pôles France des fédérations sportives et aux autres, externes, qui nécessitent l'expertise de l'Institut.

150

ENTRAÎNEURS PERMANENTS

800

SPORTIFS

21

PÔLES FRANCE

1. OBJET ET MISSIONS

L'objet et la mission relatifs à l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance sont fixés par décret n° 2009-1454 du 25 novembre 2009. L'art. R.211-1 définit l'INSEP comme un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), constitué sous la forme d'un « grand établissement » au sens de l'article L. 717-1 du code de l'éducation et placé sous la tutelle du ministre chargé des Sports. Il est soumis aux dispositions de ce même code et des textes pris pour son application, dans les conditions.

L'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance participe à la politique nationale de développement des activités physiques et sportives, particulièrement dans le domaine du sport de haut niveau, et contribue à la protection de la santé des sportifs et au respect de l'éthique sportive.

2. LOCALISATION

Situé sur le terrain de la commune de Paris, au cœur du Bois de Vincennes, l'INSEP comprend plus de 300 agents et plus de 150 entraîneur(e)s permanent(e)s. L'INSEP est notamment chargé d'offrir à l'élite sportive française des conditions optimales permettant de concilier entraînement et formation scolaire, universitaire ou professionnelle. Sélectionné(e)s sur des critères de performance sportive par "leur" Fédération, plus de 800 sportives et sportifs sont actuellement 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 et 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. MISSION DE L'INSEP

Les compétences et les services de l'INSEP et des centres de haut niveau du réseau Grand INSEP sont déjà mobilisés pour répondre à l'ambition affichée d'accompagner les athlètes qui seront qualifiés pour les Jeux de Paris 2024.

L'offre d'accompagnement est innovante et conçue sur-mesure pour les sportifs de haut niveau. Chaque jour, l'encadrement de ces sportifs est étudié, repensé et amélioré grâce notamment à l'engagement, à la motivation et à la disponibilité de l'ensemble des agents de l'INSEP, CREPS et des centres du réseau Grand INSEP.

Il assure, en liaison avec les fédérations sportives, la formation et la préparation de sportifs de haut niveau, et met en œuvre le double projet consistant à concilier la recherche de la performance sportive et la réussite scolaire, universitaire et professionnelle du sportif. Il favorise par son expertise, la diffusion des bonnes pratiques 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, qui est 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. Il 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. Il concourt à des programmes de recherche scientifique, médicale, technologique en matière d'activi-

tés physiques et sportives, produit et diffuse des connaissances liées au sport de haut niveau et valorise ses ressources documentaires. Enfin, il mène des actions en matière de relations internationales et de coopération dans le domaine du sport de haut niveau, établit des conventions avec des organismes, français ou étrangers, pour mettre en œuvre ses missions et associe, en tant que 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, CRÉATION ET FONCTIONNEMENT

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 économiquement avantageuse, a été celle d'un groupement représenté désormais par Sport Partenariat.

L'une des spécificités vient du fait qu'il s'agit du premier partenariat public-privé (PPP), conclu entre l'État, via le ministère en charge des sports, et un partenaire privé. Ce contrat de partenariat a été mis en place afin de :

- **Mettre en œuvre le programme de rénovation pour les infrastructures de la zone Nord de l'INSEP (hébergements des sportifs de haut niveau, restauration, salle de cours, bureaux...)**
- **Exploiter une partie du site, avec la réalisation des prestations suivantes confiées au partenaire privé : 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 en direction des sportifs de haut niveau, répondent et participent à l'objectif de performance assigné à l'INSEP dans le cadre du projet d'établissement. A ce titre, les services de l'INSEP contrôlent la réalité et la qualité des prestations assurées par les prestataires extérieurs.

Cette collaboration tripartite entre le partenaire Sport Partenariat, le ministère des Sports et l'INSEP, est prépondérante car elle s'inscrit sur une durée de 30 ans, jusqu'en 2036.

27

**MEMBRES DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
DE L'INSEP**

5. LES 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 par deux directeurs généraux adjoints, respectivement chargés d'assurer, sous son autorité, la coordination de la politique sportive et la gestion de l'établissement.

Conseil d'administration

Il est composé, pour 4 ans, de :

- deux membres de droit, le directeur des Sports (ou son représentant), le président du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) (ou son représentant).
- sept représentants de l'Etat désignés et nommés par arrêté par le ministre qu'ils représentent, dont 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 et un représentant du ministre de la défense.
- neuf 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'Institut national des sports et de l'éducation physique, 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.
- Un conseiller de Paris désigné par le Conseil de Paris ;
- huit membres nommés composés de deux présidents de fédération sportive désignés par le président du CNOSF, d'un membre désigné en son sein par la commission des athlètes du CNOSF, d'un chef d'entreprise, d'un directeur technique national et de trois personnalités qualifiées en raison de leurs compétences en lien avec les missions de l'Institut et désignées par le ministre chargé des sports.

Conseil scientifique, médical et de formation

Le conseil scientifique, médical et de formation (CSMF) s'est réuni une seule fois en 2017, le 6 juillet 2017. Il est présidé depuis cette séance électorale, par la Professeure Patricia THOREUX.

Pour rappel, le CSMF est notamment consulté par le conseil d'administration sur le programme de recherche de l'établissement, sur la stratégie de l'établissement en matière de protection de la santé des sportifs, les orientations en matière de formation, et enfin la création ou la suppression de titres et de diplômes. Il établit également les axes stratégiques à développer au sein du réseau national concernant le sport de haut niveau et peut assurer l'évaluation et l'expertise en matière de sport de haut niveau.

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 une durée de quatre ans par décision du directeur général. Benjamin Brossier, élu une première fois en 2012, a été reconduit en 2014 pour la présidence du CVSS. Ce dernier a été réuni une seule fois le 6 décembre 2017.

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.

Pour rappel, 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.

Comité technique

Le comité technique (CT) s'est réuni à cinq reprises en 2017 (le 17 mars, 20 avril, 28 juin, 18 octobre et enfin le 5 décembre).

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 2017 (le 27 mars, 17 novembre et enfin le 12 décembre 2017).

Organigramme fonctionnel de l'INSEP





LES RESSOURCES HUMAINES

L'année 2017 a été marquée par une transition stratégique, opérationnelle et technique, notamment avec la mise en œuvre de la nouvelle organisation de l'établissement, votée en juillet 2016 :

- le pôle patrimoine a ainsi été mis en place en janvier 2017
- le pôle administration en avril
- le pôle performance en juin

La création des pôles accueil et communication/audiovisuel a été validée au conseil d'administration de décembre 2017.

Le nouveau progiciel de gestion financière et comptable, Qualiacc, choisi en 2016, a été mis en place tout au long de l'année 2017. Les premiers paiements et les premières restitutions de l'outil sont intervenus à la fin du mois d'août 2017.

1. GOUVERNANCE

Depuis 2009, l'INSEP détient le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP) ainsi que celui de Grand Établissement. Ce changement lui permet de s'adapter au mieux aux enjeux de la performance sportive dans un contexte mondial toujours plus concurrentiel et d'accroître sa fonctionnalité en lui confiant des missions élargies.

Placé sous la tutelle du ministère des sports, l'INSEP, en qualité d'EPSCP, est également placé sous la tutelle financière du ministère du budget. Il est dans ce domaine tenu de respecter les règles budgétaires et comptables établies par l'instruction comptable commune (instruction du 22 décembre 2016) ainsi que les dispositions des recueils des règles budgétaires et comptables applicables aux opérateurs de l'État.

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

Depuis huit années émerge une modernisation des pratiques des ressources humaines tendant à favoriser le développement des compétences ainsi qu'une réactivité accrue, tout en maintenant le dialogue social.

Par arrêté du ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, et du secrétaire d'État chargé des sports en date du 10 février 2017, Monsieur Abdelghani YALOUZ, conseiller technique et pédagogique supérieur, a été nommé directeur général de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance à compter du 11 mars 2017.

À la demande du nouveau directeur général, et en accord avec les orientations de la direction des sports, le décret n°2009-1454 du 25 novembre 2009 créant l'institut national du sport, de l'expertise et de la performance a été modifié. Le décret n°2017-507 du 6 avril 2017, met ainsi en conformité les statuts de l'établissement avec la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, notamment son article 58, qui prévoit que la nomination du directeur général est précédée d'un appel à candidatures et de l'examen de celles-ci. Monsieur Abdelghani Yalouz a ainsi été nommé une seconde fois par arrêté du 19 avril 2017 sur le fondement de ce nouveau statut.

ANIMATION *des équipes*



Un président du conseil d'administration renforcé

Le nouveau directeur général a maintenu en poste ses deux adjoints, Madame Audrey Perusin, chargée de la politique sportive, nommée par arrêté ministériel le 2 mai 2016, et Denis Avdibegovic, chargé de l'administration générale, nommé par arrêté ministériel le 3 octobre 2016.

Il a souhaité donner une nouvelle impulsion dans l'animation de l'équipe dirigeante de l'établissement, en instaurant une réunion de direction plus réduite (le DG et ses DGA), sur un rythme hebdomadaire, à laquelle il a proposé à Monsieur Jean-Philippe Gatien, président du conseil d'administration, de se joindre tous les lundis matin.

La directrice générale adjointe chargée de la politique sportive a instauré une réunion mensuelle de ses chefs de pôle : performance, médical, haut niveau et formation. Une réunion bilatérale hebdomadaire a également été mise en place. Le même format aurait dû être instauré au sein de la direction de l'administration générale, pour les pôles administration, patrimoine, et informatique, mais la création et la mise en place progressive des pôles patrimoine et administration, ainsi que la mise en service du progiciel *Qualiac* ont largement retardé ce fonctionnement. En revanche, les réunions bilatérales hebdomadaires ont été maintenues.

2. RÉPARTITION ET NOMBRE DES AGENTS PAR STATUT

Effectifs titulaires et contractuels

Le nombre d'ETP (Equivalent Temps Plein) au 31 décembre est passé de 287,35 en 2016 à 277,95 en 2017. La répartition par catégorie montre une diminution du nombre d'agents de catégorie C entre 2016 et 2017 (-8,30 ETP) et une hausse significative du nombre d'agents de catégorie B (+ 9,6 ETP). Les agents de catégorie A restent les plus nombreux (63,70%). Il convient de souligner que la part du nombre des ETP des agents non titulaires (45,46%), au mois de décembre 2017, est inférieure à celle des agents titulaires (54,54%).

La part des agents titulaires est supérieure de 2 points par rapport à celle de l'année 2016.

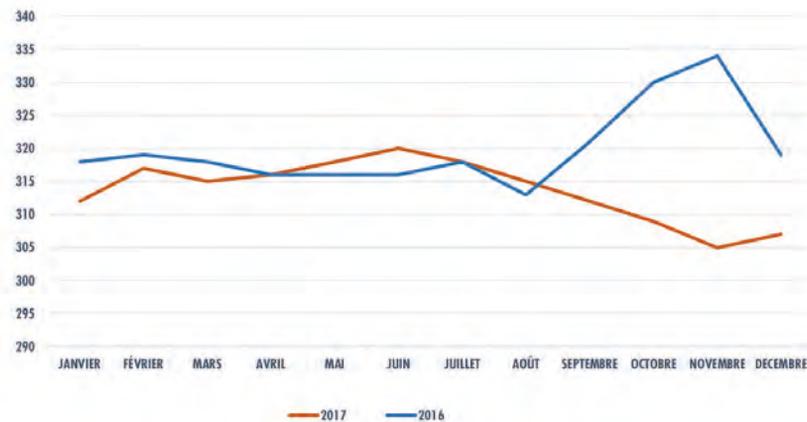
Concernant la répartition par genre, les femmes sont plus nombreuses au sein des postes de catégorie B et C, les hommes sont plus nombreux sur les postes de catégorie A, tout comme en 2016.

La répartition par âge en 2017 montre que les effectifs sont équitablement répartis entre les différentes tranches d'âge.

A. ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Entre 2016 et 2017, l'effectif global a baissé passant de 316 agents recensés au 31 décembre 2016 à 307 au 31 décembre 2017. (cf tableau de l'évolution des effectifs physiques ci-contre).

Evolution des effectifs physiques



B. RÉPARTITION DES EFFECTIFS

Il convient de noter que l'écart, en effectif physique, diminue entre les hommes et les femmes entre 2016 et 2017. Il y avait 164 hommes et 152 femmes au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2017, il y a 158 hommes et 149 femmes.

Répartition des ETP sur l'année 2017

	ETP	EFFECTIFS PHYSIQUES				
JANVIER	283,05	312				
FÉVRIER	287,15	317				
MARS	286,25	315				
AVRIL	287,25	316				
MAI	288,75	318				
JUIN	290,25	320				
JUILLET	287,55	318				
AOÛT	284,25	315				
SEPTEMBRE	282,55	312				
OCTOBRE	279,55	309				
NOVEMBRE	275,75	305				
AU 31 DÉCEMBRE	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
	141,10	136,85	277,95	158	149	307

Répartition par statut, genre et catégorie des ETP : 2016/2017

2016	CATÉGORIE C			CATÉGORIE B			CATÉGORIE A				
STATUT	H	F	TOTAL	H	F	TOTAL	H	F	TOTAL	TOTAL	%
CONTRACTUELS	11,30	14,40	25,70	9,50	5,60	15,10	52,40	43,55	95,95	136,75	47,59%
CDD	10,30	9,80	20,10	5,10	0,80	5,90	32,80	27,55	60,35	86,35	30,05%
CDI	1,00	4,60	5,60	4,40	4,80	9,20	19,60	16,00	35,60	50,40	17,54%
TITULAIRES	14,00	32,40	46,40	3,00	9,40	12,40	57,00	34,80	91,80	150,60	52,41%
AFFECTÉS	11,00	29,60	40,60	0,00	4,80	4,80	12,00	8,00	20,00	65,40	22,76%
DÉTACHÉS	3,00	2,80	5,80	3,00	4,60	7,60	23,00	17,00	40,00	53,40	18,58%
CSTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13,00	6,80	19,80	19,80	6,89%
PSHN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	3,00	12,00	12,00	4,18%
TOTAL 2016	25,30	46,80	72,10	12,50	15,00	27,50	109,40	78,35	187,75	287,35	100%
% PAR CAT.	8,80%	16,29%	25,09%	4,35%	5,22%	9,57%	38,07%	27,27%	65,34%	100%	

2017	CATÉGORIE C			CATÉGORIE B			CATÉGORIE A				
STATUT	H	F	TOTAL	H	F	TOTAL	H	F	TOTAL	TOTAL	%
CONTRACTUELS	8,20	11,80	20,00	13,30	9,40	22,70	46,60	37,05	83,65	126,35	45,46%
CDD	7,20	8,00	15,20	7,90	4,60	12,50	29,00	19,75	48,75	76,45	27,50%
CDI	1,00	3,80	4,80	5,40	4,80	10,20	17,60	17,30	34,90	49,90	17,95%
TITULAIRES	14,00	29,80	43,80	3,00	11,40	14,40	56,00	37,40	93,40	151,60	54,54%
AFFECTÉS	11,00	26,80	37,80	0,00	6,40	6,40	14,00	8,00	22,00	66,20	23,82%
DÉTACHÉS	3,00	3,00	6,00	3,00	5,00	8,00	22,00	19,60	41,60	55,60	20,00%
CSTS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,00	7,80	18,80	18,80	6,76%
PSHN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	2,00	11,00	11,00	3,96%
TOTAL 2017	22,20	41,60	63,80	16,30	20,80	37,10	102,60	74,45	177,05	277,95	100%
% PAR CAT.	7,99%	14,97%	22,95%	5,86%	7,48%	13,35%	36,91%	26,79%	63,70%	100%	

Répartition des effectifs par corps, genre et grade : 2016/2017

CORPS	GRADES	EFFECTIFS PHYSIQUES					
		2016			2017		
		H	F	TOTAL	H	F	TOTAL
PERSONNELS D'ENCADREMENT ET D'INSPECTION	INSPECTEURS JS, INSPEC- TEURS FINANCES PUBLIQUES	2	1	3	3	1	4
ADMINISTRATIFS	ADJENES - ADAENES - SAENES - ADJ ET TECH ADM	5	37	42	5	36	41
	ASSISTANT SERVICE SOCIAL	0	1	1	0	1	1
	AUTRES (ATTACHÉS, AUXILIAIRES, ETC)	3	8	11	4	7	11
ENSEIGNANTS & ASSIMILÉS	PROFESSEURS DE SPORT	15	8	23	18	8	26
	PROFESSEURS D'EPS	3	1	4	1	1	2
	CTPS	8	2	10	8	2	10
	PROFESSEURS AGRÉGÉS	2	2	4	2	2	4
	PROFESSEURS CERTIFIÉS	0	1	1	0	1	1
	PROFESSEURS DES ÉCOLES	0	1	1	0	2	2
	MAÎTRE DE CONFÉRENCES, PROF DES UNIVERSITÉS	2	2	4	3	3	6
	CSTS	13	7	20	11	8	19
TECHNIQUES	IGE, ASI, TECH, ADJ ITRF	12	4	16	13	6	19
	ADJOINTS TECH ETAT	7	1	8	5	1	6
	AUTRES (TECHNICIENS PARAMÉDICAUX, AGENT DE MAÎTRISE, ETC)	1	2	3	1	2	3
CONTRACTUELS		91	74	165	84	68	152
TOTAUX		164	152	316	158	149	307

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

Répartition des agents par service et par genre au 31 décembre 2017

PÔLE	EFFECTIFS			DIRECTION DE RATTACHEMENT
	H	F	TOTAL	
DIRECTION GÉNÉRALE	3	1	4	DIRECTION GÉNÉRALE 44 agents
MOP	5	2	7	
MISSION GRAND INSEP	0	2	2	
CCAMP	11	10	21	
CRI	2	2	4	
AGENCE COMPTABLE	3	3	6	
DPS	15	5	20	
PÔLE HAUT NIVEAU	21	31	52	DIRECTION DE LA POLITIQUE SPORTIVE 192 agents
PÔLE PERFORMANCE	22	16	38	
PÔLE FORMATION	18	20	38	
PÔLE MÉDICAL	19	25	44	
DAG	5	0	5	DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE 71 agents
PÔLE ADMINISTRATION	4	20	24	
PÔLE PATRIMOINE	20	6	26	
PÔLE SOCIAL PRÉVENTION	0	3	3	
PÔLE INFORMATIQUE	10	3	13	
TOTAL ANNEE 2017	158	149	307	

Répartition des ETP par service et par genre au 31 décembre 2017

PÔLE	EFFECTIFS			DIRECTION DE RATTACHEMENT
	H	F	TOTAL	
DIRECTION GÉNÉRALE	3	1	4	DIRECTION GÉNÉRALE 43,6 ETP
MOP	5	2	7	
MISSION GRAND INSEP	0	2	2	
CCAMP	11	9,60	20,60	
CRI	2	2	4	
AGENCE COMPTABLE	3	3	6	
DPS	13,80	5	18,80	
PÔLE HAUT NIVEAU	13,50	24,40	37,90	DIRECTION DE LA POLITIQUE SPORTIVE 170 ETP
PÔLE PERFORMANCE	21,50	16	37,50	
PÔLE FORMATION	18	19,60	37,60	
PÔLE MÉDICAL	15,60	22,60	38,20	
DAG	4,70	0	4,70	DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE 64,35 ETP
PÔLE ADMINISTRATION	4	19,60	23,60	
PÔLE PATRIMOINE	18	4,80	22,80	
PÔLE SOCIAL PRÉVENTION	0	2,25	2,25	
PÔLE INFORMATIQUE	8	3	11	
TOTAL ANNEE 2017	141,10	136,85	277,95	

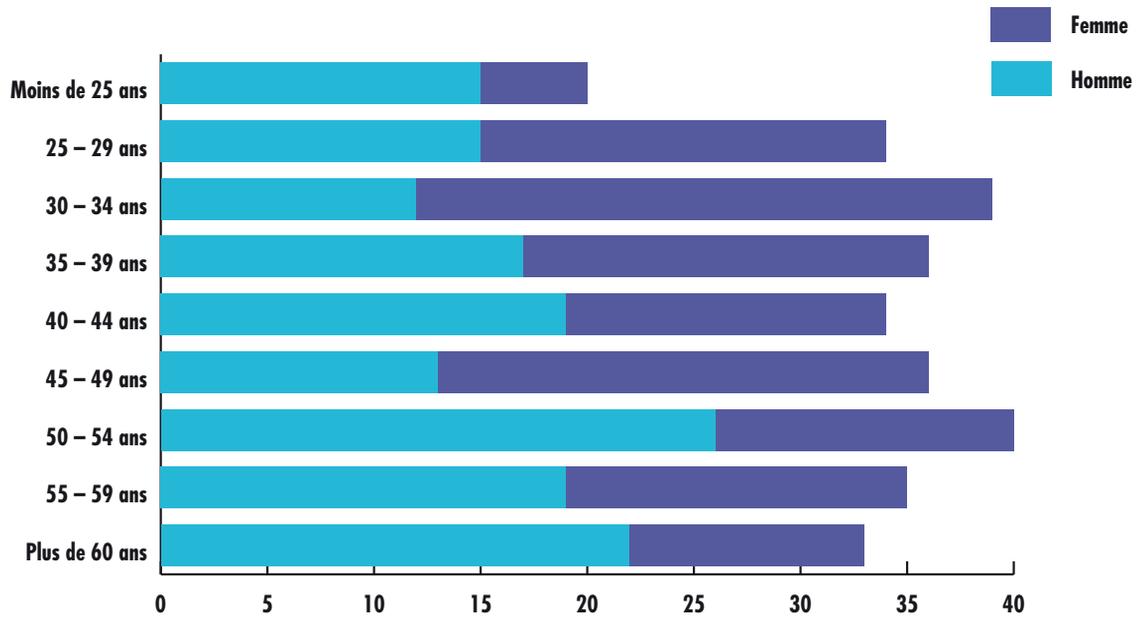
Répartition des effectifs par genre et par catégorie : comparaison 2016/2017

	EFFECTIFS PHYSIQUES		ETP	
	2016	2017	2016	2017
FEMMES	152	149	140,15	136,85
A	80	77	78,35	74,45
B	16	22	15,00	20,80
C	56	50	46,80	41,60
HOMMES	164	158	147,20	141,10
A	115	106	109,40	103,40
B	14	18	12,50	15,50
C	35	34	25,30	22,20
TOTAL GÉNÉRAL	316	307	287,35	277,95

Répartition des effectifs par âge et genre : comparaison 2016/2017

2016				2017				
%	TOTAL	F	H	AGE	H	F	TOTAL	%
8,9%	28	11	17	MOINS DE 25 ANS	15	5	20	6,5%
12,0%	38	20	18	25 – 29 ANS	15	19	34	11,1%
11,1%	35	17	18	30 – 34 ANS	12	27	39	12,7%
12,0%	38	20	18	35 – 39 ANS	17	19	36	11,7%
9,5%	30	12	18	40 – 44 ans	19	15	34	11,1%
12,3%	39	20	19	45 – 49 ans	13	23	36	11,7%
12,3%	39	17	22	50 – 54 ans	26	14	40	13,0%
11,8%	34	19	15	55 – 59 ans	19	16	35	11,4%
11,1%	35	16	19	Plus de 60 ans	22	11	33	10,7%
100%	316	152	164	Total	158	149	307	100%

Pyramide des âges 2017 par genre

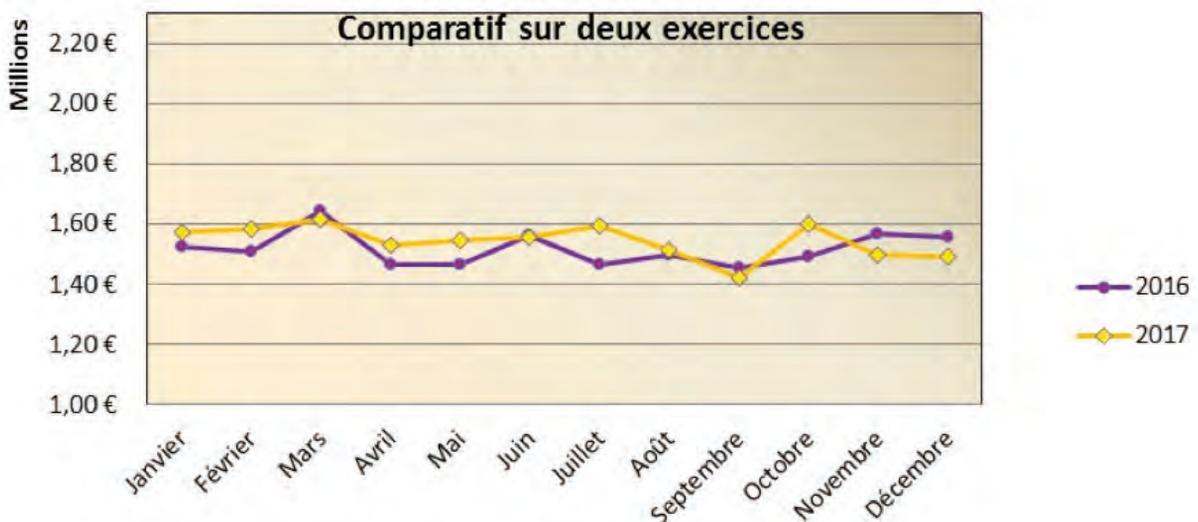


C. MASSE SALARIALE

L'exécution de la masse salariale présente, par rapport à 2016, une évolution à la hausse dont la principale variation est celle des titulaires en lien avec les mouvements observés en 2017.

Évolution annuelle de la masse salariale, état au 31 décembre de l'année 2017

	2016	2017	VARIATION
TITULAIRES	10 493 337,66 €	10 823 540,72 €	330 203,06 €
CONTRACTUELS	6 615 095,44 €	6 603 688,03 €	-11 407,41 €
AUTRES DONT CHÔMAGE	263 164,69 €	254 589,56 €	-8 575,13 €
VACATIONS	950 326,67 €	915 945,14 €	-34 381,53 €
MASSE SALARIALE EXÉCUTÉE	18 321 924,46 €	18 597 763,45 €	275 838,99 €



52%

DE FONCTIONNAIRES

D. RÉMUNÉRATIONS PRINCIPALES

La rémunération est présentée en net moyen mensuel.

Le montant moyen de la rémunération nette générale a légèrement augmenté entre 2016 et 2017 passant de 2 345,39 € à 2 418,71 €

Les sportifs de haut niveau sur emplois réservés sont, en 2017, tous rattachés à la DPS.

Moyennes des rémunérations par genre

2016	FEMME	HOMME
TOTAL DES SOMMES VERSÉES SUR L'ANNÉE	3 956 928,10 €	5 050 906,98 €
NOMBRE D'AGENTS PRÉSENTS AU 31 DÉCEMBRE 2016	152	164
MOYENNE RÉMUNÉRATION MENSUELLE NETTE PAR SEXE	2 155,19 €	2 535,60 €
MOYENNE RÉMUNÉRATION NETTE GÉNÉRALE	2 345,39 €	

2017	FEMME	HOMME
TOTAL DES SOMMES VERSÉES SUR L'ANNÉE	4 064 529,39 €	5 143 507,89 €
NOMBRE D'AGENTS PRÉSENTS AU 31 DÉCEMBRE 2017	149	158
MOYENNE RÉMUNÉRATION MENSUELLE NETTE PAR SEXE	2 206,58 €	2 617,56 €
MOYENNE RÉMUNÉRATION NETTE GÉNÉRALE	2 418,71 €	

3. VERS UNE NOUVELLE POLITIQUE RH ET UNE HOMOGENÉISATION DES SALAIRES DE L'INSEP

Le bilan social de l'INSEP portant sur l'année 2016 indique que l'établissement employait au 31 décembre 2016 plus de 52% de fonctionnaires, principalement des agents affectés (près de 23%) ou détachés (près de 19%, détachés simples ou sur contrat), et moins de 48% d'agents contractuels, dont plus de 30% de CDD et près de 18% de CDI.

Il apparaît ainsi que l'établissement emploie une courte majorité de fonctionnaires, issus principalement des périmètres suivants : des ministères (Sports, Education nationale, Enseignement supérieur) et des collectivités territoriales. Leur détachement (sur contrat ou directement auprès de l'établissement) est en règle générale accordé pour une année. Leur rémunération est fixée dès l'embauche, et reste soumise aux promotions d'échelon. Une augmentation de rémunération peut leur être accordée au gré d'un changement de fonction au sein de l'établissement, ou sous la forme d'une augmentation d'indemnité accordée pour la qualité du travail réalisé ou la réussite d'un projet.

Les agents contractuels sont recrutés pour une année, puis reconduit en règle générale pour deux ans. Leur rémunération est fixée à l'embauche, et revalorisée sur décision du directeur général dans le cadre d'une campagne reconduite tous les trois ans.

Les diverses politiques de recrutement pratiquées à l'INSEP ont abouti à plusieurs situations qui posent des difficultés de gestion. Ainsi, la RH perçoit aujourd'hui :

- une nette tendance à la précarisation des emplois ;
- une perte de lisibilité des emplois liés à une fonction (CSTS, détachements sur contrat) : quelle est leur utilité, sont-ils adaptés aux besoins actuels de l'établissement ?
- une hétérogénéité des salaires pour des fonctions équivalentes.

Il apparaît désormais important de redéfinir l'ensemble des modalités de recrutement et des modalités de rémunération des fonctionnaires ou des agents contractuels de l'établissement.

Il s'agit ainsi :

- de définir, poste par poste, si la fonction concernée a vocation à être occupée par :
 - un fonctionnaire affecté ;
 - un fonctionnaire détaché (en précisant la durée minimale accordée) ou un agent contractuel (au regard de la spécificité du poste, qui sera à préciser) ;
- de définir des durées de contrat qui soient compatibles avec la politique des emplois permanents de la fonction publique, en conformité avec la dynamique de lutte contre la précarisation de l'emploi public ;
- de définir des niveaux ou des fourchettes de rémunération homogène pour chaque type de fonctions exercées au sein de l'établissement ;
- de définir des modalités d'évolution salariale tant pour les affectations de fonctionnaires, pour les détachements simples et sur contrat, ainsi que pour les agents contractuels.

Enfin, il est précisé que l'ensemble du personnel médical et paramédical exerçant au sein du pôle médical est exclu de cette démarche en raison de la spécificité des missions exercées. Cette population fera l'objet d'une procédure dissociée, qui pourra questionner la nécessité et les modalités de mise en place d'un éventuel statut.

A. DÉFINITION DES TYPES D'AFFECTATION POSTE PAR POSTE

Il s'agit de définir, pour chacune des fonctions exercées à l'INSEP, si le poste a vocation à faire l'objet d'une affectation pérenne ou d'en limiter la durée dans le cadre d'un détachement sur contrat pour les fonctionnaires ou du recrutement d'un agent contractuel.

Ce travail permettra ainsi de recenser de manière précise le nombre de postes qui pourraient, le cas échéant, faire l'objet d'un détachement sur contrat d'un agent issu du même périmètre ministériel que l'INSEP.

Parallèlement, il est constaté qu'une majeure partie des fonctions exercées à l'INSEP sont des postes à vocation pérenne. Toutefois, les plafonds indemnitaires des PTP, qui relèvent pour l'INSEP des niveaux des services déconcentrés, ne permettent pas à l'établissement de conduire une politique homogène entre les agents affectés. A titre d'illustration, il est ainsi constaté que le plancher des indemnités annuelles pour les administratifs de catégorie B pratiqué à l'INSEP est plus élevé que le plafond réglementaire des CTPS. Une démarche a ainsi été engagée au mois d'août 2017 avec la direction des sports pour inscrire les indemnités des PTP affectés à l'INSEP dans la liste des services relevant des indemnités d'administration centrale.

//
**LES PROMOTIONS
 D'ÉCHELON
 PERMETTENT
 AINSI D'ASSURER
 UNE ÉVOLUTION
 SALARIALE
 ASCENDANTE.**

B. DÉFINITION DE LA DURÉE DES CONTRATS

Depuis septembre 2016, le premier contrat est accordé pour une durée d'un an, les renouvellements sont proposés par tranche de 2 ans.

Ainsi, dans le but de stabiliser l'emploi des contractuels à l'INSEP, il est proposé de fixer à 3 ans la durée des contrats dès leur établissement, mais en les assortissant d'une période d'essai de 3 mois renouvelable 1 fois (soit 6 mois maximum).

C. DÉFINIR UN NIVEAU DE RÉMUNÉRATIONS POUR CHAQUE TYPE DE FONCTION

Un premier travail a été réalisé en concertation avec la direction des sports sur la question des plafonds de rémunération applicables aux fonctions d'encadrement supérieur, ce niveau de responsabilité étant facilement identifiable au sein de l'organigramme existant.

Ainsi, les premiers niveaux ont été définis dans le tableau ci-dessous :

D. DÉFINITION DES MODALITÉS D'ÉVOLUTION SALARIALE TANT POUR LES AFFECTATIONS, POUR LES DÉTACHEMENTS SIMPLES ET SUR CONTRAT, AINSI QUE POUR LES AGENTS CONTRACTUELS.

L'idée est de mettre en place des règles simples d'évolution fondées sur une approche objective.

Ainsi, pour les agents titulaires affectés ou détachés sur contrat, le traitement est fixé dès l'embauche. Les promotions d'échelon permettent ainsi d'assurer une évolution salariale ascendante. Aucune revalorisation ne doit être autorisée par la suite, en dehors de l'exercice de fonctions supplémentaires ou d'un changement de fonction.

Pour les agents contractuels, il est proposé d'intégrer le cadre de gestion des ministères sociaux. Les conditions d'intégration pour le stock et le flux peuvent être définies dans le cadre d'une concertation avec les organisations syndicales.

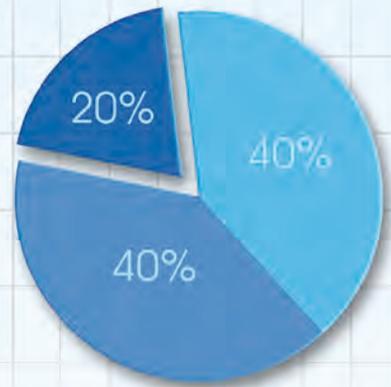
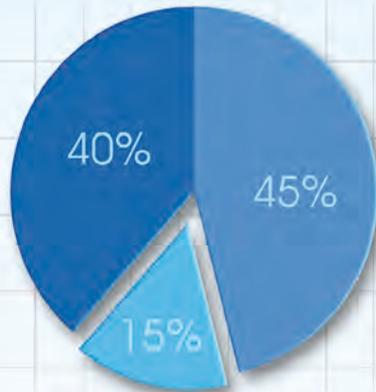
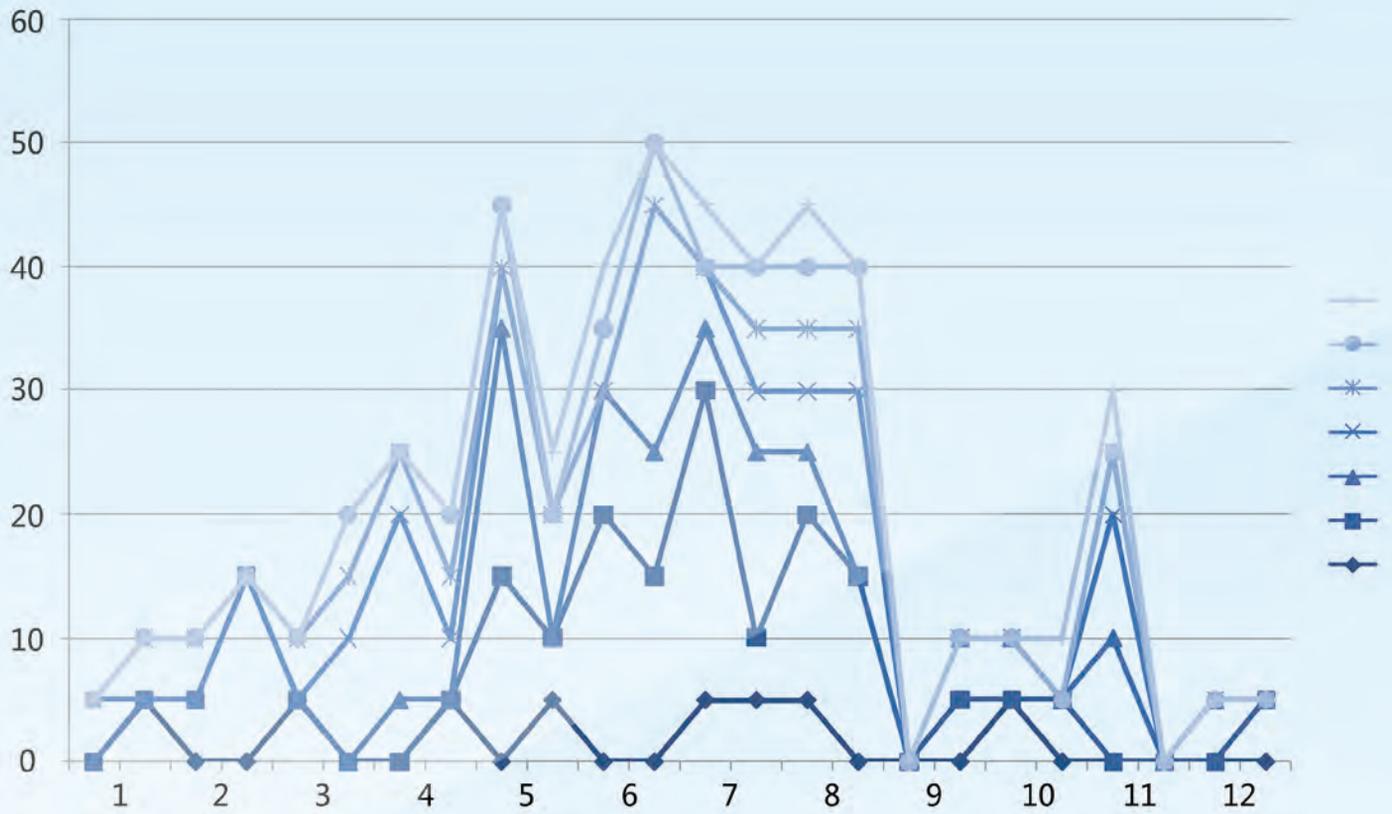
Fonction par niveau de rémunération

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> Directeurs généraux adjoints Directeur de la MOP
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> Directeur adjoint de la MOP Chargé de mission auprès du directeur général
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> Chef de pôle Agent comptable Chef de la mission grand Insep
Niveau 4	<ul style="list-style-type: none"> Les évaluateurs/experts de la MOP Directeur des relations internationales Adjoints au chef de pôle
Niveau 5	<ul style="list-style-type: none"> Responsables d'unité

Pour les autres fonctions exercées au sein de l'INSEP, un large recensement a été engagé dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). L'une des finalités de cette démarche doit conduire à l'établissement de fonctions types qui faciliteront l'application d'une politique salariale homogène.

Métiers exercés à l'INSEP

Chercheurs
Médecins, kinés, diététiciens, psy, nutritionnistes....
Gestionnaires
Techniciens
Enseignants
Formateurs
Préparateurs physiques
Agents d'accueil
Chargés de missions
Documentalistes
Informaticiens
...



LES FINANCES

Les objectifs ambitieux assignés à l'établissement n'ont été que partiellement atteints. La mise en service du nouveau progiciel de paiement des factures et de gestion des recettes a été plus longue et complexe que prévu. Cette situation contrainte n'a toutefois pas empêché l'établissement de finaliser la construction d'un terrain innovant en gazon naturel renforcé d'une qualité exceptionnelle.



MIEUX SÉCURISER LES PROCÉDURES, LE CHOIX DES PRESTATAIRES ET MIEUX PILOTER LES MARCHÉS

1. AUDIT FINANCIER ET RÉSULTATS

Suite à la demande du directeur général d'engager un audit financier de l'établissement, un contact a été pris avec 3 sociétés d'audit et d'expertise comptable :

- Pricer Water House Coopers (PWC)
- Ernst and Young (EY)
- KPMG

Il a été demandé à ces sociétés de transmettre dans les plus brefs délais une proposition d'audit sur les sujets suivants :

- un état des lieux de la situation financière ainsi que sur le portefeuille des marchés publics en cours ;
- une analyse de la politique RH, en particulier sur les recrutements, la gestion des renforts et des vacations.

Au regard de ces éléments, la société PWC a été retenue.

Les principaux constats sur le portefeuille des marchés :

- Une unité juridique créé récemment, devant gagner en légitimité auprès des services prescripteurs
- Des habitudes et des méthodes de travail inadaptées mais qui perdurent
- Une absence de programmation des achats, pourtant prérequis à une programmation budgétaire de qualité
- Une gestion des achats qui comportent des risques forts (juridiques, financiers, image)

Les points majeurs à mettre sous contrôle et le plan d'actions afférents sur le portefeuille des marchés :

- Sécuriser le choix des procédures
- Sécuriser le choix des prestataires
- Mieux piloter les marchés et anticiper les besoins

2. GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

La réforme de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) a engagé une révision en profondeur du cadre général de la gestion budgétaire et comptable de l'État et de ses opérateurs. Elle abroge le décret de 1962 qui impliquait la séparation de l'ordonnateur et du comptable pour les établissements publics.

Elle repose sur le décret 2012-246 du 7 novembre 2012 relatif à la Gestion Budgétaire et Comptable Publique.

C'est au 1^{er} janvier 2016 que s'appliquent les dispositions ayant le plus lourd impact sur le cadre budgétaire et comptable des établissements.

Le nouveau progiciel de gestion financière et comptable, *Qualiac*, choisi par l'établissement au début de l'année 2016, a été mis en place tout au long de l'année 2017. Les premiers paiements et les premières restitutions de l'outil ne sont intervenus qu'à la fin du mois d'août 2017.

La mise en service très tardive de *Qualiac* en 2017 a eu pour première conséquence la mise en place d'ordres de paiement (OP) qu'à partir du mois de mai 2017, afin d'assurer le paiement de nombreuses factures de fournisseurs en attente. Plus de 1500 OP ont ainsi été produits de mai à août 2017. Le dernier quadrimestre de l'année 2017 a ainsi été consacré à leur intégration dans l'outil, afin de mettre à jour les restitutions, tout en gérant le flux complet de la même période.

La seconde conséquence a vu l'obligation de reporter en 2018 un volume conséquent de crédits de paiement (CP) ainsi que de titres de recette. Le volume de crédits de paiement a été évalué sur le fondement du nombre d'actes enregistrés dans le progiciel, plus précisément ceux qui ont

dépassé le stade de la certification du service fait. Parallèlement, c'est le volume de titres de recette enregistrés au stade de la prise en charge qui a été pris en compte.

Le choix a été fait d'inscrire le même volume de reports tant pour les dépenses que pour les recettes, soit 3 millions d'euros, de manière à en neutraliser l'impact sur les soldes budgétaires 2018. Il est ainsi proposé d'examiner au conseil d'administration du mois de juin 2018 les volumes réels et définitifs qui devront être reportés de 2017 en 2018, de manière à les inscrire dans un budget rectificatif.

Par ailleurs, le budget initial 2017 a été réalisé avec l'objectif d'identifier un volume annuel fiable d'autorisation d'engagement et un volume suffisant de crédit de paiement. Le manque de référence des années précédentes n'avait manifestement pas permis d'identifier un niveau suffisant d'Autorisation d'engagement (AE) en 2017. Une étude approfondie de la consommation des AE et des CP en 2016, ainsi qu'en 2017 a permis d'établir un niveau plus adapté des niveaux d'engagement et de paiement.

3. ÉLÉMENTS BUDGÉTAIRES

A. LE BUDGET INITIAL 2017

Le budget exécuté est issu de la délibération n°12/2016 par laquelle le conseil d'administration a voté le budget initial 2017.

Le montant d'autorisations d'engagement s'élève à 34 464 570,05 € et se décompose ainsi :

- 18 740 978,58 € en personnel
- 9 299 482,23 € en fonctionnement
- 6 424 109,24 € en investissement

Le montant de crédits de paiement s'élève à 36 206 403,79 € et se décompose ainsi :

- 18 740 978,58 € en personnel
- 11 378 920,28 € en fonctionnement
- 6 086 504,93 € en investissement

Le solde budgétaire prévisionnel de l'établissement pour l'année 2017 se révèle déficitaire à hauteur de 3 363 895,79 €.

Par ailleurs, le conseil d'administration a approuvé les évolutions prévisionnelles de la situation patrimoniale suivantes :

- Une variation à la baisse de la trésorerie pour 3 363 895,79 €
- Un résultat patrimonial équilibré
- Une capacité d'autofinancement de 2 722 609,14 €
- Une variation à la baisse du fonds de roulement pour 3 363 895,79 €

Le budget initial d'autorisations d'engagement a connu une baisse significative de 5% entre 2016 et 2017. L'enveloppe ayant subi la plus forte baisse est celle du fonctionnement avec une diminution de 26 %. Il s'est avéré que le volume des AE de fonctionnement à mobiliser était insuffisant. L'année 2017 étant la deuxième année d'exercice au format GBCP, cette insuffisance n'a pas été détectée au budget initial 2017.

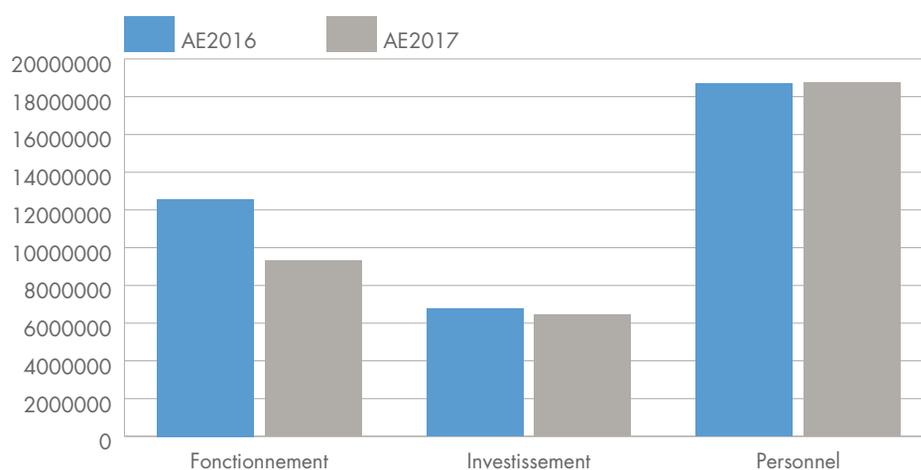
Le budget initial de crédits de paiements connaît pour sa part une augmentation entre 2016 et 2017 à hauteur de 2,7%.

Budgets et comptes financiers 2016 / 2017

	Budget initial 2016		Compte Financier 2016		Budget initial 2017		Compte Financier 2017	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Personnel	18 693 373,00 €	18 693 373,00 €	18 321 924,46 €	18 321 924,46 €	18 740 978,58 €	18 740 978,58 €	18 597 763,45 €	18 597 763,45 €
Fonctionnement	12 569 594,00 €	11 654 323,00 €	11 215 902,70 €	9 284 593,24 €	9 299 482,23 €	11 378 920,28 €	9 299 410,12 €	9 785 946,60 €
Investissement	6 761 598,00 €	4 895 393,00 €	4 112 584,36 €	3 665 104,17 €	6 424 109,24 €	6 086 504,93 €	5 504 397,45 €	3 143 373,49 €
Total des dépenses	38 024 565,00 €	35 243 089,00 €	33 650 411,52 €	31 271 621,87 €	34 464 570,05 €	36 206 403,79 €	33 401 571,02 €	31 527 083,54 €

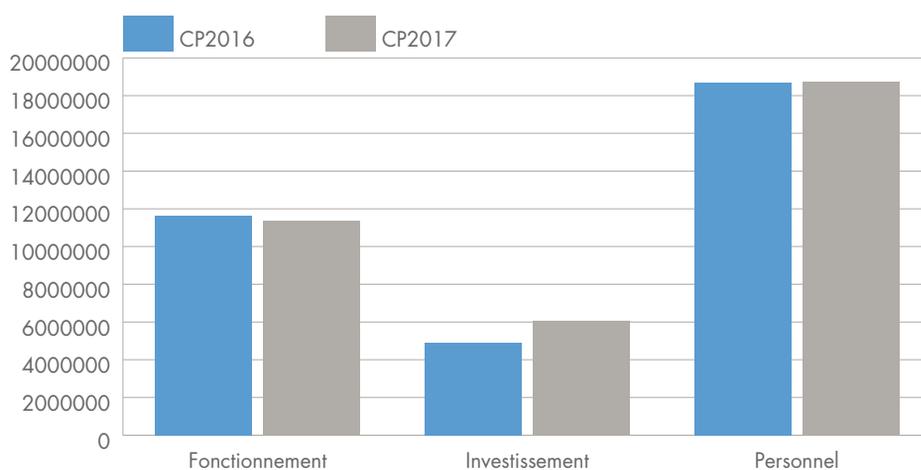
	2013	2014	2015	2016	2017
Subvention pour charge du service public initiale	21 808 774 €	21 500 084 €	21 014 373 €	19 195 866 €	21 029 024 €

Les autorisations d'engagement (comparaison budget 2016/2017)



Budget initial autorisations d'engagement en €	Autorisations d'engagement 2016	Autorisations d'engagement 2017	Variation 2017/2016
Fonctionnement	12 569 594	9 299 482	- 26%
Investissement	6 761 598	6 424 109	- 5%
Personnel	18 693 373	18 740 979	+ 0,3%
Total	38 024 565	34 464 570	- 9,4%

Les crédits de paiement (comparaison budget 2016/2017)



Budget initial Crédits de paiement en €	Crédits de paiement 2016	Crédits de paiement 2017	Variation 2017/2016
Fonctionnement	11 654 323	11 378 920	- 2,4%
Investissement	4 895 393	6 086 505	+ 24,3%
Personnel	18 693 373	18 740 979	+ 0,3%
Total	35 243 089	36 206 404	+ 2,7%

B. L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE

La mise en service très tardive de *Qualiac* en 2017 a eu pour première conséquence la mise en place, en accord avec l'agent comptable, d'ordres de paiement dès le mois d'avril 2017 afin d'assurer le paiement de nombreuses factures de fournisseurs en attente. Ainsi, 1710 ordres de paiement ont été produits entre le mois de mai et le mois d'août 2017 pour un moment total de 7 773 917,84 €. Le dernier trimestre de l'année 2017 a été consacré à leur intégration dans l'outil afin de mettre à jour les restitutions, tout en gérant le flux complet de la même période.

La mise en œuvre tardive de *Qualiac* a eu pour seconde conséquence l'obligation de reporter en 2018 un volume conséquent de crédits de paiement et de recettes budgétaires. Ce point a été évoqué lors du vote du budget initial 2018 avec 3 millions de recettes budgétaires et 3 millions de crédits de paiement (dont 2 en fonctionnement et 1 en investissement).

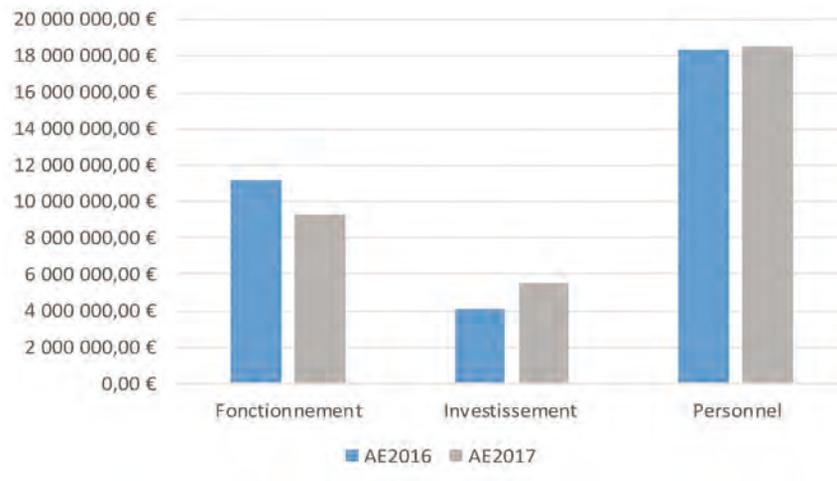
La comparaison des comptes financiers 2016 et 2017 fait apparaître une diminution des autorisations d'engagement de 0,7%. Si l'investissement a connu une forte hausse à hauteur de 33,8%, l'enveloppe du fonctionnement a, pour sa part, baissé de manière significative de 17,1 % (en raison de la sous-évaluation du besoin en AE de fonctionnement).

La comparaison des comptes financiers 2016 et 2017 présente une légère hausse des crédits de paiement à hauteur de 0,8%.

Les crédits de paiement d'investissement ont connu une forte baisse à hauteur de 14,2%. Cette baisse contraste avec l'augmentation des montants engagés en 2017 : en effet, en 2016, 4,1M€ ont été engagés sur 5,2M€ prévus (soit 78%) alors que pour 2017, 5,5M€ ont été engagés sur 6,4M€ prévus (soit 86%). Cette situation s'explique par l'étalement sur plusieurs années de certaines opérations et la difficulté de régler via l'outil *Qualiac* les sous-traitants sur les marchés de travaux (le module technique n'ayant pu être utilisé que fin décembre).

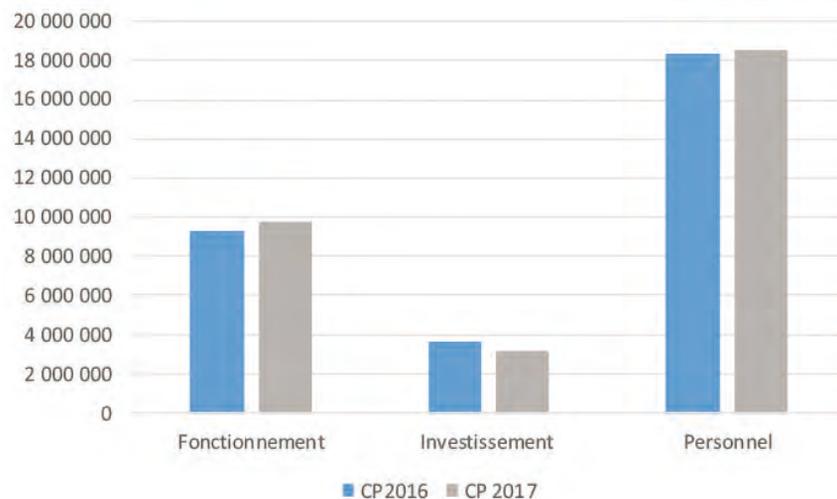
Pour les recettes, le montant s'élève en 2017 à 29 293 811 € contre 29 181 540 € en 2016. Si les recettes sont globalement stables, l'analyse détaillée montre une nette baisse des ressources propres encaissées en 2017. Elles ont diminué de 2 millions en 2017 par rapport à 2016. En effet l'émission des factures clients n'a pu s'effectuer qu'à partir du mois de septembre. La subvention pour charges de service public connaît pour sa part une augmentation de 2,2 millions d'euros.

Les autorisations d'engagement (comparaison execution 2016/2017)



Compte financier autorisations d'engagement en €	Autorisations d'engagement 2016	Autorisations d'engagement 2017	Variation 2017/2016
Fonctionnement	11 215 903	9 299 410	-17,1%
Investissement	4 112 584	5 504 397	+ 33,8%
Personnel	18 321 924	18 597 763	+ 1,5%
Total	33 650 411	33 401 571	- 0,7%

Les crédits de paiement (comparaison execution 2016/2017)

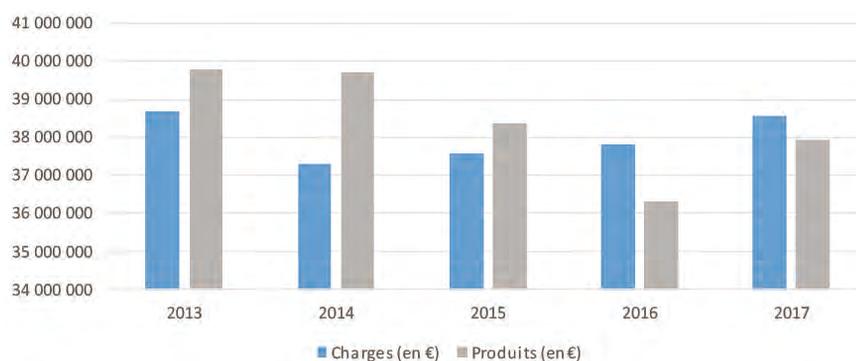


Compte financier crédits de paiement en €	Crédits de paiement 2016	Crédits de paiement 2017	Variation 2017/2016
Fonctionnement	9 284 593	9 785 947	+ 5,4%
Investissement	3 665 104	3 143 373	-14,2%
Personnel	18 321 924	18 597 763	+ 1,5%
Total	31 271 621	31 527 084	+ 0,8%

C. ÉLÉMENTS DE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

Evolution sur 5 ans des charges et produits

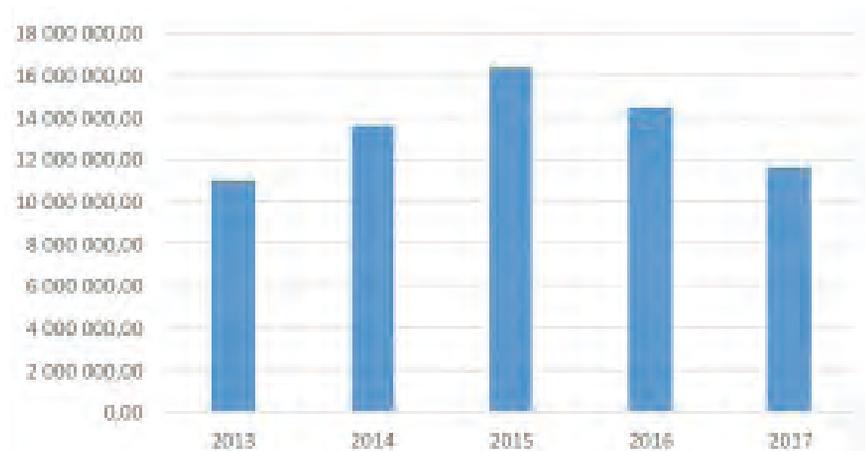
Années	2013	2014	2015	2016	2017
Charges (en €)	38 703 975	37 295 892	37 565 772	37 804 089	38 565 604
Produits (en €)	39 807 767	39 716 087	38 382 133	36 333 890	37 953 009
Résultats	+ 1 103 792	+ 2 420 195	+ 816 361	-1 470 199	- 612 595



La différence entre les produits et les charges constitue le résultat comptable.
Pour l'exercice 2017, il est déficitaire à hauteur de 612 594,22 €.

Evolution sur 5 ans de la trésorerie

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Trésorerie (en €)	10 985 332	13 602 153	16 373 532	14 523 446	11 637 730



Pour la seconde année consécutive, le montant de la trésorerie est en baisse.
Entre 2016 et 2017, celui-ci a connu une diminution de 19,9%.

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.

Le montant du fonds de roulement a diminué pour la seconde année consécutive. Entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, le montant du fonds de roulement a baissé de 10,6 %.

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.

Après avoir connu une baisse importante entre 2015 et 2016, la capacité d'autofinancement de l'établissement augmente sur 2017.



BAISSE DU FOND DE ROULEMENT

Années	2015	2016	2017
Fonds de roulement (en €)	16 856 457,98	14 562 369,14	13 015 551,83



AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

Années	2015	2016	2017
Capacité d'autofinancement (en €)	3 394 901,45	1 149 391,16	2 275 953,03

29 M€

DE RECETTE EN 2017

Les recettes

Année	2016	2017
Recettes (en €)	29 181 540 €	29 293 811 €

Pour les recettes, le montant s'élève à 29 293 811 € contre 29 181 540 € en 2016.

Elles sont constituées principalement de recettes globalisées. Au sein de celles-ci, la part de la subvention pour charges de service public représente 71,7 %.

Un nombre important de titres reste à émettre sur les clients en raison d'une mise en production tardive de la facturation dans *Qualiac* en septembre. Le total des factures à émettre s'élève ainsi à plus de 2,5 M€. Une partie de ces sommes a toutefois déjà été encaissée et figure en imputation provisoire au bilan au compte 4713 pour 272 314 €.

	RECETTES GLOBALISÉES			RECETTES FLÉCHÉES		
	SUVENTION POUR CHARGES DE SERVICE PUBLIC	AUTRES FINANCEMENTS PUBLICS	RECETTES PROPRES	FINANCEMENTS DE L'ETAT FLÉCHÉS	AUTRES FINANCEMENTS PUBLICS FLÉCHÉS	RECETTES PROPRES FLÉCHÉES
ACTIVITES ANNEXES - DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS			105 120,00			
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE LA BOUTIQUE			92 231,90			
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE L'EVENEMENTIEL			83 935,07			
ACTIVITES ANNEXES - ORGANISATION COMMERCIALE DES ESPACES POUR L'EXTERIEUR			274 856,51			
ACTIVITES ANNEXES - SOINS POUR LE PATIENT EXTERIEUR			199 301,91			
ASSURE LA FORMATION & LA PREPARATION DU SHN	2 277 464,00	15 000,00	6 680 397,50			
CONCOURT À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE			21 500,00	676 339,00	136 759,51	
FAVORISE LA MISE EN COMMUN DE RESSOURCES ET D'ACTIVITES AU SEIN D'UN RESEAU NATIONAL			392 019,28			
MENE DES ACTIONS EN MATIERE DE RELATIONS INTERNATIONALES ET DE COOPERATION	72 465,00		15 861,86			
PARTICIPE AUX FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU SPORT	234 637,00		55 612,01			
PRODUIT & DIFFUSE DES CONNAISSANCES ET VALORISE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES			2 398,00			
FONCTIONS SUPPORT	17 828 781,00	70 483,20	73 648,26			

Les dépenses

Les dépenses de fonctionnement

Le taux de consommation des autorisations d'engagement est de 100%. Le niveau insuffisant d'autorisations d'engagement prévisionnelles de fonctionnement explique que l'établissement a dû renoncer à des engagements en fin d'année. L'absence de lisibilité liée à la reprise seulement fin décembre des opérations payées par ordres de paiement n'a pas laissé assez de temps pour présenter un budget rectificatif.

Pour les crédits de paiement, le taux de consommation est supérieur à 2016, malgré une période sans règlement en début d'exercice avec la mise en place de *Qualiac*. Le taux de consommation s'établit en 2017 à 86% contre 80% en 2016.

Répartition des dépenses de fonctionnement par activités

	AE	CP
ACTIVITES ANNEXES - DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS	1 140,75	1 140,75
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE LA BOUTIQUE	84 544,67	79 513,06
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE L'EVENEMENTIEL	278 483,41	394 257,90
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DES APPELS A PROJET RECHERCHE	184 138,30	184 138,30
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DES APPELS A PROJET EUROPEENS	1 457,34	1 457,34
ACTIVITES ANNEXES - ORGANISATION COMMERCIALE DES ESPACES POUR L'EXTERIEUR	89 694,79	97 069,15
ACTIVITES ANNEXES - SOINS POUR LE PATIENT EXTERIEUR	7 658,41	5 666,71
ASSURE LA FORMATION & LA PREPARATION DU SHN	841 765,16	906 211,28
CONCOURT À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE	284 668,95	245 871,27
FAVORISE LA MISE EN COMMUN DE RESSOURCES ET D'ACTIVITES AU SEIN D'UN RESEAU NATIONAL	242 946,77	239 615,09
MENE DES ACTIONS EN MATIERE DE RELATIONS INTERNATIONALES ET DE COOPERATION	103 114,38	90 482,94
PARTICIPE AUX FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU SPORT	173 626,79	142 361,95
PRODUIT & DIFFUSE DES CONNAISSANCES ET VALORISE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES	296 280,77	247 473,85
FONCTIONS SUPPORT	5 261 769,40	5 696 830,82
FONCTIONS SUPPORT - MANAGEMENT	1 448 120,23	1 453 856,19

Les dépenses de personnel

	ETP	ETPT
Budget initial	284	287
Budget exécuté	277,95	283,67

Initialement, l'établissement dispose d'une autorisation d'emploi sous plafond de 287 Equivalent Temps Plein Travaillé (ETPT) en moyenne sur l'année et un objectif au 31 décembre 2017 de 284 Equivalent Temps Plein (ETP), ce qui représente une diminution de 3 ETPT et de 4 ETP par rapport à l'année 2016. L'autorisation du plafond d'emploi a été augmentée en cours d'année d'1 ETP/ 0,33ETPT pour la création d'un poste MOP cellule paralympique.

Au 31 décembre 2017, l'établissement atteint une exécution en ETP à hauteur de 277,95 et une consommation exécutée en ETPT de 283,67. L'exécution de la masse salariale s'établit à 18 597 763,45 €, dont 3 304 152 € au titre des contributions employeurs au compte d'affectation spéciale pension (CAS pension). La masse salariale augmente ainsi de 1,2% par rapport à 2016.

Répartition des dépenses de personnel par activité

	AE	CP
ACTIVITES ANNEXES - DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS	130 721,20	130 721,20
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE LA BOUTIQUE	65 360,60	65 360,60
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DE L'EVENEMENTIEL	392 163,59	392 163,59
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DES APPELS A PROJET RECHERCHE	130 721,20	130 721,20
ACTIVITES ANNEXES - GESTION DES APPELS A PROJET EUROPEENS	65 360,60	65 360,60
ACTIVITES ANNEXES - ORGANISATION COMMERCIALE DES ESPACES POUR L'EXTERIEUR	326 802,99	326 802,99
ACTIVITES ANNEXES - SOINS POUR LE PATIENT EXTERIEUR	1 189 562,87	1 189 562,87
ASSURE LA FORMATION & LA PREPARATION DU SHN	4 673 282,72	4 673 282,72
CONCOURT À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE	2 442 525,53	2 442 525,53
FAVORISE LA MISE EN COMMUN DE RESSOURCES - ACTIVITES AU SEIN RESEAU NATIONAL	215 689,97	215 689,97
MENE DES ACTIONS EN MATIERE DE RELATIONS INTERNATIONALES ET DE COOPERATION	261 442,39	261 442,39
PARTICIPE AUX FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU SPORT	2 306 575,49	2 306 575,49
PRODUIT & DIFFUSE DES CONNAISSANCES ET VALORISE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES	1 408 520,88	1 408 520,88
FONCTIONS SUPPORT	4 237 981,14	4 238 413,54
FONCTIONS SUPPORT - MANAGEMENT	696 743,97	696 743,97

Les dépenses d'investissement

Répartition des dépenses d'investissement par activités

	AE	CP
ACTIVITES ANNEXES - ORGANISATION COMMERCIALE DES ESPACES POUR L'EXTERIEUR	13 365,20	9 065,20
ASSURE LA FORMATION & LA PREPARATION DU SHN	183 646,12	61 981,05
CONCOURT À DES PROGRAMMES DE RECHERCHE	275 320,43	93 102,34
FAVORISE LA MISE EN COMMUN DE RESSOURCES - ACTIVITES AU SEIN RESEAU NATIONAL	41 680,41	30 437,79
PARTICIPE AUX FORMATIONS INITIALES ET CONTINUES DES ACTEURS DU DEVELOPPEMENT DU SPORT	19 914,96	19 914,96
PRODUIT & DIFFUSE DES CONNAISSANCES ET VALORISE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES	45 489,62	11 733,46
FONCTIONS SUPPORT	4 897 204,62	2 897 722,90
FONCTIONS SUPPORT - MANAGEMENT	27 776,09	19 415,79

Plan pluriannuel d'investissement

Dans le cadre du Programme Pluriannuel d'Investissement (PPI), l'établissement avait établi pour 2017 un programme prévisionnel d'investissement à hauteur de 6 424 109 € en autorisation d'engagement dont 5 139 728 € ont été engagés en exécution (soit 80%).

Une somme de 6 086 505 € avait été prévue en crédits de paiement sur laquelle 3 132 992 € ont été consommés (soit 51%).

Il est à noter que les installations sportives représentent la majorité des autorisations d'engagement consommées puisque cela représente 3 189 820€. Les travaux de création du terrain de grands jeux constituent la plus grosse consommation d'autorisation d'engagement en 2017 avec 1 216 520 € d'engagés.

Concernant les crédits de paiement, les installations sportives en ont également consommé la majorité à hauteur de 2 043 454 €. Les travaux de création du terrain de grands jeux constituent la plus grosse consommation de crédits de paiement avec une somme de 710 069 € dépensée.

Bilan des travaux 2017

- Travaux d'étanchéité dans les bâtiments Marie-Thérèse Eyquem et Paillou : AE 1,3 M€, CP 0,9M€
- Construction du terrain extérieur grands jeux en gazon naturel renforcé : AE 1,2 M€ engagés, CP 0,7 M€
- Terrain extérieur existant : rénovation du gazon synthétique : AE 440 K€, CP 423 K€
- Installation nouvel IRM : AE 505 K€, CP 93 K€

PPI 2017	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
BI	6 424 109	6 086 505
CF	5 139 728	3 132 992
%	80%	51%

Bilan 2017 du plan pluriannuel d'investissement

	CF 2016		CF 2017	
	AE	CP	AE	CP
INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES	1 691 889	1 617 334	438 148	500 456
INVESTISSEMENTS AUDIO ET VIDÉO	222 811	222 811	269 712	113 952
INVESTISSEMENT INSTALLATIONS SPORTIVES	240 980	240 980	167 416	117 854
INVESTISSEMENT EN MATÉRIEL DE RECHERCHE	104 350	68 193	178 662	50 536
INVESTISSEMENT MATÉRIEL MÉDICAL	93 000	93 000	158 261	34 978
INVESTISSEMENTS EN MATÉRIEL DE TRANSPORT			25 102	25 102
TRAVAUX	742 555	1 333 318	3 902 428	2 290 114
PÔLE IMAGERIE (PARTENAIRE)	27 600			
TOTAUX	3 123 185	3 575 637	5 139 728	3 132 992

Le contrôle interne

La mobilisation des équipes sur la mise en place de l'outil *Qualiac* n'a pas laissé de temps sur 2017 pour réaliser tous les travaux attendus dans la feuille de route opérateurs 2017-2019.

En 2018, la reprise des travaux sera effective selon ce plan, avec notamment la réécriture des organigrammes fonctionnels.

Après un audit dédié, l'établissement a engagé depuis l'été 2017 des travaux pour la révision de ses procédures d'achats.

L'exécution comptable sera pour sa part fiabilisée au travers de la révision avec les services techniques du catalogue articles dans l'outil *Qualiac* (au cours du 2^{ème} trimestre 2018).

Un plan de contrôle interne avec la reprise a posteriori d'échantillons d'opérations doit par ailleurs être formalisé dans un dossier de révision (fin du 1^{er} trimestre 2018).

La mise en place du module dédié aux immobilisations dans *Qualiac* est une priorité (au cours du 1^{er} trimestre 2018) et doit s'accompagner d'un contrôle physique.

De même, la mise en place du module dédié aux régies dans *Qualiac* est une priorité à gérer dès l'ouverture de l'exercice 2018.

Enfin, un travail par nature de recettes devra par ailleurs permettre de fiabiliser les procédures qui pourront bénéficier du déploiement de l'outil Proloc pour la gestion de l'événementiel.



**L'ÉTABLISSEMENT
A ENGAGÉ DEPUIS
L'ÉTÉ 2017 DES
TRAVAUX POUR
LA RÉVISION DE
SES PROCÉDURES
D'ACHATS.**



L'ACCOMPAGNEMENT À LA PERFORMANCE

L'année 2017 a été consacrée à la structuration de quatre nouveaux pôles métiers (performance, haut niveau, médical, formation) de la direction de la politique sportive (DPS) et à la préfiguration d'un nouveau pôle (pôle accueil). L'objectif affiché consistait à promouvoir et organiser une collaboration transversale entre les équipes autour d'un axe stratégique réaffirmé : l'accompagnement des athlètes et de leur encadrement dans leur projet de performance.

Cette orientation visant à mutualiser les compétences et les expertises des services s'est notamment traduite par la création de sept missions transversales organisées en mode « équipes projet » sur des thématiques dédiées : la nutrition, l'innovation technologique et numérique, la prévention des blessures, l'accompagnement psychologique à la performance, l'environnement du sportif, la planification de l'entraînement et les habiletés techniques et tactiques. Chacune de ces missions est composée de l'ensemble des personnes ressources identifiées au sein de l'établissement (DPS, MOP, MGI) et, au-delà, au sein du réseau Grand INSEP. L'objectif est bien d'apporter une offre de services au plus près des athlètes, la plus qualifiée possible et la mieux adaptée à leurs besoins.

Répartition des sportifs de haut niveau au sein 20 pôles France résidents à l'INSEP

DISCIPLINES	EFFECTIFS
Athlétisme	40
Aviron	9
Badminton	28
Basket Ball	50
Boxe anglaise	16
Canoë Kayak	14
Cyclisme Sur piste	Mise en sommeil
Escrime	69
Football	26
Gymnastique	33
Haltérophilie	8
Hockey	17
Judo	89
Lutte	38
Natation	33
Pentathlon	16
Sports de glace	6
Tennis	Mise en sommeil
Tennis de table	18
Taekwondo	33
Tir	13
Tir à l'arc	15

Chiffres rentrée 2017

1. L'ACCUEIL DES PÔLES FRANCE ET DES ÉQUIPES DE FRANCE

A. CARTOGRAPHIE DES PÔLES

Le pôle haut-niveau assure la coordination de l'activité des Pôles France et des conditions d'entraînement. L'action au plus près des pôles France permet une relation permanente et riche avec les responsables de Pôles France (RPF) qui constituent le trait d'union entre l'établissement et les fédérations.

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

En février sont organisées des commissions intermédiaires qui permettent de faire un point précis sur la situation des projets de pôles France. Elles permettent de faire un tour d'horizon de la situation particulière de chaque pôle France, de chaque sportive ou sportif au sein de ces pôles France et des prévisions d'évolution pour la rentrée de septembre suivante.

En juin sont organisées les commissions d'admission qui permettent d'établir les effectifs de rentrée de chaque pôle France.

Tout au long de l'année se tiennent les commissions permanentes des effectifs qui se réunissent à chaque sortie ou entrée d'une sportive ou d'un sportif dans l'un des pôles France mais également pour traiter de façon anticipée toute situation relative à la vie dans les internats, au double-projet voire même parfois relatives à des questions de discipline

au sein de l'Institut.

À titre expérimental, le dispositif dit « +1 » a été maintenu afin d'améliorer les conditions d'entraînement des sports de combat. Ce dispositif permet aux cinq pôles France de sports de combat (Boxe, Escrime, Judo, Lutte et Taekwondo) de pouvoir disposer, à titre gratuit, d'un partenaire d'entraînement pour chaque SHN inscrit dans le pôle. Ce dispositif donne pleine satisfaction aux entraîneurs et responsables de pôles France. Il est voué à être pérennisé.

B. MOUVEMENTS

Structures provisoires (Boxe, haltérophilie)

Les travaux de réfections du bâtiment Letessier ont conduit à relocaliser deux Pôles France :

- Le pôle France de Boxe, sous un chapiteau provisoire
- Le pôle France d'Haltérophilie, au sein de la Halle Maigrot

Les travaux se termineront en 2018 et permettront à ces deux pôles France ainsi qu'au pôle de Tennis de Table d'intégrer un bâtiment entièrement rénové aux standards requis pour une préparation à la haute performance.

Départ du Cyclisme et du Tennis

Les fédérations de cyclisme et de tennis ont décidé de ne plus inscrire de SHN au sein de leur pôle France respectif.

La fédération française de cyclisme a vu s'achever son projet de vélodrome à Saint Quentin en Yvelines. De fait, elle a souhaité regrouper sur cet équipement moderne et aux normes internationales l'ensemble de ses SHN du groupe élite. Ne sont restés à l'INSEP que les juniors engagés dans des cursus d'étude qu'il convenait de poursuivre. De même Grégory Baugé, pour des raisons de praticité et de localisation de son lieu de vie, a bénéficié d'une convention

individuelle qui lui a permis de continuer à s'entraîner à temps choisi sur les installations de l'INSEP.

La fédération française de tennis, à la faveur d'un changement de Président et de Directeur Technique National, a souhaité réorienter son approche de l'accès à la haute performance et a ainsi choisi de ne plus inscrire de SHN au sein du pôle France de tennis de l'INSEP. La montée en puissance de leur Centre national d'entraînement explique également ce choix.

Les deux fédérations entretiennent toujours des relations étroites avec l'INSEP autour du suivi socio-professionnel, de la recherche ou encore de la préparation physique. Des conventions de collaboration ont été élaborées en ce sens.

C. VIE DES SPORTIVES ET DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU DANS L'INSEP

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

L'accueil des nouveaux SHN

En lien avec l'ensemble des services « métiers » de l'INSEP, la réflexion sur les conditions d'accueil des nouveaux SHN mineurs s'est poursuivie et a abouti, dans le prolongement de la rentrée à l'internat le 28 août 2016, à trois journées d'intégration. Des ateliers de prévention, des séances d'information, ont permis d'aborder les thématiques essentielles à la culture de la performance et de donner des repères indispensables aux nouveaux entrants. Un grand rallye de découverte de l'INSEP a permis aux nouveaux internes de découvrir toute la richesse historique et culturelle de l'établissement et de se familiariser avec leur nouveau cadre de vie.



AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE DES SPORTIFS DANS LE CADRE DU DOUBLE PROJET

146

SHN SCOLARISÉS

94%

**DE RÉUSSITE
SUR LA SESSION
DU BACCALAURÉAT
2017**

100%

**DE RÉUSSITE
SUR LA SESSION
DU DIPLÔME NATIONAL
DU BREVET DES COLLÈGES**

Les domaines abordés les années précédentes ont été maintenus - nutrition du SHN, changement des conditions d'entraînement, gestion de la blessure, vie quotidienne à l'INSEP et hygiène de vie des SHN- et complétés par la thématique de la gestion de l'image du SHN et des réseaux sociaux.

Ces trois jours ont également permis la réalisation de différents tests d'évaluation. L'analyse des résultats aux tests a ensuite facilité le travail individualisé, dans différents domaines, qu'il s'agisse de préparation physique ou d'amélioration de la qualité du sommeil par exemple.

D'autres ateliers sont ensuite proposés tout au long de l'année, pour compléter la formation spécifique du SHN. Les SHN mineurs ont pu bénéficier, en particulier, en 2017, d'ateliers de media training.

La professionnalisation des « surmédians »

Afin d'assurer au mieux leur rôle d'accueil et d'éducation auprès des SHN, tous les surmédians, des internats majeurs et mineurs, bénéficient depuis plusieurs années d'un séminaire de rentrée au cours duquel une approche globale de leurs missions est abordée. Un programme complet d'informations et de formation, complémentaire d'une année sur l'autre, en lien avec leurs expériences et les différents partenaires de terrain permet une réelle appropriation des missions pour ceux qui sont renouvelés dans le poste et une prise de fonction pour les nouvelles recrues.

L'animation culturelle des internats

L'accent a été mis sur des temps d'activités collectives – jeux de société, chasse aux trésors, moments forts de l'année (Noël, Chandeleur...) pour les internes, véritables moments de détente et de socialisation, organisés et animés par les surmédians. Un planning mensuel incluant également les compétitions sur site de chaque pôle a permis de favoriser les échanges et l'esprit

INSEP entre les SHN de disciplines différentes (matches de basketball ou de football, tests matches à la boxe ou à la gymnastique).

Sur le principe du bookcrossing (système favorisant la circulation libre de livres), un partenariat liant en interne le pôle Communication et audiovisuel, l'unité Patrimoine, l'unité Info-doc, le pôle haut niveau et la Direction générale, ainsi qu'en externe, la maison de l'Europe des Yvelines, le Secrétariat franco-allemand, le ministère de l'Éducation nationale, l'académie de Versailles, la région Île-de-France, Orange France, les lycées Pierre Mendès-France (de Villiers-le-Bel), Jean-Pierre Timbaud (de Brétigny-sur-Orge), et Adolphe Chérioux (de Vitry) a été engagé.

Des livres sont mis à disposition librement dans des cabines téléphoniques relookées dans l'enceinte de l'INSEP. Chacun dépose des livres ou vient en emprunter.

Les indices sur l'utilisation de la 1^{ère} cabine et sur la satisfaction quant au système, sont très positifs. Des interventions de maintenance sur la cabine ont régulièrement lieu afin de maintenir le niveau d'offre aux utilisateurs.

La deuxième cabine a été inaugurée en décembre 2017 après avoir été transformée par les élèves du lycée Jean-Pierre Timbaud de Brétigny-sur-Orge.

2. LA MISSION D'OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE

L'année 2017 a été marquée par deux temps forts :

- Le bilan des JOP de RIO 2016 et l'accompagnement des fédérations olympiques et paralympiques « été » dans la construction et le suivi de leurs projets de performance fédéraux pour la nouvelle olympiade.
- L'accompagnement des directions techniques nationales et des athlètes mobilisés dans le cadre des JOP d'hiver de PYEONGCHANG ;

A. RAPPEL DES MISSIONS PRIORITAIRES

Le périmètre de la mission d'optimisation de la performance (MOP) recouvre l'accompagnement des 33 fédérations olympiques des sports d'été, des 3 fédérations olympiques des sports d'hiver, de la fédération handisport et de la fédération du sport adapté.

L'accompagnement des DTN et de leurs projets de performance est une des priorités essentielles de la mission.

Cinq axes stratégiques structurent l'action

- Faire ressortir les leviers forts pour « L'OR Olympique et Paralympique », en interrogeant ceux qui ont gagné aux JO et aux JP de RIO (sportifs/entraîneurs et DTN/Présidents) au travers de séquences « d'échanges d'expériences », et analyser la concurrence internationale pour la 5^{ème} place aux JO et pour la 10^{ème} place aux JP (veille internationale) aux prochains jeux.
- Cibler et soutenir prioritairement les fédérations engagées sur « L'OR Olympique et Paralympique » en ce qui concerne les moyens financiers, les moyens humains et toutes les mesures d'accompagnement en faveur des sportifs :
- Interroger le projet de Performance Fédéral (PPF), en complémentarité avec la direction des sports, sur l'ambition fédérale, la vision de l'excellence (les étapes et les indicateurs pour former un champion), la prise de risque, la passion, le management des staffs (valorisation, formations...), par rapport au niveau international et fournir des tableaux de bord de performance des fédérations.

- Convention d'Objectifs : identifier sur l'action 2 des lignes spécifiques « préparation JOP » et expertiser la cohérence des moyens financiers au regard du projet.
- Moyens humains : Accompagner les DTN et les staffs olympiques (Formations adaptées, coaching individuel, RPE, points rencontres...), et expertiser les moyens humains (CPO) au regard du projet.

A cette fin, pour le Suivi et accompagnement des projets de performance des fédérations, la MOP a développé des outils et des tableaux de bord afin de suivre et d'évaluer l'efficacité de ses actions et l'évolution de la performance au sein des fédérations olympiques et paralympiques. Ces tableaux de bord sont évolutifs et représentent une situation à une date donnée. Pour chaque fédération, pour chaque discipline, une temporalité (temps forts propres à chaque discipline) et des indicateurs spécifiques sont pris en compte. Une fiche de synthèse des indicateurs de performance des fédérations (baromètre) est actualisée en permanence.

Développement d'outils de suivi des fédérations

Suivi et accompagnement des projets de performance des fédérations	Thème	Documents évolutifs, un point d'étape fin décembre 2017 a été réalisé
Tableau de synthèse faisant apparaître les ambitions des fédérations et les indicateurs de suivi de performance pour l'olympiade	« Estimation prévisionnelle de résultats aux JO 2020 »	Réalisé
Tableaux de bord pour le suivi de chacune des fédérations olympiques associées à un graphique de synthèse des indicateurs retenus dans chacune des fiches.	« Tableau de bord Fédération Française de » avec baromètre	Réalisé pour les fédérations olympiques d'été
Synthèse des tableaux de bord précédemment cités (tableaux 2 et suivants...), pour l'ensemble des fédérations olympiques	« Synthèse des tableaux de bord des fédérations olympiques »	Réalisé pour les fédérations olympiques d'été



PRIORISER LES MESURES ACCOMPAGNEMENT

Identifier les sportifs « médaillables » et leurs entraîneurs pour les accompagner individuellement :

En relation avec les DTN, la MOP établit prioritairement, une liste de sportifs en identifiant ceux potentiellement médaillables (liste des sportifs haut niveau « médaillables ») (mise à jour régulièrement) afin de faciliter la mise en œuvre opérationnelle d'un accompagnement ciblé des SHN (et de leur encadrement) qui y seront identifiés. La MOP devra ainsi créer les conditions optimales de réussite pour les sportifs et leurs entraîneurs en construisant des outils pour les soutenir, les aider et les accompagner.

Cet accompagnement dépasse le cadre des SHN inscrits au sein des pôles France de l'INSEP, mais touche bien tous les SHN (en pôle ou hors structure) et concerne toutes les disciplines olympiques et paralympiques.

Ces outils permettent de :

- Définir, fédération par fédération, en relation avec les DTN, les modes opératoires d'intervention et d'accompagnement des sportifs jusqu'aux JO.
- Proposer des services spécifiques pour ces sportifs et prioriser les mesures d'accompagnement (CIP, suivi médical, évaluation, récupération, conditions d'entraînement optimales...), en relation avec la direction des sports, les services de l'INSEP et le Réseau Grand INSEP.

Développement d'outils de suivi des sportifs haut niveau et de leur encadrement

Format	Thème	Date de traitement
Tableau de bord pour le suivi des potentiels médailles pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de TOKYO. Les indicateurs font état d'un bilan de l'environnement des athlètes (Statut social, performances et observations diverses) ainsi que les ambitions pour RIO (médaille d'or).	« Liste des potentiels médaillables Jeux Olympiques et Paralympiques »	Réalisée pour les fédérations olympiques et paralympiques
Tableau de bord listant les entraîneurs accompagnant des potentiels médailles d'Or pour les Jeux Olympiques 2020.	« Liste entraîneurs «Or olympique» »	Réalisée pour les fédérations olympiques d'été
Portail du Suivi Quotidien des Sportifs (Data base)	Participation au développement du Portail du Suivi Quotidien des Sportifs (Base PSQS) : - mise en liste de SHN	Réalisé

L'accompagnement des athlètes et de leur encadrement

Actions	Nature de la demande	Service concerné ou personne ressource	Date de traitement
Performance sportive	Partage d'expérience	Directeur adjoint MOP	Réalisé
« Nutrition »			
« Process d'optimisation de la performance »	Approche globale de la préparation à la performance sportive de très Haut niveau (analyse des demandes, identification et organisation des actions visant à l'amélioration des facteurs de performance, faire émerger des problématiques nouvelles à travers le croisement des différentes expertises)	- Groupe restreint de consultants piloté par le directeur adjoint MOP. - Groupe ressources : INSEP, Grand INSEP, ressources extérieures - Chef de projet : entraîneur concerné	Projet finalisé
Création d'un catalogue « ressources » liées à la haute performance	Collecte et inventaire des ressources liées à la haute performance dans les domaines : - Aspects mentaux de la performance - Aspects nutritionnels - Evaluation et accompagnement méthodologique de l'entraînement - Innovation et développement technologique	MOP, DPS	En cours

Participer avec le CNOSF à la préparation des échéances olympiques

- Veiller à organiser une communication partagée :
 - Réaliser le rétro planning jusqu'aux JO, des dates et échéances importantes pour les fédérations.
 - Utiliser l'ISP pour partager l'information spécifique aux JO
- Préparer les staffs aux JO : veiller à de la rigueur au plan organisationnel et au plan logistique (éviter les préparations terminales compliquées, anticiper et travailler sur la capacité d'adaptation des staffs olympiques).
- Organiser avec le CNOSF des actions spécifiques pour les sportifs et pour les entraîneurs (semaine olympique...)
- Travailler ensemble CNOSF et INSEP sur les « chemins de sélection » en étant vigilant aux aspects juridiques :
 - Règles FI (parcours de qualification)
 - Règles de sélection de chaque fédération (valider par la CCSO)
 - La sélection des sportifs pour JO (valider par la CCSO)

La préparation des échéances Olympiques

Actions avec le CNOSF	Thème	Format
Organisation d'un rassemblement des DTN olympiques	« Jeux Olympiques de TOKYO »	Séminaire 4 jours à OPIO
Travail sur le Rétroplanning JO TOKYO et les grands principes de sélection en cours.	JO TOKYO	Réalisation du Calendrier
« L'Analyse de la concurrence ».	JO TOKYO JO PYEONGCHANG	Réunion d'échanges
Rassemblement de l'encadrement Olympique	Objectif : Construction de la Cohésion de l'équipe olympique autour des exigences liées au sport de haut niveau	Rassemblement autour de thématiques spécifiques et de grands témoins. Petit déjeuner MOP Partage d'expérience en petit groupe

B. LES ACTIONS SPÉCIFIQUES RÉALISÉES À LA VEILLE DES JOP DE PYEONGCHANG

La MOP a procédé à un accompagnement ciblé et intensifié des athlètes et des staffs sélectionnés dans le cadre des JOP de PYEONGCHANG. Cela s'est notamment traduit par une présence renforcée sur les lieux d'entraînement.

Pour permettre une fluidité plus grande, une communication partagée et la réalisation d'un rétro planning jusqu'aux JOP 2018 ont été réalisées. Les outils numériques ont été utilisés (ISP) pour partager l'information spécifique aux JOP entre les fédérations. Les staffs olympiques ont été accompagnés pour veiller à une plus grande rigueur au plan organisationnel et logistique (éviter les préparations terminales compliquées, anticiper et travailler sur la capacité d'adaptation des staffs olympiques et paralympiques). Le travail commun entre le CNOSF, le CPSF et l'INSEP sur les « chemins de sélection » a été finalisé tout en étant vigilant aux aspects juridiques :

- Règles FI (parcours de qualification)
- Règles de sélection de chaque fédération (valider par la CCSO)
- La sélection des sportifs pour JO (valider par la CCSO)

Par ailleurs, le travail de veille stratégique et d'analyse de la concurrence (benchmark) à partir d'un observatoire (outils et « personnes ressources » dédiés) visant à rechercher les plans stratégiques des nations ciblées et les analyser ; à réaliser une veille stratégique internationale et nationale notamment sur les nations ciblées ; à réaliser des projections régulières pour les Jeux Olympiques et Paralympiques ; à élaborer des tableaux de bord pour le suivi des performances sportives françaises internationales et de la concurrence et développement d'outil ; et enfin réaliser les rapports sur les Jeux Olympiques et Paralympiques, en collaboration avec la direction des sports.

En 2018, la MOP procédera, en collaboration avec la Direction des Sports, le CNOSF et CPSF, à la réalisation d'un rapport sur les Jeux Olympiques et Paralympiques de PYEONGCHANG.

C. LE BILAN DES JOP DE RIO ET LA PRÉPARATION DE TOKYO 2020, PÉKIN 2022 ET PARIS 2024

Le bilan des JOP a été réalisé en étroite collaboration avec les services de la direction des sports.

Concomitamment, l'action de l'INSEP s'est concentrée sur l'accompagnement des nouvelles équipes nommées au sein des directions techniques nationales afin de préparer les futures échéances olympiques et paralympiques, sur la base notamment du bilan des Jeux de Rio évoqué ci-dessus. Afin de renforcer ses compétences dans le champ paralympique, le recrutement d'un chargé de mission dédié à cette thématique a en outre été enclenché.

A noter que la prise de fonction des nouveaux DTN a fait l'objet d'une attention et d'un suivi particuliers.

Dans la perspective de la préparation aux JOP 2020 et 2024, et dans le cadre du process d'optimisation de la performance, la MOP a proposé un temps d'échanges avec chacun des directeurs de performance des fédérations olympiques et paralympiques afin d'aborder :

- Leur présentation des modèles de performance,
- Leurs objectifs annuels lors des compétitions de référence,
- Un point sur leur staff olympique,
- Un point sur les sportifs ciblés relevant de leur fédération



CONSTRUIRE, DE CONCERT, LE « TYPE » D'ACCOMPAGNEMENT

En synthèse, il s'agissait de construire, de concert, le « type » d'accompagnement et/ou les actions prioritaires à mettre en place (accompagnement scientifique, psychologique, physique, formation des cadres, suivi sociopro des athlètes,...). 35 entretiens ont ainsi été organisés.

Pour ce faire, la MOP s'est entourée des compétences d'experts de l'établissement mais également du réseau Grand INSEP. Cette stratégie collaborative vise à répondre de manière plus efficiente et plus réactive aux demandes des DTN et des entraîneurs pour un sportif « médaille », en mobilisant les ressources et les compétences en interne à l'INSEP, dans le réseau Grand INSEP mais aussi à l'extérieur auprès des différents partenaires publics ou privés fortement imprégnés de la culture d'exigence du haut niveau dans leur secteur d'activité.

A titre d'illustration, le travail d'accompagnement psychologique peut être valorisé à travers ses actions avec la FFN sur le collectif relève course (labo des Lucioles) mais aussi concernant la stratégie de concentration pour les nageurs en eau libre. Une collaboration avec la FFPM et la FFTir sur le développement des acuités mentales a aussi servi la performance de leurs équipes de France. Enfin, l'encadrement de la FF Equitation a travaillé sur l'optimisation des acquisitions techniques.

Plusieurs conventions d'accompagnement ont été signées avec les fédérations :

- FF aviron : sur la continuité d'une action engagée en 2015 en lien avec la DTN
- FF Gymnastique : travail psychologique engagé
- FF Ski : regroupement à l'INSEP de partage d'expérience du staff technique alpin et également du staff Freestyle
- FF natation : accompagnement à la carte du collectif d'eau libre.

Comme pour les jeux d'hiver, un travail d'analyse et de concurrence internationale est effectué pour Tokyo2020.

- Analyse de la Concurrence, (organisation, politique, économique, plan stratégique, technique et technologique, etc.)
- Note « Italie, Allemagne, France et Grande-Bretagne : Systèmes de politique sportive et éléments comparatifs relatifs aux Jeux Olympiques d'été 1996 – 2000 – 2004 – 2008 – 2012 ».
- La Concurrence « 80 médailles » aux JO de TOKYO ,
- La France sur la route des Jeux Olympiques de TOKYO,
- Analyse de la Concurrence 2017-2020

Ces documents sont réactualisés et/ou complétés environ tous les deux mois. Ils sont partagés et analysés avec l'ensemble des staffs au regroupement d'OPIO (CNOSF/INSEP), en novembre 2017 , mais aussi avec les DTN, le ministère des Sports (DS, Cabinet), le CNOSF et CPSF.

Les chiffres clés de la MOP en 2017

- 35 entretiens organisés avec les directeurs de performance des fédérations olympiques et paralympiques.
- 71 jours de présence sur des compétitions et stages
- 5 jours de présence à l'occasion de colloques de cadres en fédérations
- 7 retours et partages d'expériences (RPE) : séances d'échanges entre pairs autour de problématiques liées à la performance
- 9 réunions d'informations transversales avec les DTN et/ou EN
- 5 petits déjeuners des staffs olympiques à l'INSEP
- 4 jours de regroupement des entraîneurs nationaux (participation de 78 entraîneurs nationaux représentant 32 fédérations.



COUSU MAIN DU TUTORAT ET RÉPONSES INDIVIDUALISÉES AUX PROBLÉMATIQUES SCOLAIRES DE CHAQUE SPORTIF

3. L'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET DES SPORTIFS DE HAUT NIVEAU

Le principe mis en place depuis de nombreuses années du « double-projet » reste la pierre angulaire de l'organisation de l'accueil des sportives et des sportifs de haut niveau à l'INSEP.

Mis en place comme une doctrine générale d'action, le « double-projet » s'est affiné au fur et à mesure des années pour devenir le « projet de performance du SHN » c'est-à-dire pour passer d'un cadre général à une réponse au plus près des besoins réels des SHN. La notion d'adaptation « sur-mesure » à chaque SHN prend corps chaque année et cette année 2017 plus encore.

Cela se traduit par une approche encore plus centrée sur la capacité d'adaptation des services de l'INSEP. L'INSEP, en coordination avec les pôles France et les directions techniques nationales, peut faire émerger les problématiques spécifiques à chaque SHN pour les prendre en compte dans la construction d'un projet de performance qui intègre :

- le projet sportif
- le projet de formation ou d'emploi
- le projet de vie personnelle du SHN.

Ainsi, cette année outre les entretiens classiques avec l'ensemble des SHN, ce sont 230 SHN qui ont pu bénéficier d'un accompagnement particulier au regard de la spécificité de leur projet de performance.

A. FORMATION SCOLAIRE

Proposer une organisation structurante au service du projet de performance.

En 2017, la Sclarité a poursuivi le travail de réflexion sur l'adaptation des formations scolaires en réinterrogeant la pertinence de son organisation face aux besoins des SHN et des pôles sportifs.

Orienter le projet de service pluriannuel de l'unité scolaire sur l'individualisation du parcours de formation.

L'unité de la Sclarité s'est engagée dans une démarche de prospective à horizon 2020 et 2024. Une large consultation des différents acteurs œuvrant à l'accompagnement du projet des sportifs de haut niveau, a été réalisée sur l'année scolaire 2016-2017 (responsables des pôles France, entraîneurs, responsables du suivi-socioprofessionnel, enseignants...etc.). Un audit interne couvrant la période 2009-2016 a été opéré. Le bilan, établi sur la réalité que toutes les disciplines sportives à l'INSEP ne vivent pas le même double projet, a permis la redéfinition d'un projet de service axé principalement sur la personnalisation et la souplesse des formations scolaires.

Une réorganisation structurelle et fonctionnelle au bénéfice du « cousu main », du tutorat et de la construction de réponses individualisées aux problématiques de chaque sportif, a été menée.

Mettre en place de nouveaux outils au service de la réussite.

Création d'un agenda/carnet de vie du SHN à l'INSEP en direction des mineurs scolaires, distribué au moment de la semaine d'intégration et des ateliers de rentrée articulés autour :

- Des exigences du haut niveau
- Des exigences de formation
- Des exigences organisationnelles liées aux enchaînements des stages, des compétitions, des bilans médicaux, à la vie en communauté...etc.

Signature fin 2016 d'une convention de collaboration entre l'INSEP et l'École Normale Supérieure de Cachan pour renforcer l'aide, le soutien et le tutorat vers les sportifs de haut niveau scolarisés à l'INSEP.

Les résultats 2017

Sur les 146 SHN scolarisés sur l'année 2016-2017, 34 % ont bénéficié de la mise en place de parcours personnalisés en lien avec les besoins de leur pratique sportive de haut niveau et la préparation des compétitions internationales de référence.

94% de réussite sur la session du baccalauréat 2017 et un taux remarquable de 60% de mentions (16 mentions assez bien, 7 mentions bien, 7 mentions très bien.)

100% de réussite sur la session du diplôme national du brevet des collèges.

Brevet de Technicien Supérieur « Management des Unités Commerciales »

23 étudiants en BTS MUC 1 et 1B : 5 abandons en cours d'année – 5 abandons à l'issue de l'année scolaire – 2 maintiens en 1ère année

Certaines orientations sur ce cycle d'études sont apparues en faible adéquation avec les profils scolaires des sportifs concernés, à plus forte raison dans le cadre d'un double projet, et ce malgré les aménagements conséquents qui leur ont été dévolus.

Une identification en amont des profils scolaires et des motivations individuelles a permis un recrutement plus en conformité avec les prérequis de la formation en 1ère année pour la rentrée 2017, avec toutefois une baisse de l'effectif entrant (9 nouvelles inscriptions en 1ère année).

- 13 candidats
- 4 échecs
- 9 réussites, soit 69,2 %

Les 4 échecs sont fortement corrélés à des problèmes d'absentéisme, qui ont fait l'objet de rappels réguliers et de mises au point avec les responsables de pôles concernés.

Pour l'année scolaire 2016-2017, le BTS MUC comptait 19 étudiants inscrits en 1^{ère} année, 4 en année transitionnelle « 1B » et 13 en 2^{ème} année. Ils étaient encadrés par 4 enseignants ; 2 pour les enseignements professionnels (Pascal Bergé et Chloé Lejeune) et deux pour les enseignements généraux (Rozenn Etienne pour l'Anglais, Viviane Point pour la Culture Générale et Expression). Ces enseignants viennent du Lycée Berlioz à Vincennes, établissement de rattachement des étudiants suivant cette formation.

Les horaires de cours ont été élaborés sur le même modèle que les scolaires pour favoriser les conditions du double projet, avec une attention portée sur les profils à besoins particuliers (sportifs classés « élite ») bénéficiant d'aménagements sur-mesure. Des modules de travail permettant le suivi de formation à distance sont utilisés, permettant la poursuite du travail en cas de départ en compétition ou en stage. Les étudiants disposent d'un « cahier de suivi » mis à leur disposition afin de travailler à leur rythme tout en ayant connaissance des échéances.

Ces dispositions n'ont toutefois pas été investies par l'ensemble des étudiants.



UNE OFFRE DE FORMATION BÉNÉFICIAIRE D'AMÉNAGEMENTS D'HORAIRE

B. FORMATIONS UNIVERSITAIRES ET POST BAC

L'INSEP a développé une approche pragmatique et individualisée afin d'aménager les cursus d'études post bac, sur site, dans les centres de formation, les écoles ou universités. Alors qu'au début de la mise en place de l'accompagnement du projet de vie de l'athlète, les athlètes étaient majoritairement « orientés » vers des études de STAPS et vers le métier de professeur d'éducation physique et sportive, au fil des années le nombre de formations « aménagées » pour les SHN a progressivement augmenté pour répondre au plus près à leurs souhaits et à leurs capacités. Prendre en compte le projet de l'athlète, tenir compte de ses choix et de ses envies, s'avèrent une condition sine qua non pour réussir son double projet.

L'offre de formations permettant un réel aménagement des études est ainsi en constante diversification afin de s'adapter à chaque demande, à chaque besoin.

En 2017, 229 athlètes ont suivi une formation universitaire ou post-bac, sur site ou dans un établissement ayant une convention avec l'Institut. Dans ce cadre, ils ont tous bénéficié d'aménagements particuliers indispensables à la réussite de leur double projet. 80% d'entre eux ont obtenu leur diplôme en 2017.

L'INSEP a tenu à maintenir des formations sur site : l'unité de lieu reste en effet un facteur attractif d'intégration d'un cursus. Mais l'établissement a parallèlement développé des partenariats avec des écoles et centres de formation sur l'ensemble du territoire national pour coller au plus près au projet des athlètes.

Les formations universitaires dispensées sur site

Les formations **STAPS (Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives)** restent très attractives et sont dispensées sur le site de l'INSEP dans le cadre d'une convention avec l'UPEC Créteil réactivée en 2015 pour une durée de 4 ans. 47 sportifs étaient inscrits dans le cursus sur l'année 2016-2017 et 65 en 2017-2018.

- Sur l'année universitaire 2016-2017, 47 sportives et sportifs de haut niveau étaient en formation dont :
 - 28 en Licence 1,
 - 9 en Licence 2
 - 10 en Licence 3 entraînement.
- En juillet 2017, le taux de réussite de l'année de formation est de :
 - 73,07 % en Licence 1,
 - 100 % en Licence 2,
 - 87,5 % en Licence 3 entraînement.
- Pour l'année universitaire 2017-2018, 65 sportives et sportifs de haut niveau ont intégré en septembre 2017 la formation STAPS :
 - 42 en Licence 1,
 - 15 en Licence 2,
 - 8 en Licence 3.

La formation SportCom, en partenariat avec le Centre de Formation des Journalistes (CFJ) a été créée en 1987 et a fêté cette année ses 30 ans d'existence. S'il reste difficile aujourd'hui de constituer des cohortes importantes, le travail en concertation avec le Centre Formation des Journalistes pour inscrire cette formation au Registre National des Certifications Professionnelles doit permettre d'attirer plus de jeunes sportives et sportifs de haut niveau dans cette formation particulièrement adaptée dans son contenu et dans ses modalités à la fois aux besoins du marché du travail et à la souplesse nécessaire pour permettre la poursuite d'un entraînement à la haute performance.

- Nombre de certifiés (en 2017) : 7
- Nombre de stagiaires : 26 étudiants
- Sportcom 1 : 4 étudiants
- Sportcom 2 : 6 étudiants
- Sportcom 3 : 3 étudiants
- Sportcom 3 individualisés : 13 étudiants

Les formations en langues étrangères (anglais, espagnol, italien, russe et allemand) sont également très prisées par les athlètes car directement transposables aux attendus d'une carrière de sportif de haut niveau. Ces formations permettent en effet d'acquérir les compétences nécessaires pour communiquer dans un environnement international de manière opérationnelle dans toutes les situations de la vie, sportive et sociale. Tous les formateurs sont locuteurs natifs.

Les cours sont assurés en présentiel et/ou à distance selon la disponibilité des athlètes.

- **Nombre d'athlètes inscrits :**
 - 60 en licence STAPS
 - 10 en SPORTCOM
 - 20 en études extérieures
 - 12 en DAI
 - 82% de réussite

Les formations supérieures dispensées hors INSEP en partenariat avec les centres de formations :

Des accords de partenariats avec les centres de formations sont mis en place de façon souple afin d'être adaptables chaque année aux contraintes spécifiques des SHN qui sont en formation.

Chaque année également de nouvelles formations sont ajoutées à l'offre de formation de l'INSEP. Aujourd'hui un SHN peut solliciter l'établissement sur n'importe quel type de formation ; une réponse adaptée sera recherchée et proposée.

Néanmoins toutes les formations ne sont pas adaptables aux contraintes des SHN. A titre d'exemple il est difficilement compatible aujourd'hui de suivre les enseignements d'une classe préparatoire aux grandes écoles et de poursuivre dans de bonnes conditions une préparation sportive à la haute performance. Pour autant, l'accès aux grandes écoles n'est en rien interdit aux SHN et c'est dans la stratégie d'accès aux études choisies que se co-construit avec le SHN un parcours de formation qui vise à l'accompagner au maximum de ses possibilités et de ses souhaits. Dans les faits

chaque année des SHN intègrent des cursus variés de formations universitaires, de grandes écoles ou d'écoles professionnelles. On citera notamment les partenariats contractualisés avec SC Po, l'IUT de Créteil, Paris 1, Paris 6, Paris 9 Dauphine, l'EDHEC, l'Ecole de management de Grenoble, l'Ecole nationale de kinésithérapeutes et de rééducation ou encore l'Institut de formation en soins infirmiers Jean-Baptiste Pussin.

- **148 SHN étaient inscrits en formation BAC+1 à BAC+5**
- **28 diplômés (sur 29 se présentant au diplôme) + 1 SHN admise CAPEPS**

START'UP ta reconversion...



2017 a été l'occasion d'une nouvelle édition de Start'up ta reconversion

Une partie du temps a été consacrée à la recherche des partenaires, des intervenants de la table ronde, à la création des ateliers, aux tournages des teasers et à la conception du plan de communication. Plus de 180 personnes étaient présentes à la soirée et les retours des sportifs et des partenaires ont été particulièrement positifs. La table ronde a permis l'intervention des acteurs suivants : CCI Ile de France, les incubateurs du Tremplin et du Sport Social Business Lab (les Incos), le Moovjee, un acteur du portage salarial et des sportifs de haut niveau venus raconter leur histoire et présenter leurs entreprises.



UN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ DE LA RECONVERSION

C. FORMATIONS PROFESSIONNELLES

Les formations professionnelles aux métiers du sport sont de deux ordres :

- Les formations aux diplômes de la jeunesse et des sports
- Les formations aux diplômes de branches

BREVET PROFESSIONNEL MENTION « ACTIVITÉS PHYSIQUES POUR TOUS » (APT)

- Les résultats obtenus par les stagiaires du BP JEPS APT :
- 18 stagiaires inscrits dont 13 stagiaires ont été présentés aux certifications.
- 11 stagiaires proposés à la validation de l'ensemble de leurs UC lors du jury plénier de 2018.
- 5 stagiaires ont abandonné pour des raisons personnelles
 - En termes d'insertion professionnelle :
- Sur les 11 stagiaires proposés à la validation du BP JEPS APT
- 3 stagiaires sortent avec une perspective d'activité professionnelle de salarié.
- 5 stagiaires continuent leur double projet sur une autre formation organisée par l'INSEP

BREVET PROFESSIONNEL ACTIVITÉS GYMNIQUES DE LA FORME ET DE LA FORCE

- Les résultats obtenus par les stagiaires du BP AGFF de l'INSEP sont les suivants :
- 10 stagiaires inscrits
- 9 stagiaires ont été présentés aux certifications
- 8 stagiaires ont été proposés à la validation de l'ensemble de leurs UC
- Sur les 8 stagiaires proposés à la validation du BP JEPS AGFF
- 4 stagiaires sortent avec une perspective d'activité professionnelle sous le double statut de travailleur indépendant et de salarié.
- 4 stagiaires continuent leur double projet sur une autre formation organisée par l'INSEP

La population qui souhaite s'engager dans ces formations est très variée et parfois a une histoire complexe avec les questions de formations. L'INSEP a mis en place un projet à moyen terme de développement d'un dispositif dit de « pré-qualification » afin d'aider les SHN en situation parfois d'illettrisme ou le plus souvent en délicatesse avec la langue écrite ou orale.

Ces formations dites de « pré-qualification » sont adaptées strictement aux besoins des SHN identifiés tant sur le plan de leurs durées que des contenus de formation. Ce dispositif a été expérimental au cours de l'année 2017, il devrait se déployer plus largement pour être parfaitement opérationnel pour l'olympiade 2021 – 2024.

CERTIFICAT DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLES ANIMATEUR DE LOISIRS SPORTIFS OPTION ACTIVITÉ GYMNIQUE D'EXPRESSION ET D'ENTRETIEN (CQP ALS AGEE)

- 9 SHN ont été présentés à la certification du CQP ALS AGEE et 8 ont validés leur CQP ALS JSJO après avis du jury plénier de la FF Sport Pour Tous, délégataire de la branche professionnelle pour ce diplôme.

CERTIFICAT DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLES ANIMATEUR DE LOISIRS SPORTIFS OPTION JEUX D'OPPOSITION ET JEUX SPORTIFS (CQP ALS JSJO)

- 9 SHN ont été présentés à la certification du CQP ALS JSJO et ont validés leur CQP ALS JSJO après avis du jury plénier de la FF Sport Pour Tous, délégataire de la branche professionnelle pour ce diplôme.

Accès à l'emploi et reconversion

2017 était une année charnière, qui faisait suite aux Jeux Olympiques de Rio. Cette année post-olympique a permis d'accompagner des sportifs ayant projeté de s'arrêter après les jeux et de poursuivre les suivis plus classiques entamés en 2016, auprès d'anciens SHN ayant fait des championnats du monde et/ou championnats d'Europe.

L'INSEP a continué à recenser les besoins en accompagnement des SHN et anciens SHN de l'INSEP et hors INSEP. Pour ce faire les modalités de repérages des profils sortis de liste ont été définis grâce au PSQS.

Il a également collaboré au projet sur le devenir médical des anciens SHN. Ce projet a permis la coopération de trois pôles de l'INSEP : le pôle médical, le pôle de haut niveau et le pôle Performance. Après concertation, le sujet de la reconversion a été ajouté à l'enquête il a été établi un questionnaire dédié et les bases de données nécessaires à l'envoi de l'enquête, ce qui a induit une collaboration avec le ministère pour extraire 16 000 occurrences sur les 16 dernières années.

L'INSEP a participé à la mise en œuvre d'une **nouvelle version du Pacte de Performance** avec le cabinet du secrétaire d'Etat aux sports afin de suivre les SHN « médaillables » et d'assurer la relation entreprise. Une délégation ministérielle a pris la suite du pilotage. Une équipe de trois personnes de l'INSEP travaille sur le Pacte de Performance depuis sa création, en décembre 2014, et a contribué à la refonte des processus de suivi entre le ministère, l'INSEP et les fédérations. Le Pacte de Performance a occupé en 2017 30% du temps de travail de cette équipe, pour suivre les sportifs désignés, faire leur CV, et être en lien avec les référents du suivi socio-professionnel (RSSP) des fédérations concernées.

Il a poursuivi les actions concernant l'animation des réseaux, en assurant un rôle informatif et un rôle d'expertise auprès des acteurs du mouvement sportif (SHN, fédérations, Creps, DR, CNOSF etc...).

La mission « reconversion » est nationale et implique la mise en œuvre d'accompagnements individuels. Les sportifs en demande, ont été suivis en présentiel lorsqu'ils étaient domiciliés en Ile de France, ou à distance pour ceux qui vivaient en région. Sur une partie de la période, jusqu'en avril 2017, le suivi reconversion a été perturbé par le suivi Pacte de Performance. A partir d'avril 2017, le rythme des suivis « reconversion » s'est intensifié, grâce à un allègement des actions dédiées au Pacte de Performance.

La création d'une plateforme d'information et de tutorat sur les dispositifs d'insertion professionnelle et les techniques de recherche d'emploi. La plateforme Younext a fait l'objet de nombreuses actions en collaboration avec l'unité de développement numérique et de l'innovation, Mac Erci, Caperformance et le CNOSF, afin de finaliser des tournages de vidéos, de construire la structure du site et de gérer le public cible, l'accessibilité etc.

L'INSEP a renouvelé **le partenariat avec GlobalSportJobs**, afin de profiter des opportunités professionnelles diffusées en avant-première et des supports de communication pour nos événements. Des newsletters mises en forme par GSJ, à destination des SHN, ont été rédigées et diffusées diffusées par le biais du PSQS, sur les sujets de l'insertion et de la reconversion (diffusion également sur leur site internet).

Il a piloté la collaboration avec l'unité de psychologie, dans le cadre de la mise en œuvre du protocole d'accompagnement à la reconversion (entretiens de psychologie clinique mis à disposition d'anciens SHN, gracieusement, 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.

415

**DEMANDES
D'ACCOMPAGNEMENT
À LA PERFORMANCE**

D. LES MISSIONS DE L'UNITÉ D'ACCOMPAGNEMENT À LA PERFORMANCE

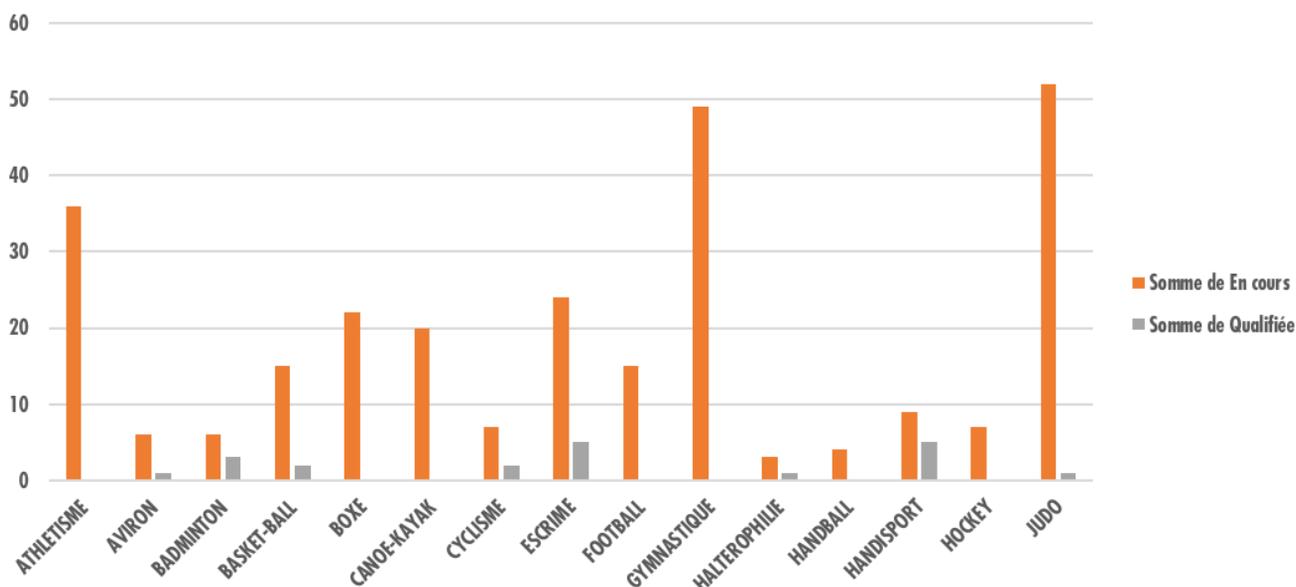
Ré-athlétisation, préparation mentale, physique

Les demandes des sportifs de haut niveau ou de l'encadrement technique (permanents INSEP ou hors INSEP, réseau Grand INSEP), sont formalisées et quantifiées dans un outil, une interface numérique nommé Portail de suivi quotidien des sportifs (PSQS).

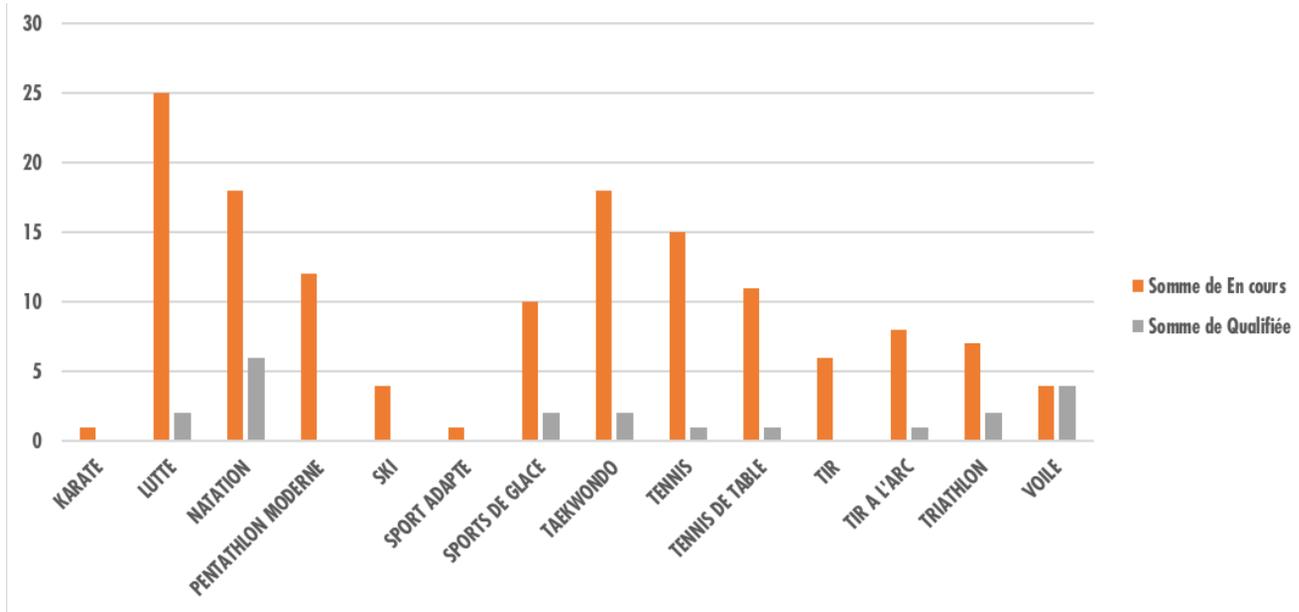
Les demandes sont qualifiées par la MOP et/ou le pôle performance (mise en place du processus d'optimisation de la performance) ce qui facilite la prise en charge via l'ensemble des ressources disponibles sur le territoire national.

En 2017, l'unité d'accompagnement à la performance a répondu à 415 demandes de fédérations dont 41 qualifiées par la MOP. Le nombre de demandes concernant les « Médailleurs » est de 61 soit 14.6% des demandes.

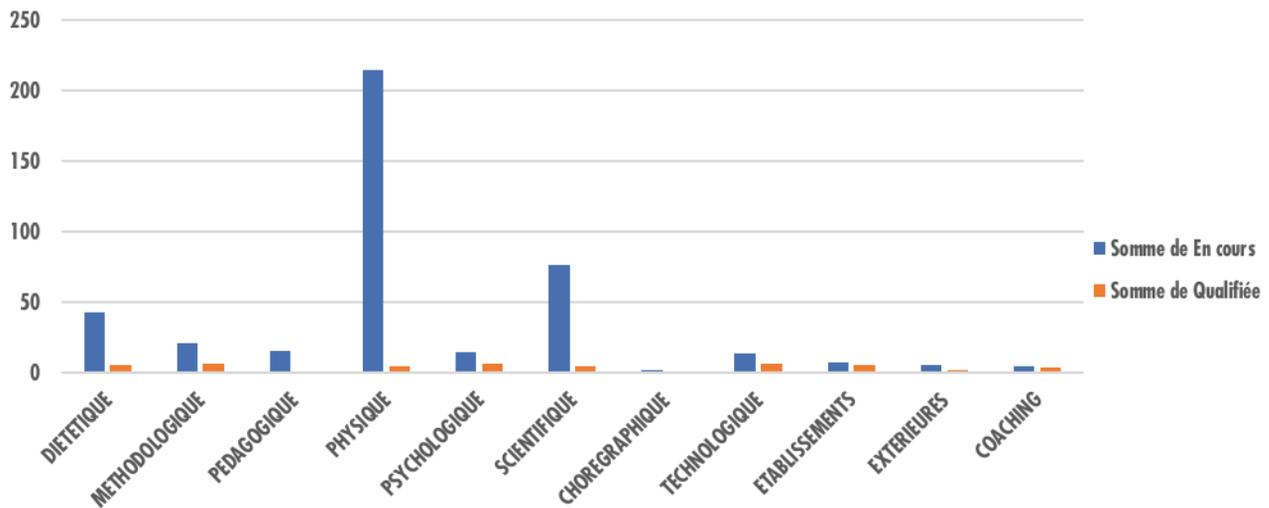
Répartition des demandes par Fédération – partie 1



Répartition des demandes par fédération – partie 2



Répartition des demandes par type d'accompagnement



76

**PERSONNES COMPOSENT
LE PÔLE MÉDICAL**

60 000

ACTES RÉALISÉS EN 2017

Coaching

- **Activités liées au label accompagnateurs coachs**

En 2017,

- 2 coachs ont été labellisés sur 4 candidatures, ce qui prouve l'exigence du dispositif de labellisation et porte à 27 le nombre de labellisés,
- 4 journées de professionnalisation ont été proposées pour un effectif cumulé de 65 participations,
- 1 formation spécifique à l'inventaire typologique de développement « Golden » a été mise en place accueillant 10 participants (coachs A.P.P.I. et membres de cellule de performance humaine de la FF Voile).
- **Accompagnements individuels et collectifs spécifiquement réservés aux acteurs et équipes des pôles sportifs de l'INSEP**

L'INSEP a décidé de favoriser en 2017 l'accès à la ressource d'accompagnement coaching pour les acteurs des pôles sportifs de l'institut. Pour cela, chaque pôle peut profiter d'un coaching.

Depuis son lancement en 2017 :

- 9 des 27 pôles de l'INSEP ont manifesté leur intérêt pour cette proposition, pour une durée estimée à 22 jours.
- les demandes concernent essentiellement des cadres, quelques-unes concernent des staffs, à la marge des sportifs.

Ainsi, cette « nouvelle » offre semble rencontrer un écho auprès des pôles de l'INSEP ; il conviendra donc de réfléchir à sa prolongation pour l'année prochaine et aux conditions de sa mise en œuvre.

En effet, les coachings effectués cette année ont été assurés par des coachs A.P.P.I. de l'INSEP, pour lesquels l'accompagnement coaching ne représente qu'une part de leur activité.

Il importera de réfléchir aux modalités et au cadre d'intervention des coachs A.P.P.I. (internes et externes) pour garantir ce service qui semble appelé à se développer.

- **Accompagnements individuels et collectifs proposés aux autres acteurs, équipes, et organisations du sport de haut niveau**

Des accompagnateurs coachs A.P.P.I. sont régulièrement sollicités pour assurer des actions d'accompagnement à la demande de cadres, et ou de fédérations.

A l'heure actuelle, l'identification précise de ces actions est difficile par manque de retours des fédérations demandeuses et / ou des coachs impliqués. C'est pourquoi, une réflexion est envisagée afin de pouvoir mieux estimer ce type d'actions dans l'avenir.

D. PRÉVENTION, SOIN, ET RÉCUPÉRATION

Les missions du pôle médical (PM) de l'INSEP sont multiples. Une des priorités est d'assurer la protection de la santé des sportifs face aux contraintes de la performance de très haut niveau. Elle est énoncée dans l'article R.211-2 du code du sport (décret 2009-1454) du 25 novembre 2009 relatif à l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance.

Organisation du pôle médical

Pour assurer ces missions, le Pôle Médical est structuré en plusieurs secteurs, qui fonctionnent en étroite relation :

- **Le suivi médical de l'entraînement**, où sont assurés les bilans de prévention imposés par le cadre réglementaire

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**, où sont assurés soins et bilans de prévention.
- **Le centre de masso-kinésithérapie** où sont effectués des actes de prévention, de soins, de réhabilitation, et de récupération.
- **La permanence médicale**, assurée en continu de 8h30 à 20h30, du lundi au vendredi, et de 9h à 13h les samedis, 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 les fins de semaine.

Le pôle Médical compte 76 personnes, dont 31 médecins, 16 masseurs kinésithérapeutes, 4 dentistes, 11 secrétaires, 3 infirmières, 4 psychologues, 4 podologues, 1 manipulatrice radio, 1 assistante dentaire et 1 adjoint administratif.

Plus de 60 000 actes ont été réalisés durant l'année 2017.

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 (SHN). Ce secteur est prioritairement ouvert aux SHN de l'INSEP et du réseau Grand INSEP, et dans la mesure du possible aux SHN extérieurs ou hors structure. Certaines équipes de France viennent également effectuer leur suivi.

Actes concernant le suivi de l'entraînement en 2017	
Bilans cliniques	1105
Bilans biologiques	716
Epreuves énergétiques et physiologiques	508
Épreuves isocinétiques	823
Podologie	325
Suivi psychologique	2005
Entretiens diététiques	468
TOTAL	5950 actes



PRÉVENIR, SOIGNER ET RÉCUPERER



UN SUIVI OPTIMAL ET PERSONNALISÉ DES PÔLES SPORTIFS

L'activité de soins

Au-delà de la permanence médicale et des soins infirmiers, ce secteur d'activités regroupe différentes spécialités médicales : cardiologie, chirurgie orthopédique, endocrinologie-nutrition, gynécologie, médecine du sport, médecine générale, mésothérapie, pédiatrie, physiologie, psychiatrie, réadaptation et rééducation fonctionnelle, et 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 mais restent une population minoritaire. Ils constituent en 2017 un peu moins de 20% de la patientèle accueillie.

Actes médicaux, infirmiers, et dentaires en 2017	
Permanence médicale	8269
Actes infirmiers	848
Consultations spécialisées Vacataires	2993
Consultations Médecins contractuels	12312
Activité dentaire	1347
TOTAL	25769

Le centre de masso-kinésithérapie et l'activité de récupération

Le centre de masso-kinésithérapie réalise des actes de prévention, de soins, de réhabilitation, de réathlétisation et de récupération. En 2017, plus de 19 000 actes ont été réalisés.

Activité du centre de masso-kinésithérapie en 2017	
Actes de MK	19 234
Hydrojet et balnéothérapie	3 393
Cryothérapie Corps Entier	4 494

Des massages de récupération sont possibles sur différents créneaux horaires, grâce à des kinésithérapeutes vacataires et des élèves de l'École Nationale de Kinésithérapie et de Rééducation (ENKRE), située à Saint Maurice, et en convention avec l'INSEP.

Parallèlement, les installations en balnéothérapie et hydrojets (lit massant à eau) ont permis la réalisation de 3393 actes en 2017.

La cryothérapie corps entier (CCE) est utilisée à la fois en récupération et en soins, majoritairement par les SHN. Elle est cependant ouverte à certains patients extérieurs, dans des indications médicales précises (essentiellement rhumatologiques et neurologiques), validées par un médecin, et sur des plages horaires spécifiques.

Le centre d'imagerie et la construction du GIE IRM

Le centre d'imagerie possède :

- Un appareil de radiographie avec capteur plan
- Une IRM dédiée à 0.25 Tesla
- Un appareil d'échographie
- Un appareil d'ostéodensitométrie (DEXA).
- Un appareil de radiographie panoramique dentaire

L'activité a permis la réalisation de 5497 actes.

En 2016, le centre avait obtenu l'accord de l'ARS pour l'installation d'une nouvelle IRM 1.5 Tesla dans le cadre d'un groupement d'intérêt économique (GIE) dont l'INSEP est partie prenante à 50%. L'année 2017 a été marquée par le lancement d'une procédure concurrentielle avec négociation relative aux travaux nécessaires à l'installation du nouvel IRM. La société EXACONCEPT a remporté le marché et les travaux ont démarré en octobre. Le choix s'est en outre porté sur un appareil Philips en contrat de location avec le GIE. Les missions du GIE sont liées aux soins et suivi des SHN, avec le développement de politiques de prévention des blessures. Une part recherche sera développée. Le public extérieur est également accueilli, avec une priorité aux SHN de l'INSEP, qui bénéficient d'un tiers payant intégral.

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, kinésithérapeutes, et psychologues. Le but est de faciliter la communication entre les différents acteurs médicaux et techniques qui entourent les SHN. Des réunions médico-techniques ont lieu régulièrement, le plus souvent hebdomadaires, mais variables selon les besoins propres à chaque pôle.

Une grande part des médecins et kinésithérapeutes sont en charge des Equipes de France, et partent en mission accompagner les athlètes sur les plus grandes compétitions internationales.

Dans le cadre du réseau Grand INSEP, des réunions en visioconférence ont lieu 2 fois par semaine, avec les centres de haut niveau, afin d'améliorer la prise en charge des athlètes, et de partager nos expériences, nos difficultés et nos savoir-faire.

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

L'accompagnement à la performance passe également par d'autres activités du pôle médical.

La formation en occupe une part non négligeable. Des médecins (DESC de Médecine du Sport), kinésithérapeutes, infirmières bénéficient d'une formation continue, tout en participant à l'activité du pôle. La qualité de l'encadrement et le savoir-faire de l'INSEP dans le domaine du suivi des SHN sont particulièrement attractifs.

La formation continue en interne est également une priorité, afin de maintenir à niveau les connaissances de l'ensemble du personnel.

Le pôle a également une mission d'enseignement.

- Il participe aux enseignements délivrés par l'INSEP.
- Il assure un Diplôme Inter-Universitaire de spécialité kinésithérapie du sport, en lien avec l'Université Paris Descartes.
- Il participe à l'enseignement de la Capacité Inter-Universitaire de Médecine du Sport (facultés de médecine Paris VI, Paris XIII, et Reims)
- Des interventions sont régulièrement faites par le personnel dans des formations universitaires parisiennes et provinciales.

Le pôle Médical collabore avec les laboratoires du pôle performance pour différents projets dans les domaines variés que sont la physiologie, la biomécanique, les procédures de récupération, et autres.

Différents acteurs interviennent régulièrement sur des colloques et congrès internationaux, afin de participer au rayonnement de l'établissement.



**UNE GRANDE PART
DES MÉDECINS ET
KINÉSITHÉRAPEUTES
SONT EN CHARGE
DES EQUIPES
DE FRANCE,
ET PARTENT
EN MISSION
ACCOMPAGNER
LES ATHLÈTES SUR
LES PLUS GRANDES
COMPÉTITIONS
INTERNATIONALES**

4. LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL DES CADRES DE HAUT-NIVEAU

A. FORMATIONS

Cartographie des formations

Nature des formations

Par l'évolution constante de la performance sportive de haut niveau, les professionnels de la haute performance sont engagés dans des activités de plus en plus complexes nécessitant toujours plus d'adaptation.

Afin de répondre aux besoins à la fois récurrents et émergents de ces professionnels du sport de haut niveau des fédérations sportives et mettre en œuvre les stratégies de formation du ministère chargé des sports, l'INSEP conçoit et développe des dispositifs de formations universitaires et professionnelles pour permettre la montée en compétences des cadres œuvrant pour la performance sportive de haut niveau.

Les enjeux sont de :

- préparer les cadres du sport à assumer les métiers à forte responsabilité du sport de haut niveau,
- les accompagner à la prise de fonction, aux changements de mission et de responsabilité,
- contribuer au renouvellement des cadres du sport de haut niveau.

Les formations professionnelles et universitaires diplômantes :

La formation professionnelle :

- DESJEPS mention performance sportive regroupant plusieurs disciplines sportives (athlétisme, boxe, escrime, gymnastique, hockey/gazon, judo, lutte, sports de glace, tennis de table, tir à l'arc)
- DESJEPS mention performance sportive – handball (promotion sur 2 ans, 2016/2018)

La formation universitaire :

Le Master « Sport, Expertise et Performance de haut niveau » en collaboration avec l'université Paris-Descartes (Master 1 & 2).

La formation professionnelle continue des acteurs du sport de haut niveau :

Entre le module thématique (3 jours de prise de recul par rapport à son quotidien) et l'Executive master (35 et 40 jours d'un parcours individualisé de formation visant le développement des compétences nécessaires au stagiaire pour mener son projet professionnel), les Certificats de Compétences Spécifiques (CCS) organisés offrent un format intermédiaire (15 jours en 5 sessions de 3 jours visant le développement d'une compétence nouvelle).

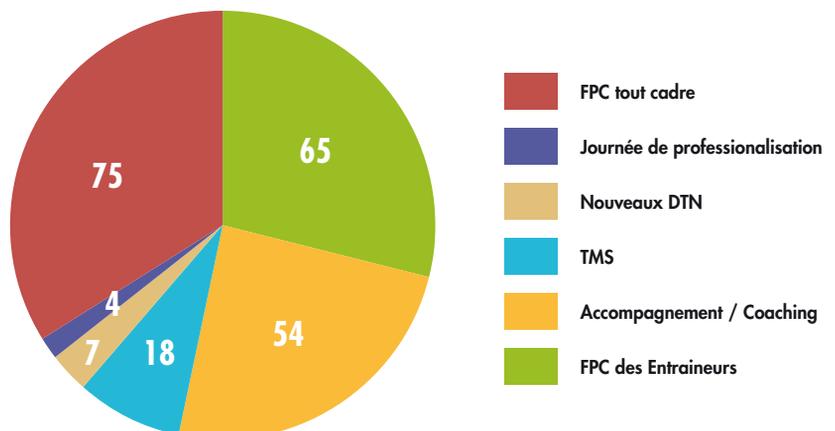
L'offre de formation certifiante (intégrée dans l'Offre Nationale des Métiers (ONM)) :

- 4 Executive Master dont 2 en promotion : « Accompagnateur des acteurs du sport de haut niveau » et « Trajectoire manager sport » (TMS),
- et 2 en parcours individualisé : « Entraîneur » et « Chef de projet sport »
- 9 certificats de compétences spécifiques [CCS] (savoir agir en relation, performance et profil psychomoteur...)
- 1 certificat de capacité de préparateur physique (C2P2), recensé à l'inventaire national des certifications professionnelles sous la fiche n°1749.

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

- 29 modules
 - 11 modules « tout cadre »
 - 11 modules « entraîneur »
 - 7 modules « Mieux se connaître pour manager »
- Une formation spécifique de prise de fonction destinée aux nouveaux directeurs techniques nationaux.
- 4 journées de professionnalisation (coaching interne, les spécificités de l'accompagnement de l'adolescent, psychologie et coaching, intelligence émotionnelle).

Répartition du nombre de jours (223) par domaine



Nombre de stagiaires et nombre de diplômés

DESJEPS DIPLÔME D'ETAT SUPÉRIEUR JEUNESSE EDUCATION POPULAIRE ET SPORT

- DESJEPS multipartenaires (athlétisme, boxe, escrime, gymnastique, hockey/gazon, judo, lutte, sports de glace, tennis de table, tir à l'arc) : 25 stagiaires - 18 diplômés (72% de réussite)
- DESJEPS handball (promotion 2016/2018) : 16 stagiaires – certification en 2018
- DESJEPS handball SHN (promotion 2016/2018) : 8 stagiaires – certification en 2018. La particularité de ce DES est qu'il est totalement en FOAD tutorée pour que les SHN, tous membres de l'équipe de France, puissent mener dans les meilleures conditions leur double projet

C2P2 CERTIFICAT DE COMPÉTENCE PRÉPARATEUR PHYSIQUE

5^{ème} promotion constituée de 12 stagiaires - 6 diplômés
(3 abandons – 2 non autorisés à se présenter à la certification – 1 échec)

MASTER « SPORT, EXPERTISE ET PERFORMANCE DE HAUT NIVEAU » (SEPHN)

La rentrée universitaire 2016 /2017 a compté deux promotions de master.

Les résultats :

Master 1 : 17 étudiants dont 4 SHN (en étalement du M1)

- 13 ont validé leur master 1 (92 % de réussite),
- 11 ont continué leur deuxième année de formation sur le M2 SEPHN à l'INSEP,
- 2 sont rentrés à l'UNIL (Lausanne),

Master 2 : 25 étudiants dont 4 SHN ;

- 18 ont obtenu leur diplôme (72% de réussite),
- 3 des 4 SHN ont obtenu leur master,
- 1 SHN a étalé son M2 pour consolider la partie recherche, se destinant précisément à la recherche.

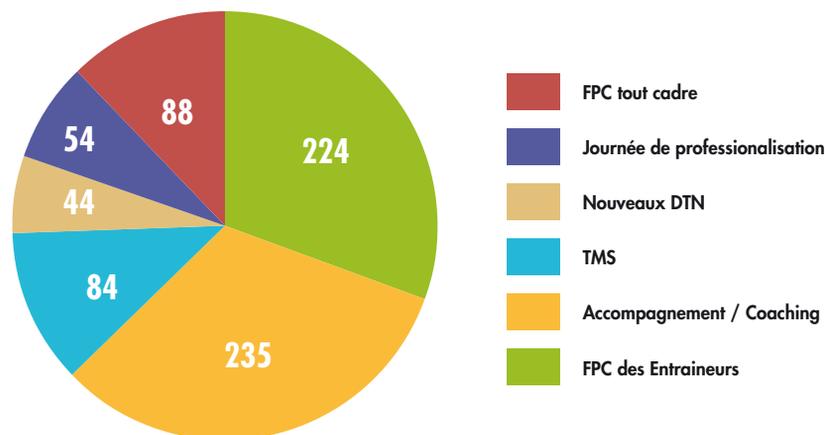
5 étudiants sont acceptés à redoubler leur formation pour finir leur recherche ou un autre module défaillant.
2 n'ont pas répondu au contrat fixé et ont été déclarés démissionnaires.

LES CONFÉRENCES « CULTURE SPORT » (EX « MARDIS DU MASTER »)

9 conférences ont été tenues, 2 ont été pilotées par l'association Alumni.

Les thématiques ont porté majoritairement sur le rôle et l'accompagnement par/des différents acteurs (SHN, entraîneurs, structures) dans la mise en œuvre de la performance en vue des JOP 2024.

Répartition du nombre de participations en formation FPC : 729 (dont 102 concernant les cadres privés)



Les certifications ne portent que sur les Executive masters (EM) et les Certificats de Compétence Spécifique (CCS) et ne sont pas obligatoires dans ces formations. Cependant, elles sont fortement encouragées pour justement aller jusqu'au bout du processus engagé.

Les certifications obtenues :

- Executive master « Trajectoire manager sport » (TMS) : 9 certifiés tous cadres d'Etat (promotion)t
- Executive master « Accompagnateur des acteurs du sport de haut niveau » : 12 certifiés dont 10 cadres d'Etat (promotion)
- Executive master « Chef de projet sport » : 1 certifié cadre d'Etat (parcours individualisé)
- Executive master « Entraîneur » : 1 certifié cadre d'Etat (parcours individualisé)
- CCS « Dimension mentale et performance » : 6 certifiés dont 5 cadres d'Etat
- CCS « Individualisation et VFC » : 3 certifiés dont 3 cadres d'Etat

4. Nouveaux diplômes INSEP

En 2017, 3 « certificats de compétences spécifiques » ont été mis en œuvre avec la particularité pour les deux premiers de porter sur des caractéristiques « métiers » [réfèrent du suivi socioprofessionnel des SHN (exigence inscrite dans la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 visant à protéger les sportifs de haut niveau et professionnels et à sécuriser leur situation juridique et sociale) – réfèrent recherche].

- « Accompagner le SHN dans son double projet »,
- « Accompagnement méthodologique et scientifique à la performance »,
- « Réorganisation territoriale »

ACCOMPAGNEMENT DES DTN ET L'EXÉCUTIF MASTER

« Trajectoire Manager Sport »

LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE S'INTÉGRANT DANS LE CHAMP DES CONTRAINTES PROFESSIONNELLES DES DTN, ET NOTAMMENT DANS UN CONTEXTE DE PRISE DE FONCTION A ÉTÉ DÉVELOPPÉ EN APPUI DU CGOCTS DEPUIS 2013.

Depuis 2016, le format s'est affiné avec un pilotage encore plus affirmé du Centre de Gestion Opérationnelle des Conseillers Techniques Sportifs, service à compétence nationale de la direction des sports (CGOCTS/INSEP et s'est traduit en 2017 par :

- 2 entretiens (1 entretien RH et 1 entretien de positionnement) [pilotage COGOCTS/INSEP]
- 4 modules d'accompagnement collectif (= 4 journées) sur les « essentiels » pour un nouveau DTN
- Outils stratégiques (Convention d'objectifs – PPF – Plans citoyen et féminisation) [pilotage CGOCTS]
- Outils de gestion des ressources humaines/clés de lecture [pilotage CGO CTS]
- Accompagnement à l'analyse du contexte fédéral [pilotage INSEP]
- Savoir se situer au regard du cadre fédéral [pilotage INSEP]
- Proposition d'un accompagnement individuel, suite à l'entretien de positionnement [pilotage INSEP] :
- Un référent pour chaque DTN (recueil des besoins à tout moment) : le référent MOP pour des DTN des fédérations olympiques, le chargé de projet DTN du pôle formation de l'INSEP pour les DTN des fédérations non olympiques.

Si le DTN le souhaite, 2 propositions d'accompagnement : le compagnonnage/tutorat par les pairs (DTN et anciens DTN), l'accompagnement par un coach.

En 2017, 22 nouveaux DTN se sont engagés dans cet accompagnement.

Il s'agit d'un accompagnement impliquant les DTN dans leur nouvelle fonction professionnelle.

Partage d'expérience et questionnements pluridimensionnels à partir de techniques de coaching ont permis un haut degré de satisfaction des participants et une intégration rapide de principales problématiques métier. 2 ont bénéficié d'un accompagnement par un coach.

L'EXECUTIVE MASTER « TRAJECTOIRE MANAGER SPORT »

La promotion 7 de l'Exécutif master TMS, s'est déroulée en 2017/2018.

Cette formation s'adresse aux professionnels exerçant des fonctions d'encadrement dans le champ professionnel sportif et aux entraîneurs de haut niveau.

La durée de la formation est de 168 heures de formation réparties sur 24 jours découpés en 8 modules de 3 jours, pendant 9 mois, + 9 jours de stage répartis sur 9 autres mois, + 3 jours d'accompagnement collectif au suivi des stages et à la formalisation du mémoire professionnel.

L'ambition est de :

- Renforcer les capacités d'analyse et de prospective dans le sport de haut niveau ;
- Accroître son leadership ;
- Gérer le projet performance ;
- Renforcer des compétences opérationnelles
- Développer les compétences nécessaires pour mieux agir avec les organisations sportives.

La certification délivrée est reconnue dans le milieu sportif professionnel privé et public :

- Entreprises privées (5)
- Fédérations (33)
- Ministère des sports, CGO CTS (cf Offre Nationale Métier) (59)

En 2017, 14 stagiaires ont suivi la formation étalée de septembre 2017 à novembre 2018.

La certification de la septième promotion est programmée en mars 2019.

89%

**DES CANDIDATS
ADMISSIBLES
AU CONCOURS
DE PROFESSORAT
DE SPORT**

B. CONCOURS

Animateur du réseau des centres de préparation aux concours de professeurs de sports

Deux séminaires se sont tenus à l'INSEP en janvier et octobre 2017 avec 2 axes principaux :

- La mutualisation des ressources humaines des centres pour préparer l'ensemble des candidats aux oraux du concours du professorat de sport pour la 3^{ème} édition.
- La poursuite du travail sur le parcours de la Formation Ouverture à Distance (FOAD).

En termes de FOAD, le réseau des centres de préparation au professorat de sport a déjà à sa disposition le « guide du candidat » en ligne qu'il a remis à jour et la plateforme sporteef sur laquelle il a construit 5 parcours complets correspondant aux 5 épreuves du concours et qui permettent de préparer de façon très approfondie chaque épreuve sur plusieurs mois.

Résultats aux concours :

Pour 2017, 9 des 10 centres qui constituent le réseau ont préparé aux concours du professorat de sport. Ce réseau a préparé 83 candidats (contre 88 candidats en 2016). Sur les 28 postes offerts sur tous les concours, 24 ont été pris par les candidats du réseau soit 85,7% contre 72,4% en 2016.

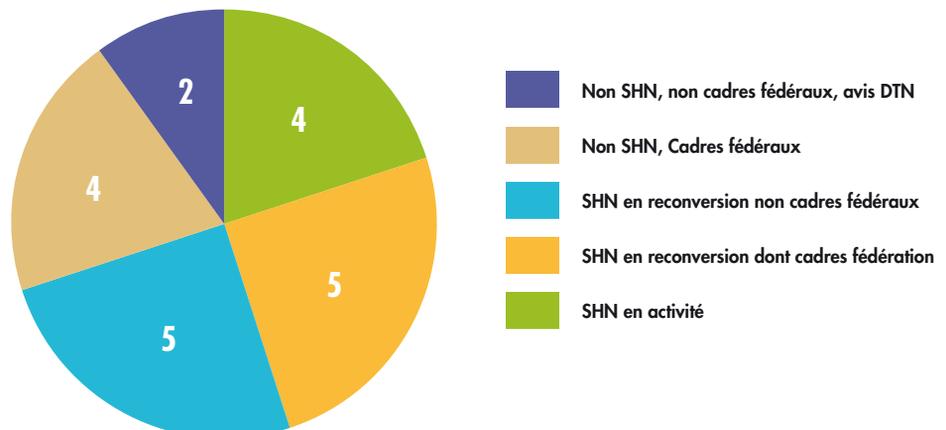
Pour maintenir un tel niveau de réussite, les regroupements du réseau sont essentiels. La mutualisation du travail et des simulations d'épreuve tant pour l'écrit que pour l'oral est vitale pour que certains centres puissent continuer à préparer les candidats.

Le réseau prépare donc aux concours du professorat de sport interne, externe, SHN RQTH et loi Sauvadet.

Préparation aux concours de professeur de sport

La promotion 2017 comptait 18 entrants et 2 redoublants, pour une moyenne d'âge d'environ 37 ans représentant 15 fédérations sportives différentes, dont 11 fédérations olympiques.

Profil des candidats



Si les SHN ou ex SHN restent largement majoritaires (70%), avec notamment une promotion comprenant 2 champions du Monde, 1 vice champion du Monde, 1 médaillé olympique et 2 olympiens, la session 2017 s'inscrit dans la continuité d'un recrutement qui tend à privilégier la réussite à court terme de candidats identifiés par les fédérations comme cadres ou futurs cadres. Ainsi, la promotion 2017 est composée de 45% de cadres évoluant déjà dans les fédérations, notamment sur des postes d'entraîneurs nationaux (20%).

Les résultats généraux de la promotion Professeur de Sport filière Haut Niveau (PSHN) INSEP 2017 :

Parmi les 20 candidats retenus à l'entrée en formation, 2 ont abandonné (10%), notamment en raison d'une absence de postes ouverts dans leur discipline. En outre, 1 candidat est venu se greffer à la fin de préparation, sur demande du DTN, à l'issue des résultats de l'admissibilité du concours externe. Ainsi, les résultats des 19 candidats qui ont pu se présenter sur au moins un des deux concours (PSHN/externe) peuvent s'exprimer de la façon suivante :

- > 89,5% des candidats (17) ont été admissibles
- > 31,6% des candidats (6) ont été admis sur liste complémentaire
- > 42,1% des candidats (8) ont été admis sur liste principale dont :
 - 3 sur les 4 postes ouverts sur le concours HN
 - 2 sur les 9 postes ouverts sur le concours Conseiller d'Animation Sportive (CAS) externe
 - 2 sur les 11 postes ouverts sur le concours Conseiller Technique Sportif (CTS) externe
 - 1 sur les 2 postes ouverts sur le concours réservé aux personnes en situation de handicap.

En prenant moins de candidats en 2017, le dispositif s'est montré plus efficient en terme d'admissibilité et potentiellement d'admission (3 candidats sur liste complémentaire ont une chance d'être repêchés rapidement.

Organisation sur site des concours Inspecteur Jeunesse et Sports (IJS) et professeur de sports HN

Au cours de l'année 2017 et en conformité avec la convention signée avec le bureau du recrutement des Ministères sociaux, l'INSEP a pris en charge l'organisation de deux concours :

CONCOURS DE RECRUTEMENT DES INSPECTEUR DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS :

- Organisation de la semaine de correction des épreuves écrites : accueil de 30 membres du jury du 15 au 19 mai 2017. Principales actions : hébergement (hôtel Ibis), restauration, salles, logistique copies, assistance au jury, etc.
- Organisation des épreuves d'admission : coordination des épreuves pour 16 candidats externes, 5 candidats internes et 10 membres du jury du 3 au 7 juillet 2017. Principales actions : coordination des épreuves sportives, logistique des épreuves écrites et entretiens (salles, accueil candidats, accueil jury) hébergement des membres du jury (au sein de l'INSEP), restauration, assistance au jury, etc.

Personnel INSEP mobilisé :

- Semaine de correction : 1 catégorie A et 2 catégories C
 - Epreuves d'admission : 10 catégories A et 3 catégories C
- Pour une durée de mobilisation équivalente à 250 heures de travail.

CONCOURS DE RECRUTEMENT DES PROFESSEURS DE SPORT DE HAUT NIVEAU

- Organisation des écrits du professorat de sport haut niveau, le 20/06/2017 : organisation des écrits pour 39 candidats : salles, surveillance, logistique copie, etc
- Organisation des corrections des écrits du professorat de sport haut niveau le 21/06/2017 : accueil de 7 membres du jury du 15 au 19 mai 2017 → hébergement, restauration, salles, logistique copies, assistance au jury, etc.
- Organisation des épreuves d'admission des SHN les 24 et 25/10/2017 – incluant les épreuves vidéos : coordination des épreuves vidéos en lien avec une représentante du CREPS de Reims (salles, ordinateurs, matériel vidéo, etc.), logistique des épreuves orales (salles, accueil candidats, accueil jury) hébergement des membres du jury (au sein de l'INSEP), restauration, assistance au jury, etc.

Ce concours a mobilisé peu de personnels de l'INSEP mais sur des volumes horaires quotidiens importants. (1 Cat A 60 h / 2 Cat C 26h / 1 technicien vidéo 70h).

Les personnels INSEP issus de plusieurs pôles de l'établissement ont contribué au bon déroulement de ces deux concours (pôle Accueil, pôle Formation, pôle Médical, pôle Haut Niveau, pôle Performance, unité des Installations Sportives, unité financière, Direction Générale).

La mobilisation des différents pôles de l'établissement a offert aux agents la possibilité de travailler en transversalité et de contribuer à la réussite de projets extérieurs à leurs tâches quotidiennes.

Le bureau du recrutement et les membres du jury ont été pleinement satisfaits des conditions d'accueil du concours, du professionnalisme et de la disponibilité des personnels de l'INSEP.

5. LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

A. PRÉSENTATION DES DEUX LABORATOIRES SPORT, EXPERTISE ET PERFORMANCE ET IRMES

Laboratoire SEP

L'objectif du Laboratoire "Sport, Expertise et Performance" (SEP, EA 7370), positionné au sein de l'Unité Recherche du pôle Performance de l'INSEP, est 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.

Ces deux objectifs sont soutenus par une approche transversale concourant à la recherche des conditions optimales de vie et d'entraînement. Le laboratoire s'appuie sur les apports de 5 champs scientifiques (biomécanique, neurosciences, physiologie, psychologie et sociologie du sport), permettant d'appréhender les différentes échelles de construction de la performance sportive, des organisations collectives jusqu'au fonctionnement de l'unité muscle-tendon.

Cette approche pluri-disciplinaire participe au développement de 3 thèmes de recherche :

1. Stress
2. Récupération
3. Geste sportif

L'une des spécificités du Laboratoire SEP est de travailler 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 ainsi 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 qui se dérouleront à Paris en 2024.

Laboratoire IRMES

L'Institut de Recherche bio-Médicale et d'Epidémiologie 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,
- la prévention par les activités physiques ou sportives.

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

La création de l'IRMES répond à la volonté de donner une nouvelle dynamique au développement de connaissances de pointe en matière de recherche médicale appliquée au sport.

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. Ses missions sont les suivantes :

- Constitution de banques de données du sport de haut niveau, fondées sur les données liées au parcours de vie des sportifs, leur entraînement, leurs performances et le recensement des blessures,
- Recherches épidémiologiques et biomédicales,
- Formation par la recherche des professionnels et des chercheurs provenant des filières scientifiques, sportives et médicales,
- Production, publication et diffusion des connaissances scientifiques pour et par le sport,
- Valorisation des travaux.

B. ACTIVITÉS DES 2 LABORATOIRES SPORT, EXPERTISE ET PERFORMANCE ET IRMES

Les projets de recherche du laboratoire SEP

Le premier objectif du thème de recherche « Stress » était de repérer les différentes formes de stress qui pèsent sur le sportif élite et de comprendre leurs origines. Le second objectif a consisté à mettre en œuvre des stratégies visant à maximiser les bénéfices et minimiser les risques de confrontation au stress. L'originalité de ce groupe de travail repose ainsi sur une approche pluridisciplinaire de la recherche portant sur l'impact des différentes formes de stress (positif ou négatif) liées à l'environnement et à l'activité du sportif. La répartition des études était la suivante :

- Gestion de la charge – 13 études
- Préparation psychologique – 13 études
- Contraintes de l'activité – 8 études
- Stratégies nutritionnelles – 3 études
- Vie du sportif – 2 études

Les fédérations concernées par ces 39 études ont été le Basketball, l'Athlétisme, le Triathlon, la natation, le Badminton, le Football, l'escrime, le Volley-ball et le Taekwondo.

Le thème de recherche « Récupération » concernait la récupération en sport de haut niveau. Les travaux développés au sein de ce thème visent d'une part à mieux comprendre les mécanismes de récupération de la fatigue mis en jeu à l'issue de l'exercice ; et d'autre part à proposer des stratégies permettant au sportif de recouvrir voire dépasser sa performance de référence dans une activité particulière. Nous avons ainsi largement développé les études visant à déterminer les effets de techniques diverses et variées, en particulier l'effet de la cryothérapie sur la récupération musculaire, avec par exemple un article publié dans American Journal of Sports Medicine. Plus récemment, dans la deuxième partie du contrat, nos travaux se sont focalisés sur l'environnement du

sportif, en particulier l'environnement nutritionnel ou du sommeil, et le lien entre cet environnement et le risque de blessure. La répartition des études était la suivante :

- **Technologies & Méthodes :**
10 études
- **Nutrition & récupération :**
8 études
- **Environnement du sommeil :**
7 études
- **Récupération & Blessure :**
3 études
- **Facteurs psychologiques :**
2 études

Les fédérations concernées par ces 30 études étaient le Tennis, l'Écime et le Football.

Enfin, l'ensemble des projets menés dans le cadre du thème de recherche « Geste Sportif » ambitionnaient d'améliorer la compréhension des déterminants neurophysiologiques et biomécaniques de la performance sportive. Les études réalisées concernaient un cœur de cible

important autour des liens entre propriétés muscle-tendon et performance. Nous nous sommes également rapprochés de sociétés innovantes afin de développer des outils et méthodes d'entraînement musculaire nouvelles ou encore afin d'analyser le geste sportif au plus près des conditions de réalisation. La répartition des études était la suivante :

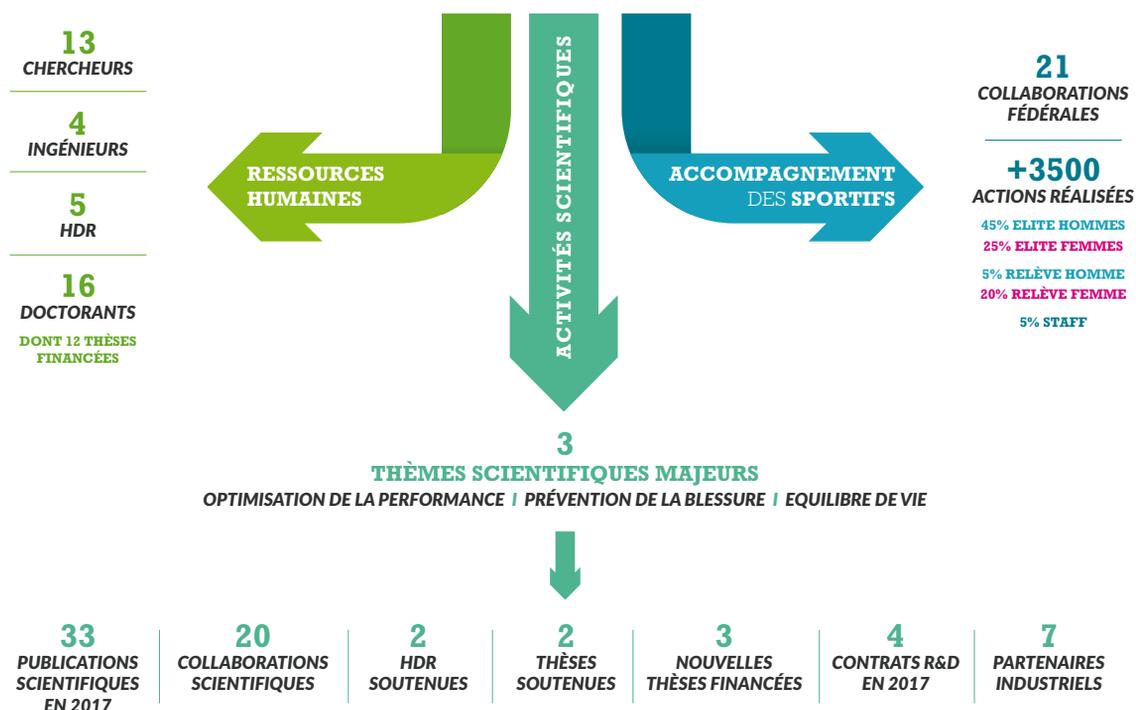
- **Entraînement innovant – 9 études**
- **Analyse du mouvement – 8 études**
- **Propriété muscle – tendon – 7 études**
- **Perception – 6 études**
- **Prévention de la blessure – 6 études**

Les fédérations concernées par ces 36 études étaient le Taekwondo, le Cyclisme, l'Athlétisme, la Natation, l'Écime, le Football, le Handball, le Basketball et le Rugby.

Au cours de l'année 2017, le Laboratoire SEP a ainsi publié 33 articles dans des

revues indexées. Deux chercheurs de l'équipe ont soutenu leur habilitation à diriger des recherches (HDR), augmentant ainsi le potentiel d'encadrement de l'équipe. Deux thèses de doctorat en physiologie de l'exercice ont également été soutenues, trois nouveaux financements de thèse ont été obtenus, ainsi que quatre contrats R&D. Cette année 2017 a donné lieu au montage du dossier d'évaluation du Laboratoire SEP par le Haut Comité de l'Évaluation de Recherche et de l'Enseignement Supérieur en vue du renouvellement du label d'Équipe d'Accueil obtenu en 2015.

OPTIMISER LA PERFORMANCE : LABORATOIRE SEP BILAN 2017



40

**PUBLICATIONS
SCIENTIFIQUES
DURANT L'ANNÉE
2017**

Les projets de recherches de l'IRMES

Au cours du mandat précédent, l'IRMES avait pour objectif de caractériser et d'appréhender la complexité des mécanismes à l'origine de la performance, en utilisant des approches pluridisciplinaires permettant la confrontation des données expérimentales épidémiologiques, biologiques ou médicales à des modèles mathématiques. Utilisant les outils de l'épidémiologie ainsi que les constats physiopathologiques réalisés chez les sportifs de haut niveau, nous avons développé des protocoles expérimentaux pour mieux comprendre les mécanismes mis en jeu par l'activité physique ou sportive sur la santé dans le but d'optimiser ses effets favorables et de limiter ses effets délétères. Ces recherches se sont appuyées sur un socle commun d'approches expérimentales et théoriques et se sont développées dans la continuité des travaux précédemment menés chez l'homme mais également vers de nouveaux axes comme l'expérimentation animale. Différents axes ont été explorés :

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 une augmentation de longévité, malgré l'augmentation attestée des morbidités spécifiques en cours de carrière. De même, la relation entre la très haute intensité d'entraînement, telle qu'actuellement pratiquée par les athlètes de haut niveau, et les effets sur la santé n'était pas complètement définie, alors que les blessures constituent l'événement le plus craint par les athlètes. Par ailleurs, leur répétition questionnait le devenir au long terme de ces sujets. L'analyse épidémiologique rapportant les incidences et l'identification des facteurs de risque au regard de la littérature, l'impact sur la longévité, la compréhension des mécanismes physiopathologiques et la démonstration de l'efficacité des

mesures de prévention étaient donc importants à étudier. Nos recherches se sont orientées autour des questions suivantes :

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 de retrouver un niveau au moins égal à sa performance antérieure ? Quel rôle y 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 ? Et quel est son impact sur la durée de vie ?

18 publications sur le mandat écoulé résultent de cet axe.

Expansion phénotypique, biométrie & modélisations

La question abordée dans cette partie concernait l'évolution des performances individuelles. Nous avons en effet démontré que les paramètres physiologiques évoluent au cours de la vie selon une loi bi-exponentielle, 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 d'accélérer un déclin exponentiel** jusqu'au décès. Nos recherches se sont attachées à comprendre si ce processus de croissance / décroissance était identique aux différents niveaux - espèce, individu, organe, cellule - selon une loi scalaire invariante d'échelle.

Par ailleurs, si l'on observe plus spécifiquement le développement récent des aptitudes humaines, on constate une amélioration brutale, qualifiée d'expansion phénotypique.

En 10 générations, l'homme a grandement amélioré sa vitesse sur toutes les distances de course, les hauteurs ou longueurs maximales qu'il parvient à franchir. 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 dernièrement. L'accroissement global de la taille et du poids impacte l'évolution morphologique des athlètes, sélectionnés parmi la population générale. **Nous avons analysé les évolutions morphométriques des athlètes, par rapport à ceux de la population générale**, afin de stratifier ces caractéristiques évolutives et de comprendre le rôle de ces déterminants dans les gains de performance maximale et de performance moyenne. Le ralentissement récent de ces gains soulève de nouvelles questions.

22 publications sur le mandat écoulé résultent de cet axe.

La journée de valorisation de la recherche

La journée de valorisation de la recherche est organisée par le Conseil Scientifique, Médical et de Formation de l'INSEP. Cette journée s'inscrit dans le prolongement de l'appel à projet annuel du Ministère chargé des Sports.

Chaque année, une vingtaine de propositions sont retenues après expertise pour éclairer les problématiques du sport de haut niveau. L'objectif de ces travaux est de transformer les pratiques sportives en vue d'optimiser les chances de médaille des sportifs français aux Jeux Olympiques.

La Journée de Valorisation de la Recherche a pour but de restituer les résultats des travaux ayant été finalisés. En 2017, les recherches présentées étaient celles qui ont été terminées dans la période 2014-2016 dans le domaine du sport de haut niveau et plus particulièrement :

- Les recherches spécifiques à une discipline sportive,
- Les recherches qui portent sur des questions transversales,
- Les recherches qui traitent de la santé des sportifs de haut niveau.

L'originalité de la journée de Valorisation de la Recherche repose sur la présentation des résultats par le référent de la fédération sportive concernée (entraîneur de préférence) et le porteur scientifique du projet recherche.

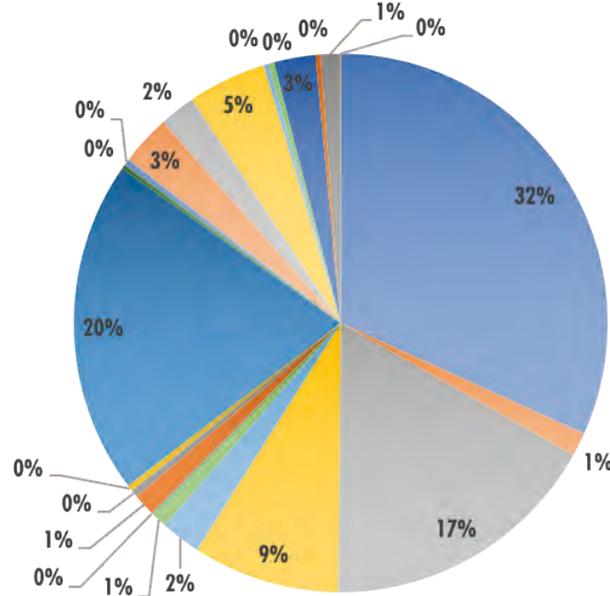
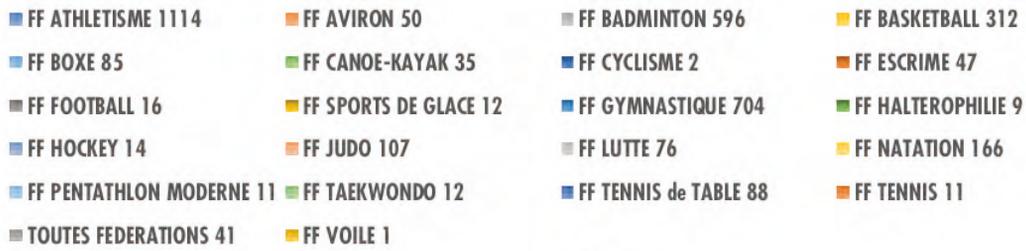
La présentation fait état, d'une part, de la méthodologie menée et, d'autre part, des applications pratiques et des recommandations pour le sport de haut niveau, y compris de nouvelles perspectives. Les présentations réalisées ont été les suivantes :

- « OptiperfAviron2 : Optimisation de la performance en aviron. Les mesures embarquées au service de l'aide à la performance et de la recherche » par Sophie Barré (ENVSJN)
- « Caractérisation des capacités de stabilisation dynamique du rachis cervical chez le Rugbyman en position de poussée en mêlée. » par Stéphane Perrey (Université de Montpellier) et Didier Retiere (FFR)
- « Perception et action au tennis : une approche pluridisciplinaire centrée sur le retour de service » par Nicolas Benguigui (Université de Caen)
- « Évaluation et suivi du potentiel énergétique des nageurs des équipes de France au cours de l'Olympiade RIO 2016 » par Florence Chavallard (FFN) et Alexandre Demarle
- « Observatoire des championnats du Monde de Barcelone 2013. Développement d'une application logicielle pour l'analyse en temps continu des paramètres cinématiques et spatiotemporels instantanés des performances. Analyse comparée de la variabilité des performances en fonction du niveau d'expertise » par Ludovic Seifert et Didier Chollet (Université de Rouen)
- « Développement et optimisation de la performance chez les athlètes Handisport de haut niveau » par Frédéric Rusakiewicz (FFHandisport), Adrien Sedeaud et Andy Marc (IRMES)
- « Les rythmes de vie des sportifs de haut niveau : le défi de la performance face à la contrainte du temps » par Fabrice Burlot (INSEP)
- « La préparation des escrimeurs français en vue des Jeux Olympiques de 2016 : Etude des contraintes, des ressources et de l'efficacité d'un dispositif d'entraînement mental visant l'aide à la performance » par Julie Doron (INSEP) et Julie Demeslay (Université Paris-Est)
- « La direction des équipes de France de natation course, doit-elle préconiser les modèles de l'entraînement polarisé et de l'entraînement par bloc pour la préparation des Jeux Olympiques de RIO. Projet 1 : Méthodologie, observationnelle, exploratoire, épidémiologique. » par Philippe Hellard (FFN)

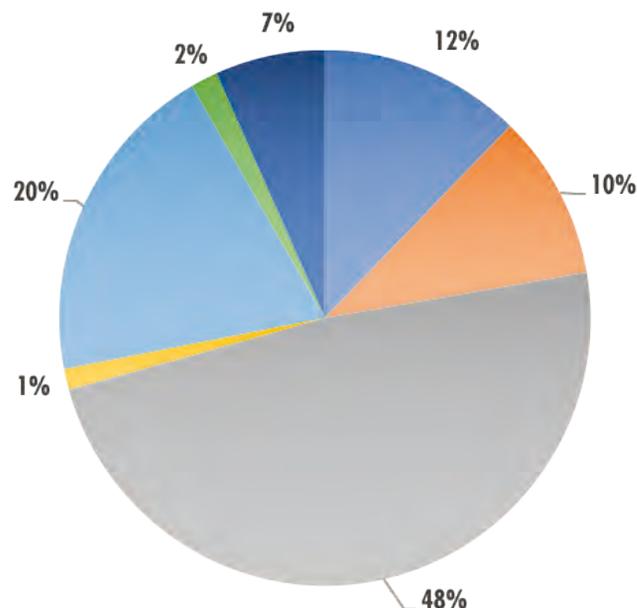
L'accompagnement scientifique

À l'INSEP les chercheurs ne disposent pas de 100% de leur temps à la recherche. Il s'agit de leur mission principale, mais environ 30% de l'activité concerne des actions de transfert et de valorisation, notamment au travers de missions d'expertise auprès des fédérations, ce que nous appelons l'accompagnement scientifique de la performance. 14 fédérations ont pu bénéficier de cet accompagnement au travers de missions transversales du pôle performance. Cet accompagnement concerne majoritairement les sportifs Elite mais aussi les sportifs en liste relève. Les champs disciplinaires de ces accompagnements sont ceux du laboratoire. Les diagrammes ci-après détaillent les différentes répartitions des accompagnements scientifiques à la performance réalisés en 2017.

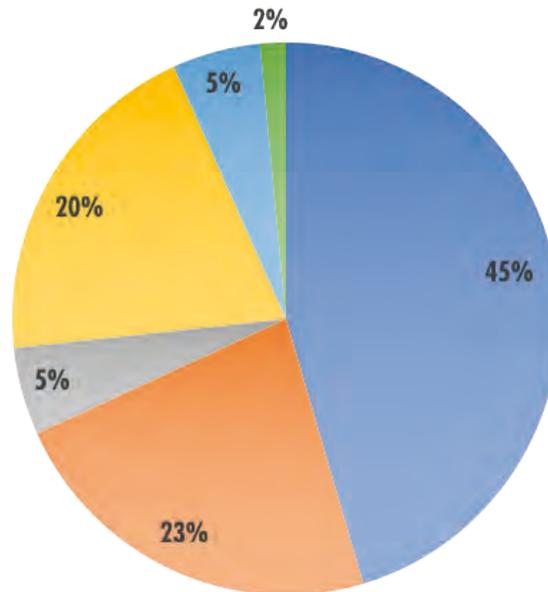
Actions Accompagnement Scientifique de la Performance (ASP) Unité de la Recherche (par fédérations)



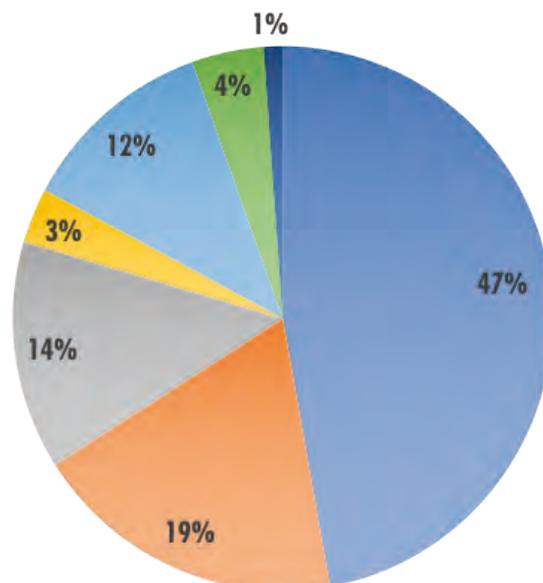
Actions ASP Unité de la Recherche (par missions transversales Pôle Performance)



Actions ASP Unité de la Recherche (par catégories d'athlètes)



Actions ASP Unité de la Recherche (par champs disciplinaires)



C. L'INNOVATION NUMÉRIQUE

L'axe formation FOAD – une approche nouvelle, une 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, c'est l'objectif que s'est donné l'INSEP depuis 2004. Un pari conduit avec l'aide de partenaires engagés.

Le public sportif et para-sportif de l'INSEP rencontre dans son activité de formation des contraintes liées à la gestion du temps. L'évolution du sport de haut niveau restreint les temps de formation ou les déplacent vers des créneaux horaires inhabituels. L'INSEP a souhaité rendre les cours accessibles aux étudiants, qu'il y ait ou non face à face pédagogique, à tout moment de la journée, de la semaine ou de l'année.

La mise en place via le réseau Internet et Intranet d'une Formation Ouverte à Distance (FOAD) permettant l'accès à la plateforme d'enseignement à distance riche de contenus pédagogiques multimédias, est une innovation dans le quotidien des sportifs de haut niveau. C'est aussi un réel confort et un gage de réussite pour les cadres sportifs dont les emplois du temps sont au quotidien surchargés. Se former à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses disponibilités, est essentiel à une époque où le désir de formation se décline tout au long d'une vie, et même, entre deux podiums olympiques.

Complémentaire des solutions traditionnelles de formation, elle en renforce la portée et multiplie les chances de réussite.

Les apprenants de la FOAD ont ainsi accès à un savoir-faire hérité de l'histoire du sport français, et enrichi encore par le concours engagé d'acteurs économiques et culturels du monde sportif qui ont rejoint notre dynamique (voir chapitre suivant sur « sporteef »).

Les sportifs de haut niveau ont besoin, comme tout étudiant, d'un suivi de proximité pour réussir leur projet d'étude. Une évidence qui pourtant, est un défi permanent à conjuguer au quotidien lorsqu'on prépare une échéance olympique ou une rencontre internationale ! Partir « léger », pouvoir se concentrer sur l'épreuve sportive à venir tout en emmenant dans ses bagages le « bureau » familial qui permettra au cadre ou au sportif de s'isoler au moment le plus propice pour réviser cours ou examens.

L'implémentation d'un tel projet il y a presque 15 ans a représenté des investissements initiaux importants (plate-forme; licences, paramétrage, maintenance, personnalisation, hébergement, développement...) qui garantit une parfaite interopérabilité. Le respect des standards de traitement offre la possibilité d'intégrer dans la plateforme des données d'origine technologique diverse, et de suivre la progression des apprenants.

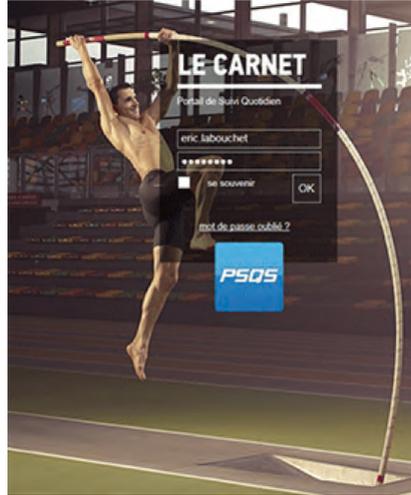
Statistiques 2017 :

- **Nombre Total de connexion : 384 723**
- **Total durée de connexion en heures : 148 704**
- **Nombre d'utilisateurs : 23 886**

//
**3 AXES FORTS,
3 DÉFIS :
LA MOBILITÉ,
L'INNOVATION,
LE SAVOIR-FAIRE**

14 000
VIDÉOS STOCKÉES

L'axe Portail du Suivi Quotidien du Sportif (PSQS).



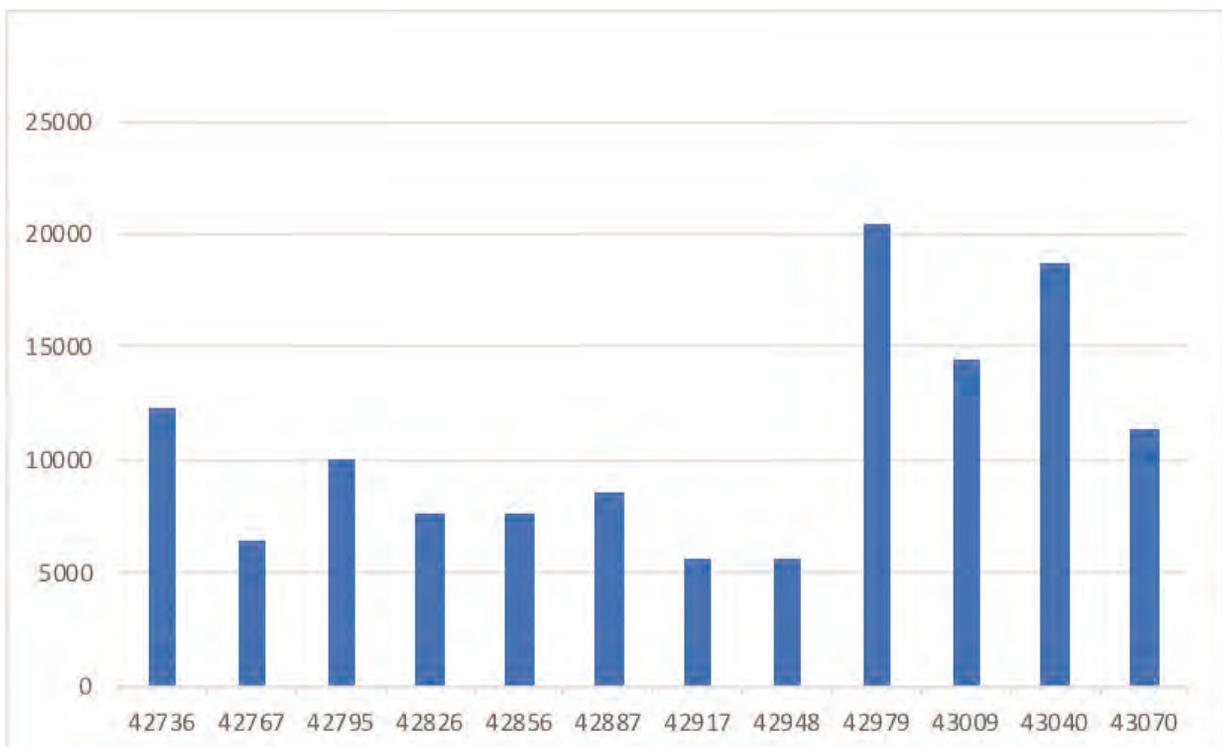
Le PSQS est aujourd'hui le portail de référence du sport français, il est ouvert depuis son origine aux établissements qui reçoivent des pôles accueillant des SHN ou non et depuis la fin 2016, il recense tous les sportifs listés en France (espoirs et partenaires d'entraînement compris).

Depuis la rentrée scolaire 2017, le développement du Portail de Suivi Quotidien du Sportif (PSQS) s'est poursuivi : il est aujourd'hui utilisé dans l'ensemble des établissements. Les équipes ont été localement formées, et les demandes d'évolution de l'outil prises en compte : des réunions des « référents PSQS » sont régulièrement organisées 2 fois par an.

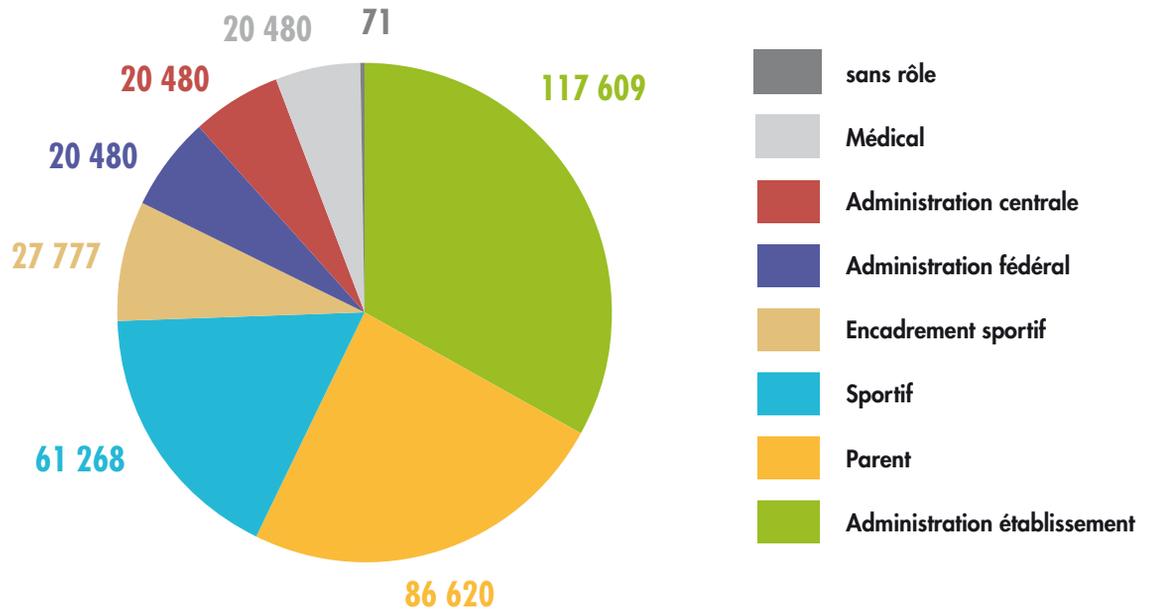
Depuis 2017 la Direction des Sports utilise le PSQS comme son outil de travail quotidien. La mise en liste d'octobre c'est réalisé dans le PSQS.

L'unification du budget autour du projet montre la collaboration proche entre les différents intervenants. Une réunion annuelle de priorisation des développements est effectuée en début de cycle (INSEP/ DS).

Nombre de connexions sur l'année 2017 (par mois)



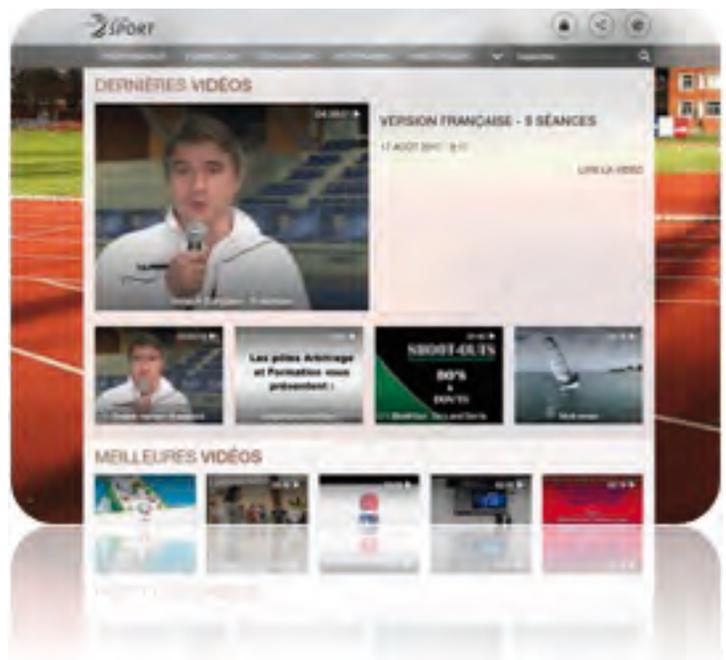
Connexion par catégories



L'Axe Support Vidéo (canal-sport)

Au travers d'un premier marché passé, l'INSEP s'est dotée d'une plateforme de gestion et de diffusion de contenus vidéo sous forme d'un service en ligne (c'est à dire accessible depuis un navigateur Internet) installé et exploité depuis le Datacenter de Vitry.

L'ensemble de la solution est déployée actuellement sur les serveurs appartenant à l'INSEP.



Les données de l'existant au mois de septembre 2017 :

- 14 114 vidéos stockées, représentant un volume de stockage de 6,37 To. (hors back-up);
 - ces vidéos sont regroupées au sein de 1241 chaînes de contenus;
 - 7 456 comptes utilisateurs sont créés à ce jour :
- Ces utilisateurs peuvent être en capacité ou non de regarder les vidéos et/ou d'ajouter des vidéos, et/ou d'éditer des vidéos et/ou supprimer des vidéos et/ou d'agir de manière plus ou moins importante sur les capacités fonctionnelles de la solution ;
 - La création d'un utilisateur est possible par les actions suivantes :
- création en locale au sein de la plateforme ;
 - création automatisée via un Active Directory ;
 - création manuelle, à l'initiative de l'utilisateur final, au travers d'un formulaire d'inscription ;
 - création manuelle, à l'initiative de l'utilisateur final, au travers d'une authentification OAuth via un réseau social (Facebook, Google et Twitter) ;

Entre le 1^{er} janvier 2017 et le 15 décembre 2017, les vidéos ont été affichées plus d'un million de fois et jouées plus de 675 000 fois.

En outre, la solution actuelle permet de motoriser un FrontOffice (<http://www.canal-sport.fr/>) pour présenter les vidéos aux utilisateurs finaux.

D. LES ÉQUIPEMENTS AUDIOVISUELS

L'acquisition de logiciels et d'équipements audiovisuels de pointe spécialisés contribue également à l'accompagnement à la performance.

Une réflexion a été menée en 2017 pour la mise en place en 2018 d'un marché public concernant l'acquisition d'équipement d'observation de la performance.

En parallèle, le travail de mise à jour et d'entretien des équipements déjà installés s'est poursuivi. Les retours des utilisateurs quant aux problèmes potentiels d'ergonomie des systèmes ou de fonctionnement ont été pris en compte, et des solutions concrètes et rapides permettant de faire évoluer ces équipements ont été proposés. Dans le cadre de l'analyse des équipements à mettre en place, l'unité audiovisuelle a mis à disposition de certains pôles des solutions de tests, sous la forme de « prototypes » plus ou moins avancés.

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.

La régie technique du pôle 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, une trentaine de chambre, et 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 (trente téléviseurs) ainsi que les salles de cours spécifiques à la formation audiovisuelle.

Le prêt de matériel pour les pôles sportifs et pour le service de formation a cette année encore été disponible tous les jours, les pôles lutte et canoë-kayak étant les plus assidus avec plus d'une vingtaine de prestations en 2017 chacun. Les étudiants en communication ont eux aussi très régulièrement emprunté le matériel pour leurs travaux pratiques.

6. CAPITALISATION ET DIFFUSION DES SAVOIRS

A. INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE

Archives

L'INSEP a en charge la préservation de ses archives, comme indiqué dans le décret n°79-1037 du 3 décembre 1979 et la circulaire Jospin du 2 novembre 2011.

- En 2017, 163 demandes de consultation ont été enregistrées (125 en 2016, 131 en 2015), donnant lieu à des recherches préalables et aboutissant à des communications de nature administrative et historique, en interne ou en externe.
- 13 versements ont été enregistrés en 2017 (21 en 2016, et 58 en 2015), cela représente 112 boîtes en 2017 (159 boîtes et 304 containers en 2016, et 449 boîtes et 120 containers en 2015).

Centre de ressources documentaires (CRD)

Le CRD fournit des services à distance et sur place afin de s'adapter au mieux aux usages diversifiés des publics variés de l'INSEP : médecins, chercheurs, formateurs, entraîneurs, DTN, SHN, étudiants notamment.

Fréquentation médiathèque	2017	2016	2015
Nombre visiteurs	5055	4892	4960

- Le CRD a maintenu l'offre d'accès en ligne aux bases numériques suivantes :

- *Sportdiscuss with full text* : première source de contenu sur les sciences et la médecine du sport (entraînement, orthopédie, kinésiologie, nutrition, éducation physique, psychologie...) donnant accès au texte intégral

de plus de 670 revues et journaux spécialisés, c'est un outil essentiel pour les professionnels de santé, les chercheurs, les formateurs et étudiants dans le domaine du sport. En 2017, ce sont **177 articles en texte intégral qui ont été téléchargés à l'INSEP via cette plateforme** ;

- *Europresse* : 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.
- Le CRD facilite également l'accès aux bases *Pubmed et Science direct* pour les personnels scientifiques et médicaux. Parmi les 126 périodiques (revues, journaux, magazines) proposés en consultation aux utilisateurs du CRD, 60 revues payantes sont accessibles en ligne dont 15 accessibles uniquement aux agents de l'INSEP avec identifiants, et 45 en accès direct pour tous, sur les ordinateurs du site de l'INSEP. Plus de **4 400 articles en texte intégral** ont été téléchargés à l'INSEP en 2017 via ces 45 abonnements à accès direct.
- Le CRD poursuit également sa campagne de numérisation de journaux sportifs anciens (*L'Auto-Vélo*) et récents (*L'Equipe 2016, L'Equipe magazine*), pour permettre un accès plus pratique à ces journaux correspondant à une diversification des usages, et assurer tant leur conservation que leur valorisation.
- En 2017, le CRD a travaillé en étroite collaboration avec l'enseignement supérieur :
 - en déployant son catalogue dans le **Sudoc** (Système universitaire de documentation). Le Sudoc est le catalogue collectif français réalisé par les bibliothèques et centres de documentation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il comprend plus de 10 millions de notices bibliographiques qui décrivent tous les types de documents (livres, thèses, revues, ressources électroniques, documents audiovisuels, microformes, cartes, partitions, manuscrits et livres anciens...).

Grâce à ce projet, les ressources disponibles à l'INSEP sont désormais plus visibles à l'extérieur et notamment par les étudiants, chercheurs, et enseignants chercheurs francophones.

- En alimentant le portail d'archive ouverte rattaché aux archives ouvertes nationales **HAL-INSEP** qui permet de rendre accessible l'ensemble des productions scientifiques, médicales et de formation avec notamment un référencement très efficace sur google et google scholar.
- En signant une convention de partenariat avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) qui a donné lieu à la numérisation et mise en ligne sur le site Gallica du Miroir des Sports (1921-1944) et de l'Éducation physique (1922-1940) soit 24 030 pages qui contribuent ainsi largement au rayonnement des fonds patrimoniaux dont dispose l'INSEP et à la valorisation des services que propose le CRD au grand public.
- Dans le cadre de la stratégie de formation des cadres, le Centre de ressources documentaires a produit **9 produits documentaires de type bibliographie spécifique** pour des formations. Le CRD a également rédigé **42 billets d'information sur ISP**. Ouverte exclusivement à l'intention des personnels CTS du ministère des Sports, la plateforme est à ce jour en libre accès. De plus, une personne du CRD a participé à deux actions du réseau de professionnels intervenant dans la préparation au concours du professorat de sport.

INSEP-Éditions

• Pour l'année 2017, deux ouvrages :

- « Jeunesse et Sports : l'invention d'un ministère (1928-1948) » de Marianne Lassus en coédition avec le Comité d'histoire du ministère des Sports ;
- « Comprendre l'athlétisme », nouvelle édition, Jean-Louis Hubiche et Michel Pradet.

Ainsi que trois numéros de la revue *Réflexions Sport* ont été édités.

L'impression de 40 exemplaires pour animer le réseau d'auteurs et faire connaître la revue dans les CREPS a permis une dynamisation des échanges et le développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté de la part des différents intervenants.

Enfin l'important travail de **refonte de la diffusion et distribution des ouvrages INSEP-Éditions** a continué avec la signature d'un marché avec FMSH Diffusion, ainsi que des conventions de partenariat avec Openedition books et Persée qui sont trois acteurs majeurs du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche en matière de diffusion papier et électronique de l'Information scientifique et technique.

B. PRODUCTIONS AUDIOVISUELLES

L'Unité Audiovisuelle de l'INSEP a pour mission principale le développement de l'image de l'INSEP par la production de supports audiovisuels permettant la mise en valeur des expertises et des projets de l'établissement en cohérence avec les orientations stratégiques définies.

En 2017, ont été produits les émissions, séries et films scientifiques, techniques et culturels suivants :

Championnes, série réalisée en coproduction avec la Française des Jeux (FDJ) dans le cadre du partenariat INSEP-FDJ

4 épisodes réalisés en 2017 :

- Maéva Danois, 3000 mètres Steeple
- Héloïse Kane, 100 mètres haies
- Nawal Meniker, saut en hauteur
- Stéphanie Loeuillette, tennis de table

Sport, au coeur de l'entraînement

- Basket, Diandra Tchatchouang
- Athlétisme, Pierre-Ambroise Bosse

Histoires de sport

- Georges Carpentier
- Portrait de Aldo Cosentino

Série Planète Sportifs

- n°1 « Athlétisme – Comme un poisson dans l'eau »
- n°2 « Natation – Première ligne »
- n°3 « Sabreuses du monde »
- n°4 « Sabreuses du monde - part 2 »

Série Homo Ludens le corps en jeu

- Yves Coppens, paléontologue
- Davis Le Breton, anthropologue
- Etienne Klein, physicien, philosophe des sciences
- Alain Berthoz, neurophysiologiste
- Philippe Descola anthropologue

En parallèle à la série audiovisuelle, un projet d'édition de la collection sous la forme de livres a été mis en œuvre avec les Editions Montparnasse et les Éditions du Pommier. Les premiers numéros de la collection seront publiés en 2018.

Soirée des Champions 2017

- Réalisation du clip et des différents tableaux de présentation des sportifs primés

En parallèle de sa mission de productions audiovisuelles, **l'unité audiovisuelle poursuit sa mission de transmission et de diffusion des savoirs**, des expertises et des expériences de l'INSEP par la captation et la diffusion d'événements, tels que des colloques, séminaires, cours...

13^{ème} journée du médical

- Réalisation en direct de 15 vidéos.

Carrefour de la Performance

- Organisation et captation des tables rondes

Entretiens de l'INSEP

- Réalisation de directs, diffusion sur les IP TV de l'établissement

Culture Sport

- Réalisation en direct – 8 documents audiovisuels (DOFER)

Start-Up ta reconversion

Congrès Chaleur Stress thermique et Performance - Bourse aux stages

- Accompagnement et réalisation de films

Photographie

Cette année, comme les années précédentes, il y a eu une forte activité des missions photographiques à la demande des différents services de l'INSEP. 169 heures de prises de vue + le temps de post traitement.

Ventes INSEP-Éditions

	2017	2016	2015
En volume	1452 ex.	1563 ex.	1533 ex.
En CA	22 306,61€	25 663,82€	26 974,75€

Consultations Réflexions Sport

	pages vues	vues	téléchargements	temps moyen de lecture	partages
RS 15	96594	3020	326	19'36"	95
RS 16	47575	1122	0	11'45"	46
RS 17	98628	2841	0	14'21"	127



LA RÉALISATION DU FILM PARIS JEUX T'AIME SUR LES JEUX OLYMPIQUES DE 1924 CÉLÉBRÉS À PARIS POUR LE COMPTE DU COMITÉ DE CANDIDATURE PARIS 2024.

C. ICONOTHÈQUE

Les principales actions de l'Iconothèque en direction de la capitalisation et de la diffusion des savoirs durant l'année 2017 ont porté sur :

- La réalisation du film **Paris Jeux t'aime** sur les Jeux olympiques de 1924 célébrés à Paris pour le compte du comité de candidature Paris 2024.
- La conception et la réalisation du film **L'empire de la perfection** (produit par UFO production) visant à valoriser les nombreux rushes 16mm tournés dans les années 80 par le service cinématographique de l'INSEP dans le cadre de coproduction de films techniques avec la Fédération Française de Tennis.
- La conception et la réalisation de l'ouvrage : **Les origines sportives du cinématographe** (sortie en octobre 2017) édité par les éditions Somogy et mettant en valeur les travaux de Georges Demeny conservés à l'Iconothèque.
- L'exposition **Sport et cinéma, une enfance partagée** à la Fondation Jérôme Pathé Seydoux (septembre-octobre 2017). Nous avons conçu à cette occasion, en partenariat avec la Fondation Pathé qui accueillait l'évènement dans ses murs, un accrochage ainsi qu'une programmation de films permettant de faire connaître au grand public toute la richesse du patrimoine iconographique de l'INSEP.
- L'exposition **Georges Demeny** à Douai (décembre 2017). Nous répondions ici à une demande de la ville de Douai qui souhaitait faire appel aux nombreux documents conservés à l'INSEP concernant Georges Demeny afin de célébrer le centenaire de sa disparition.
- La présentation des **collections de l'Iconothèque** à l'Université de Lausanne (UNIL) (décembre 2017) en réponse à l'invitation de Mr Patrick Clastres.

D. MISSION OBSERVATOIRE DES PRATIQUES ET DES MÉTIERS DU SPORT DE HAUT NIVEAU

L'un des axes de travail de cette mission d'observatoire est la capitalisation des savoirs d'expérience des entraîneurs. La capitalisation des savoirs d'expérience répond à une demande sociale, institutionnelle et politique. Elle contribue à l'innovation et aux enjeux de performance. Elle permet également de développer et orienter les actions de formation, anticiper et préparer aux métiers de demain, d'enrichir les connaissances et de contribuer l'information scientifique et pédagogique.

Les travaux de la mission au cours de l'année 2017 ont porté plus particulièrement sur l'évaluation des actions de l'INSEP depuis 2005 en matière de capitalisation des expériences. Trente « observ'acteurs » de la performance ont été sollicités pour faire part de leur réflexion sur la capitalisation de l'expérience. Une analyse des entretiens entre la MOP et les fédérations a été réalisée du point de vue des savoirs d'expérience.

Deux objectifs prioritaires ont émergé :

- 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

Ces deux objectifs devront faire l'objet de projet d'action pour l'année 2018.

7. GESTION DU PATRIMOINE

A. PÔLE PATRIMOINE UNITÉ DES INSTALLATIONS SPORTIVES (UIS)

Tout au long de l'année 2017, les 17 agents de l'Unité des Installations Sportives (UIS) de l'INSEP se sont employés 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 différents publics utilisateurs et principalement aux pôles France (sportifs, responsables et entraîneurs), aux athlètes en stage sur le site, mais également aux différents usagers des installations sportives de l'établissement (organismes en convention, clients ponctuels, entreprises).

Le Directeur Général a confié à l'UIS la mission de proposer les meilleures conditions matérielles possibles aux pôles France avec des objectifs très précis de performance et d'exigence en termes d'entretien/propreté, de maintenance technique, d'aménagement d'espaces, de travaux, de développement durable, de satisfaction des utilisateurs, tout en recherchant une forte occupation au sein des installations sportives.

L'UIS s'est donc organisée de manière à répondre aux ambitions de l'établissement autour de 6 activités, l'entretien des surfaces sportives, le traitement et la filtration de l'eau des bassins, la maintenance technique, les améliorations et adaptations techniques, l'occupation des équipements sportifs et l'organisation de manifestations. Le Service s'attache également à faire face aux urgences et aux situations imprévues en faisant preuve de réactivité, de dynamisme et de pragmatisme.

L'entretien des surfaces sportives

Dans la continuité des années précédentes, l'UIS a assuré un entretien journalier efficace 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, voiries, escaliers et accès extérieurs, allées de circulation, vestiaires, sanitaires, bureaux, salles de réunion, locaux vidéo/débriefing, locaux médicaux ou de kinésithérapie, etc...).

La prestation de nettoyage et propreté au sein de la Zone Sud est très souvent mise en avant par les différents visiteurs, fins connaisseurs des installations sportives. Nombreux commentaires font état d'une Zone Sud toujours très propre et bien entretenue. Toutes les personnes en charge de la propreté et du nettoyage au sein de la Zone Sud, (à la fois les agents de l'UIS, mais également l'ensemble des prestataires affectés à cette mission) ont conscience de travailler au sein d'équipes dont le cœur de métier est le nettoyage. D'ailleurs, chaque agent de l'UIS, à travers ses missions quotidiennes de nettoyage, sait qu'il agit pour la performance sportive, en offrant des espaces d'entraînement et de travail parfaitement propres, adaptés et toujours rangés.

Les aires sportives intérieures ont toutes été soumises à une précise et quotidienne procédure de désinfection et de nettoyage. L'équipe de l'UIS s'est investie tout au long de l'année pour que l'entretien de toutes les salles sportives soit optimal, en veillant tout particulièrement au très bon état des revêtements de sols. Les revêtements sportifs, les parties verticales, les appareils, les équipements et matériels qui concourent à la performance au sein des salles sportives et des espaces de musculation, ont été rigoureusement nettoyés à l'aide de produits spécifiques et de machines perfectionnées et adaptées (répondant aux contraintes de revêtements de

sols et permettant une utilisation des espaces par les sportifs, quasi-immédiatement après le passage des machines). De même, l'ensemble des salles sportives et de musculation ont constamment été rangées tout au long de l'année pour assurer un bien-être et un confort aux sportifs de haut niveau de l'établissement ou du Grand INSEP.

Les aires sportives extérieures ont été très bien 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 (gazon synthétique, moquette, gazon naturel, revêtement élasto-synthétique, terre battue, résine synthétique, sable,...) étant bien appréhendés par les agents de l'UIS, ils ont donc été entretenus dans de très bonnes conditions, régulièrement et rigoureusement, sans les aggraver, ni les détériorer ou provoquer leur vieillissement prématuré.

L'UIS s'est également attaché à maintenir un niveau d'entretien général efficace et une excellente qualité d'eau au sein des 3 bassins piscines du centre aquatique Caron et des 18 bassins d'hydro-récupération de la Zone Sud, 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. Les techniciens « piscines/hydro-récupération » de l'UIS ont nettoyé quotidiennement les fonds, les plages et les abords des bassins, ainsi que les accessoires concourant à la performance des sportifs, selon une procédure très précise de nettoyage et de désinfection (prenant en compte la complexité hydrométrique de ces espaces), et un rigoureux planning d'intervention.

Tous les messages de félicitations quant à la propreté des espaces, provenant à la fois des pôles France, de la Direction Générale et de ses différents utilisateurs ou visiteurs ponctuels et prestigieux permettent de rendre l'équipe de l'UIS très fière de son travail en matière de nettoyage

et valorisent sa position au sein de l'établissement.

Par ailleurs, le responsable de l'UIS, en collaboration avec les agents concernés de l'UTP, a contribué au suivi et au contrôle de l'effectivité et de la qualité des prestations de nettoyage et d'entretien des parties relevant des prestataires ou du partenaire privé Sport Partenariat (Contrat 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. Quotidiennement, les échanges de terrain avec le chef d'équipe des 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 fréquents et réguliers contrôles effectués sur la réalité de la prestation permettent de maintenir un bon niveau d'entretien de l'ensemble de ces espaces.

L'UIS est devenu, au fur et à mesure des années, une équipe spécialisée dans la propreté et l'entretien des aires sportives, et chaque agent sait quelle est sa part quotidienne de nettoyage parmi les différentes tâches de travail qu'il doit accomplir, compte tenu de ses compétences et aptitudes. 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 nettoyage, de bien appréhender les aspects techniques et les caractéristiques chimiques des produits utilisés et d'élargir leur vision quant à d'éventuels nouveaux produits, ainsi que de maîtriser le fonctionnement des machines utilisées. Les moyens financiers alloués par la Direction Générale à l'achat de produits et de machines sont toujours en phase avec les besoins exprimés et permettent, par conséquent, de rechercher les meilleures façons pour obtenir un nettoyage toujours plus efficace et

rapide des surfaces sportives et de leurs abords. L'UIS a fait l'acquisition en 2017 de 10 nouvelles machines adaptées à des surfaces précises (aspirateurs, aspiro-brosseurs, laveuses, tondeuses, robot-nettoyeur) pour améliorer la qualité de la prestation de nettoyage et d'entretien au sein des aires sportives.

La constante valorisation de l'activité entretien/propreté au sein de l'INSEP permet de mettre en avant le cœur de métier de l'UIS, de mieux apprécier le travail de ses agents qui, du coup, se sentent véritablement investis dans cette volonté de rendre des espaces sportifs parfaitement propres avant chaque entraînement. L'équipe de l'UIS, stabilisée dans ses effectifs et réussissant à conserver ses meilleurs éléments depuis déjà quelques années, gagne en expertise en termes de revêtements à entretenir, appréhende de mieux en mieux les procédures mises en place, et a très nettement amélioré la qualité de ses actions de nettoyage au fur et à mesure des années.

Toutes ces actions de nettoyage, commencées dès 5h30 (du lundi au vendredi) et réalisées constamment en dehors des horaires d'entraînement, permettent d'offrir à la fois aux sportifs de haut niveau et aux entraîneurs des pôles France des conditions d'entraînement et de travail optimales dans des lieux sains, propres et bien rangés.

Le traitement et la filtration de l'eau des bassins

Les 3 grands bassins du centre aquatique Caron ont été complètement vidés (comme l'exige la réglementation encadrant les piscines), et à cette occasion, leurs parois et leurs fonds ont été efficacement et énergiquement nettoyés. Ces opérations ont été réalisées en fin d'année à des périodes où les pôles France n'étaient pas présents. Les 18 bassins de récupération ont, quant à eux, été vidés, nettoyés et rincés tous les trimestres, en respectant, à la fois, une procédure très précise de nettoyage et de désinfection et un rigoureux planning d'intervention.

Le centre aquatique Caron présentant de nouvelles et imposantes technologies HQE, tel le traitement de l'eau à l'ozone ou encore la récupération des eaux de lavage des filtres par osmose inverse, l'UIS s'est employée à assurer la meilleure exploitation possible en veillant au bon fonctionnement de l'ensemble des équipements techniques (particulièrement spécifiques) avec la mise en place de gammes de maintenance très précises et une rigueur accrue et une attention de tous les instants de la part de ses 3 agents techniques dédiés à cette tâche. Le responsable du service a également été en contact permanent avec l'ARS (Agence Régionale de la Santé) pour faire évoluer le décret relatif au fonctionnement de l'osmoseur inversé et pour appréhender finement le traitement de l'eau à l'ozone de ces 3 bassins.

L'eau de ces grands bassins du centre aquatique Caron (50m, 25m et fosse à plongeon) et celle des 18 bassins d'hydro-récupération de l'établissement (spas, bains chauds et froids) a été contrôlée bi-quotidiennement par les agents de l'UIS, afin de répondre aux exigences réglementaires en vigueur (analyses du pH, du chlore libre et combiné, températures et compteurs de circulation notifiés sur les carnets sanitaires de chaque bassin). En outre, **tous les mois, ces 21 bassins ainsi que l'osmoseur inversé ont été systématiquement contrôlés** (mais de façon inopinée) par les autorités sanitaires compétentes (l'Agence Régionale de la Santé via le laboratoire Carso) afin de s'assurer que ces eaux répondaient bien aux exigences réglementaires. Sur les 231 contrôles effectués par les autorités sanitaires en 2017, 1 seule non-conformité a été observée, soit un taux de 99,56 % d'analyses conformes sur l'ensemble de l'année 2017. Ces chiffres (et notamment compte tenu du nombre de bassins) placent l'INSEP au tout premier rang des établissements dits de référence suivis par l'ARS. Les différentes analyses en chlore combiné ont toutes montré une très faible présence de chlora mines, (voire une absence totale) sur l'ensemble des

bassins, attestant d'une très bonne qualité d'eau tout au long de l'année au sein de l'établissement.

Pour obtenir ces résultats et ces statistiques (qui placent l'INSEP comme un établissement « vitrine » auprès de l'ARS), l'UIS avec la collaboration de la société Archer (son prestataire), a constamment veillé au très bon fonctionnement des installations de traitement et de filtration de l'eau, en les nettoyant hebdomadairement (bacs tampons, pompes, filtres, matériel d'injection,...), en organisant et effectuant la maintenance préventive et corrective liée à ces équipements techniques (rondes de surveillance, analyse, diagnostic, planification, réparations/adaptations, contrôle), en appréhendant les nouvelles technologies, et en effectuant continuellement des travaux de réparation, d'amélioration et d'innovation.

Pour les 3 hammams et les 15 saunas de la Zone Sud, l'action de l'UIS, en relation avec le prestataire en charge de ces équipements, s'est portée tout particulièrement sur le contrôle très fréquent de l'entretien quotidien et de la maintenance périodique (électrique et hydraulique), sur la vérification du bon fonctionnement, sur les réparations des éléments défectueux ou cassés, et sur le respect des exigences imposées (températures, programmation et confort) et du règlement intérieur (imposé aux utilisateurs). Ces équipements étant très fortement utilisés et de par leur technicité (hautes températures), ils nécessitent une inflexible vigilance quotidienne.

La maintenance technique au sein des installations sportives

Quotidiennement, l'UIS s'emploie et met en œuvre les moyens nécessaires pour assurer une maintenance technique efficace (préventive et corrective), à la fois pour les lots techniques du bâtiment assurée par nos prestataires (Electricité, CVC Plomberie, Sécurité Incendie, Multi techniques) et pour le matériel sportif.

Tout au long de l'année, et quasi quotidiennement, l'UIS a transmis aux responsables techniques de ces différents lots du bâtiment, la liste détaillée des dysfonctionnements observés au sein des installations sportives (constats établis à la fois par les équipes de journée et d'après-midi de l'Unité, les différents intervenants, les agents de la loge sécurité lors de leurs rondes nocturnes ainsi que par les responsables, entraîneurs, sportifs des pôles France utilisateurs des équipements) et répertoriés sur des fiches de dysfonctionnements pour qu'ils soient traités avec réactivité et efficacité (le jour même et essentiellement entre 7h et 10h avant le début des entraînements ou alors entre 13h et 15h au moment où les installations sont peu occupées). Ces interventions relevant de la maintenance de niveau 1 à 3 ont toutes été étudiées et traitées en relation avec les équipes de techniciens présentes sur le site (prestataires). L'identification, l'analyse, la planification, la réalisation et le contrôle de leur bonne exécution ont été exercées par les agents de l'UTP en charge de la maintenance de la Zone Sud et par le responsable de l'UIS.

Très souvent, les pôles France font part à l'UIS (aux agents techniques ou à son responsable) des dysfonctionnements qu'ils peuvent rencontrer sur leurs lieux d'entraînement et de travail (bien plus rapidement qu'auparavant d'ailleurs), et les opérations de maintenance peuvent ensuite s'organiser pour pallier aux dysfonctionnements observés. Les personnes qui travaillent au sein de la Zone Sud ou qui la fréquentent ont compris et assimilé l'organisation fonctionnelle des installations sportives, et, du coup, elles savent s'orienter vers les personnes idoines, lorsque des demandes doivent être formulées ou lorsque des défaillances sont constatées. **Les prestataires qui travaillent en Zone Sud peuvent donc intervenir avec réactivité**, et depuis déjà quelques années d'ailleurs, ils se montrent de plus en plus impliqués dans le fonctionnement des équipements sportifs, et ont également une plus grande connaissance technique des matériels et, surtout, assimilent



**TOUTES LES
DEMANDES
D'INTERVENTIONS
SONT TRAITÉES EN
MOINS DE 10H**



UNE CONNAISSANCE DE PLUS EN PLUS GRANDE DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

de mieux en mieux les conditions nécessaires attendues par chacun des pôles France pour que les séances d'entraînement puissent se dérouler dans les meilleures conditions.

Le chef du pôle Patrimoine cherche constamment la meilleure organisation possible pour que les interventions techniques soient réalisées avec la plus grande rapidité et efficacité et pour que l'exploitation de la Zone Sud conserve ou améliore son efficacité, tout en essayant de perturber le moins possible les entraînements des pôles France. Les rôles respectifs des Unités Techniques du Patrimoine et des Installations Sportives sont clairement précisés par le responsable du Pôle Patrimoine (comprenant l'Unité des Installations Sportives, l'Unité Technique du Patrimoine, et l'Unité de Gestion du CPPP) pour permettre et garantir une efficace maintenance technique des bâtiments au sein de la Zone Sud.

Au-delà des opérations de réparations qu'elle a pu effectuer en interne, l'UIS, avec le concours de sociétés spécialisées, a assuré la maintenance périodique des différents matériels sportifs (buts sportifs, agrès, ancrages, cordes, accessoires, etc.) et effectué les contrôles obligatoires au niveau des aires de jeu, dans le strict respect des exigences réglementaires et des obligations relatives aux homologations d'aires sportives. Elle a, également, veillé au bon fonctionnement des différents appareils techniques présents au sein des installations sportives et qui participent à la qualité des entraînements et, indirectement, à la performance des sportifs, tels les appareils de chronométrage, les horloges, les machines à glaçons, les fontaines à eau, etc.

Ces interventions visent à apporter une véritable plus-value technique au sein des installations sportives en maintenant en parfait état de fonctionnement les différents équipements et matériels et apportent un confort optimal aux utilisateurs. Leurs planifications ont toutes été programmées en fonction des plannings d'occupation, afin de ne pas perturber les séances d'entraînement des pôles France.

Egalement, les agents de l'UIS, ayant une connaissance de plus en plus grande des équipements techniques, présentent, par conséquent, une meilleure capacité à être réactifs face aux urgences fonctionnelles, et à effectuer toutes les opérations de maintenance technique qui ne sont pas assurées par les prestataires ou notées dans leurs contrats (maintenance technique non notifiée dans les lots passés avec les sociétés).

Les agents techniques du Service ont cherché, également, à utiliser plus fréquemment certains outils technologiques mis à leur disposition pour permettre une plus rapide et meilleure prise en charge des opérations de maintenance ou travaux. La mise en place d'un organigramme fonctionnel, assimilé par tous (pôles France et entreprises) et qui ne génère que très peu de perte de temps dans le traitement des demandes, satisfait l'ensemble des utilisateurs de la Zone Sud.

Les discours répétés au sein de l'UIS quant à la bonne gestion des énergies et de l'eau et la prise de conscience des prestataires sur les lots CVC Plomberie et Electricité permettent, indirectement, d'être plus performant dans l'objectif de développement durable (afin qu'il devienne une priorité pour tous), avec notamment des prises d'initiatives individuelles, à la fois pertinentes et maintenues dans le temps, de la part des agents techniques, des techniciens, des sportifs, des entraîneurs et des responsables des pôles.

Les améliorations et adaptations techniques

L'UIS a apporté des améliorations, adaptations et innovations techniques en réponse à des besoins fonctionnels ou à des souhaits formulés par les responsables des pôles France (lorsque ces demandes étaient jugées pertinentes et soutenables en terme budgétaire), dans le but d'améliorer la qualité d'entraînement des sportifs et de travail des cadres techniques.

Ces opérations techniques, traduites en achats de matériels ou en opérations de travaux, ont été effectuées en régie directe (soit par les agents de l'UIS, soit avec le concours d'entreprises extérieures ou dans le cadre des marchés de maintenance technique). Elles ont toutes été étudiées pour répondre aux volontés des responsables et entraîneurs des pôles France, avec notamment la fabrication d'équipements sur-mesure et de prototypes visant à améliorer leurs conditions d'entraînement.

L'élaboration de 248 projets de commande pour l'année 2017, a permis d'apporter des conditions supplémentaires de confort aux pôles France, avec tout particulièrement des rénovations d'équipements et de locaux, la mise en place de revêtements sportifs particuliers (avec entre autres, de nouvelles dalles pour le dojang du Taekwondo, le remplacement des bâches sportives de la salle de lutte), la fabrication de matériels adaptés et spécifiques (notamment des bardages spécifiques en périphérie des 3 salles d'escrime, une cage de lancers sur le stade Omnes, du lambris en frêne tout autour de la salle de musculation du complexe d'Oriola, ...), de nouveaux matériels sportifs (principalement des startings blocks, des matelas et mousses pour sautoirs, des cordes spécifiques, des agrès, des poteaux, des buts, des arceaux, ...), un meilleur agencement des espaces (et tout particulièrement, l'aménagement du pôle Haltérophilie au sein du creux du vélodrome de la Halle Maigrot), etc.

Toutes ces opérations ont permis d'améliorer les conditions matérielles d'entraînement de nos pôles France et, de ce fait, ont rendu nos installations encore plus attractives pour accueillir des stages sportifs de fédérations étrangères.

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, enduit,

maçonnerie, menuiserie, métallerie, carrelage, serrurerie, etc.

L'UIS, par sa permanente présence sur le « terrain », a cherché, tout au long de l'année, à être très réactive face aux urgences et aux demandes fonctionnelles exprimées par les responsables et entraîneurs des différents pôles France et, au-delà, par ses différents publics utilisateurs.

L'occupation des équipements sportifs

La planification de l'occupation au sein des installations sportives est organisée et gérée par l'UIS qui cherche à répondre rapidement et efficacement aux différentes demandes d'occupation émanant des pôles France INSEP et des pôles Accueil, Haut Niveau, Performance, Communication et Formation de l'établissement. L'UIS est en mesure de s'adapter pleinement à tout type de demande (lorsque l'activité sportive proposée est adaptée et ne peut pas nuire ou dégrader les installations sportives), avec la possibilité notamment d'ouvrir et de mettre à disposition un espace sportif à tout moment de la journée (à n'importe quelle heure) sur les 365 jours de l'année.

Toutes les demandes sont finement étudiées avec la volonté forte d'y répondre favorablement et 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' (avec une priorité constamment donnée aux entraînements des sportifs de haut niveau et particulièrement à ceux des pôles France de l'établissement).

L'UIS a démontré un très grand pragmatisme quant aux demandes formulées en établissant des plannings d'occupation des équipements sportifs précis et lisibles et en faisant preuve d'une réelle réactivité face aux urgences et aux demandes qui ont été de plus en plus nombreuses

et pour lesquelles le délai de réponse s'est voulu de plus en plus court. Les plannings journaliers d'occupation ont été établis durant toute l'année avec la plus grande précision possible, permettant, de placer en priorité les créneaux d'entraînements de l'ensemble des pôles France, de programmer ensuite les créneaux de nettoyage, les interventions techniques et, puis, toutes les demandes d'occupation des installations sportives émanant de clients extérieurs.

À ce titre, l'UIS a traité, durant l'année, 1 132 contrats de réservations d'équipements sportifs. Parmi elles, 80 relevaient des demandes des pôles France INSEP (concernant leurs créneaux d'entraînement annuels, leurs séances imprévues ou les demandes ponctuelles d'utilisation d'autres installations sportives que celles habituelles), 535 provenaient de stages fédéraux ou structures fédérales (ligues, clubs) pour des entraînements ponctuels hors pôles France, 94 correspondaient à des demandes d'entraînement réguliers hors pôles France de sportifs du Grand INSEP, d'associations ou « teams » qui ont fait l'objet de conventions d'entraînement. Également, parmi ces contrats de réservations, 121 étaient des rencontres officielles, 8 des épreuves sportives de concours de l'État (ENA, Ministère des Finances, Ministère chargé des Sports, Ministère chargé de la Santé, Ministère de la Fonction Publique, Sénat, etc.), 14 des compétitions sportives (FF Pentathlon Moderne, FF Tir à l'Arc, FF Haltérophilie, FF Lutte, LIFA, UNSS, UGSEL, ...), 94 des manifestations, séminaires et événements, et 88 des tournages et relations presse diverses.

Les agents de l'UIS ont, également assuré, en relation avec les agents de la loge PC Sécurité, les ouvertures et fermetures des installations sportives (ainsi que la gestion des éclairages) 7 jours sur 7.

Pour mener à bien ces missions, les agents de l'UIS ont travaillé en roulement avec notamment la présence permanente d'agents de 5h30 à 20h30 en semaine

14

COMPÉTITIONS SPORTIVES PRESTIGIEUSES

et de 9h à 19h le week-end. La mise en place de cette organisation et de ce fonctionnement sont très appréciés par les publics utilisateurs des installations sportives, notamment en week-end, et est ressenti par les pôles France comme une véritable plus-value qualitative de l'accueil et du traitement des urgences fonctionnelles.

L'Organisation de manifestations

L'INSEP a organisé de nombreux événements en 2017 et l'équipe de l'UIS s'est chargée de leurs montages et mises en place. Durant l'année, 14 compétitions sportives prestigieuses se sont déroulées au sein de la Zone Sud (notamment les Championnats de France de Pentathlon Moderne, de Musculation, de Plongeon, le Tournoi International de Paris de Lutte). Elles ont, à ce titre, nécessité des réunions préparatoires d'organisation avec les demandeurs concernés afin de mettre en place leurs événements sportifs dans les meilleures conditions, engageant l'UIS à effectuer des opérations de montage et 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 (121) se sont également déroulées au sein des installations sportives avec la nécessité de transformer les aires d'entraînement en espaces de compétition (Basket-ball, Boxe, Football, Hockey sur gazon, Water-polo).

L'UIS s'est également chargé d'accueillir des équipes prestigieuses au sein de ses installations (l'équipe d'Angleterre d'Athlétisme durant 1 mois, les équipes de France de Natation et de Volley sur de nombreux regroupements avant des compétitions, ...) ou des sportifs étrangers mondialement reconnus (athlètes, basketteurs, boxeurs, footballeurs, ...). Toutes ces présences ont occasionné la mise en place d'espaces spécifiques pour l'entraînement, la musculation, la récupération et des adaptations pour la venue des médias.

Près d'une centaine d'évènements nécessitant parfois des aménagements techniques ou la mise en place de protections spécifiques, ont été organisés au sein des installations sportives avec le concours du Pôle Communication, à la fois pour promouvoir l'établissement (Journées Européennes du Patrimoine, Soirée des Champions, événements promouvant et valorisant la candidature de Paris pour les JO 2024, ...) et pour développer les ressources propres de l'INSEP avec la venue d'entreprises pour des événements sportifs, tournages, reportages, photo-shootings, séminaires, événementiels, séances d'entraînement, visites ou rencontres sportives.

L'UIS se félicite de sa très bonne relation avec les pôles France, les pôles Accueil et Haut Niveau car la quasi-totalité des demandes émanant des pôles ou des Fédérations ont été traitées avec des réponses favorables formulées.

Au titre de la mise en œuvre de la stratégie volontariste de développement des ressources propres de l'établissement, l'UIS a affiché un état d'esprit toujours très positif, dynamique et déterminé et a cherché à montrer une permanente envie quant à l'organisation de nombreuses manifestations sportives et de prestigieux événements permettant de mettre en valeur l'établissement.

Les émissions et tournages de télévision ont permis de mettre en lumière le travail de tout l'UIS.

Les arrières plans des installations sportives ont tous été d'une très grande netteté, et ont montré la propreté et le rangement des installations, la qualité de l'entretien et de la maintenance au sein de la Zone Sud.

B. UNITÉ TECHNIQUE DU PATRIMOINE

L'action de l'Unité Technique du Patrimoine a été marquée en 2017, 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.

Suivi de la maintenance et des prestations de services

Zone Nord dans le cadre du Contrat de Partenariat Public Privé (CPPP)

Le Ministère en charge des Sports a délégué le suivi du contrat au bureau des établissements publics, avec l'appui de la mission des affaires juridiques et contentieuses et du bureau des équipements sportifs.

Pour le partenaire privé les intervenants sont les suivants :

Titulaire du contrat : SPORT PARTENARIAT SAS, avec deux actionnaires de référence 3i BIFM (ex Barclays Infrastructure Funds) - 88% et VINCI Construction France - 12%, et un établissement prêteur, DEXIA.

Phase exploitation : Groupement SPORT PARTENARIAT, présidée et gérée par CANOPEE Associés. Les autres membres du groupement, ayant en charge l'exploitation de la Zone Nord, sont Accueil Partenaires (qui assume par ailleurs le pilotage opérationnel), VINCI Facilities et R2C.

- **Pilotage du site** : Accueil Partenaires, Partenaire, Hôtellerie Accueil, Courriers, de l'INSEP : Accueil Partenaires,

- **Nettoyage Tertiaire et Hébergement** : ELIOR Services (sous-traitant d'Accueil Partenaires),

- **Maintenance** : VINCI Facilities, Partenaire,

- **Sécurité-Sûreté Incendie** : MCTS (sous-traitant de VINCI Facilities),

- **Espaces verts** : ELIOR (sous-traitant de VINCI Facilities),

- **Déchets et nettoyage des voiries** : ELIOR et VEOLIA (sous-traitants de VINCI Facilities),

- **Restauration** : R2C Casino, Partenaire,

L'Unité Technique du Patrimoine mobilise, au titre du contrôle de la qualité des prestations assurées par les prestataires extérieurs, deux agents à temps plein sur la zone Nord (une chargée de mission de la qualité et de la gestion des prestations de services et un chargé du suivi de la maintenance et des travaux), et deux agents à mi-temps (la responsable de l'unité et l'assistant de l'unité).

L'année 2017 a marqué la septième 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 en charge des Sports et ceux de SPORT PARTENARIAT, le Chef du Pôle Patrimoine et son Chargé de mission CPPP.

Lors des « Comité d'Exploitation Mensuel CEM », SPORT PARTENARIAT est représenté par CANOPEE Associés (ponctuellement), sa Directrice d'Exploitation Accueil Partenaires, VINCI Facilities et R2C.

Le Ministère en charge des Sports est représenté par le bureau des établissements publics (DSA2).

En 2017, cinq (5) réunions de comité d'exploitation ont été tenues, le 01/02, le 02/05, le 14/06, le 29/09, et le 24/11.

L'Unité Technique du Patrimoine tient également des réunions spécifiques avec les représentants de SPORT PARTENARIAT sous forme de contrôles contradictoires et de réunions de suivi de maintenance.

Des contrôles contradictoires ont lieu en présence de SPORT PARTENARIAT (la pilote sur site et les représentants des entreprises contrôlées) et de l'INSEP (la chargée de mission de la qualité et de la gestion des prestations de services de l'UTP).

Contrôle et nettoyage

Les contrôles des espaces verts ont été effectués en 2017 :
le 17/03, le 20/09 et le 18/10.

Les contrôles de la prestation nettoyage ont été effectués en 2017 :
le 5/01, le 12/01, le 19/01,
le 26/01, le 2/02, le 9/02,
le 16/02, le 23/02, le 2/03,
le 09/03, le 20/04, le 18/05,
le 8/06, le 15/06, le 6/07,
le 7/09, le 14/09, le 28/09,
le 5/10, le 12/10, le 26/10,
le 2/11, le 16/11, le 23/11,
le 30/11, le 7/12, le 14/12
et le 21/12.

Des réunions mensuelles de nettoyage ont été mises en place en 2015 et ont continué en 2017 : le 31/01, le 9/03, le 7/09 et le 6/12.

Les contrôles de la prestation restauration ont été effectués en 2017 : le 19/01, le 21/02, le 29/03, le 27/04, le 21/09, le 19/10, le 16/11 et le 21/12.

Ces contrôles sont suivis la plupart de temps de réunion nutrition en présence de représentants de la Direction Générale Adjointe en charge de la politique sportive et de la mission nutrition. 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 responsable du pôle patrimoine, la responsable de l'UTP ou son adjoint, et le chargé du suivi de la maintenance et des travaux de l'UTP). Des réunions spécifiques de suivi de la maintenance ont été organisées bimensuellement.

Zone Sud

L'Unité Technique du Patrimoine mobilise un ingénieur expert chargé d'opérations pour la maintenance zone Sud, ainsi que deux agents à mi-temps (le responsable adjoint de l'unité et l'assistante du service).

L'INSEP suit, directement et mensuellement, la maintenance effectuée en zone Sud par les trois entreprises sélectionnées dans le cadre de marchés publics (Électricité Courants Forts et faibles/Systèmes de Sécurité Incendie, Chauffage Ventilation Climatisation Plomberie, Entretien des toitures et Multi technique).

PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT

Etat d'avancement du plan de rénovation de l'établissement

Calendrier des réalisations à venir :

Le complexe Jean LETESSIER : Le chantier a débuté fin 2016 et s'achèvera en 2018.

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

Maître d'œuvre : Agence NOMADE, bureau d'études OTEIS-ISATEG

L'aménagement des espaces extérieurs :

- Création d'un deuxième terrain de grands jeux en 2017 ;
- Création de l'axe historique provisoire en 2017 ;
- Travaux et livraison des aires de lancers en 2019
- Aménagement final des espaces extérieurs en 2019

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

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

- La réfection du clos-couvert du complexe Marie-Thérèse EYQUEM : Les études se sont achevées en 2016, les travaux débiteront en 2017 pour la première phase.

Maître d'ouvrage délégué par le Ministère en charge des sports : INSEP

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

Plan d'investissements réalisés en 2017

L'INSEP réalise en direct des opérations d'investissement listées ci-après.

TRAVAUX NEUFS2nd terrain de grands jeux

Création d'un terrain hybride en gazon naturel renforcé

CONFORT D'ÉTÉ

Filtres solaires

ESPACES EXTÉRIEURS

Création d'un Carport

Création d'un module de stockage pour la cuve à Fuel

TRAVAUX DE REHABILITATION - GER**ZONE NORD**

Travaux de mise en sécurité des galeries techniques

Terrain de grands jeux

Travaux de réhabilitation du terrain de grands jeux en gazon synthétique

BÂTIMENT H MEDICAL

Travaux nécessaires à l'installation d'une nouvelle IRM

MARIE-THÉRÈSE EYQUEM

Réfection du clos couvert tranche ferme DOJO

D'ORIOLA

Remplacement de l'ONDULEUR

Fourniture de panneaux rayonnants pour la salle GAM/GAF et la salle GRS

Remplacement de la batterie de condensateur

Remplacement de deux ballons ECS 2000L

MAIGROT-OMNES

Remplacement des ballons ECS 1500L

PAILLOU

Réfection de la toiture

Pavillons

Remaniement tuiles toiture des pavillons

PCS

Travaux d'embellissement



L'ANIMATION DU RÉSEAU ET LA PROMOTION DE L'ÉTABLISSEMENT

L'année 2017 a été marquée par un repositionnement de l'établissement dans son rôle d'animateur au sein du réseau Grand INSEP.

Une politique ambitieuse en matière de stratégie au plan international a été mise en place afin d'améliorer le rayonnement de l'établissement et le partage d'expérience.

La création d'un pôle Communication - Audiovisuel doit permettre de développer l'expertise de l'INSEP, notamment auprès des pôles sportifs qui sont accompagnés quotidiennement.

1^{ÈRES} ASSISES DU GRAND INSEP,
6 ET 7 FÉVRIER 2017

Ces premières assises ont été l'occasion de dresser le bilan de fonctionnement depuis 2013 et de tracer les perspectives d'avenir pour le réseau Grand INSEP. Les discussions ont donc porté sur les thèmes suivants :

- Les avancées et les réalisations depuis 2013
- Le Grand INSEP comme levier pour le sport de haut niveau (HN) dans les territoires
- L'implication des centres dans une dynamique continue au service des sportifs de HN
- L'accompagnement par les centres de la mise en œuvre des projets de performance fédérale (PPF) des fédérations
- Les services spécifiques apportés par les centres aux fédérations
- La projection du Grand INSEP dans la perspective de Paris 2024 Il s'agissait alors de « projection » dans la mesure où la candidature de Paris n'avait pas encore été retenue par le Comité olympique
- Les perspectives pour PyeongChang, Tokyo et au-delà.

1. L'ANIMATION DU RÉSEAU GRAND INSEP

Une année de transition

Le repositionnement de l'établissement dans son rôle d'animateur en synergie avec les établissements du réseau a été une priorité.

2017 est une année de transition pour la mission Grand INSEP rattachée au directeur général de l'INSEP.

C'est en mars que le nouveau Directeur Général (DG) a pris ses fonctions. Sa lettre de mission fixe comme objectif, de conforter le réseau Grand INSEP dans son fonctionnement et son installation dans le paysage de la gouvernance territoriale du sport de haut niveau :

« La construction du Grand INSEP a constitué un chantier majeur des trois dernières années. S'il a donné lieu à un travail conséquent de mise en réseau des structures dédiées au sport de haut niveau, et notamment des CREPS, le Grand INSEP doit maintenant être mieux identifié par les acteurs fédéraux du sport de haut niveau, les services déconcentrés du ministère chargé des sports et les conseils régionaux pour s'intégrer pleinement dans les stratégies fédérales et les instances de gouvernance territoriales du sport de haut niveau.

Les organes de décision du Grand INSEP devront être confortés dans leur fonctionnement et les actions de renforcement des fondations du Grand INSEP (labellisation, unités ressources, outils mutualisés, services proposés) devront être poursuivies. »

Le directeur adjoint de la mission Grand INSEP (MGI) a quitté ses fonctions en mai. Il assurait la coordination des entités opérationnelles du réseau : équipes projets, outils mutualisés... En août, ce fut au tour du directeur de la MGI de quitter ses fonctions. Il assurait le pilotage de la mission et notamment des entités de gouvernance.

Recrutement d'une nouvelle chef de mission - Mission Réseau Grand INSEP

Le 1^{er} septembre 2017 Anne-Marie Vansteene est nommée chef de mission du réseau Grand INSEP.

Son action 2017 s'inscrit dans la continuité, afin d'asseoir les bases de l'animation du réseau et d'entrevoir les perspectives d'évolution.

Il s'agit de trouver les axes permettant de consolider et d'accroître le rayonnement de cette mission en développant encore les outils qui structurent son fonctionnement :

- Mettre en lumière l'organisation des centres autour du sportif de haut niveau et des cadres les accompagnant, sur l'ensemble du territoire métropolitain et ultra marin
- Mettre en réseau les compétences humaines identifiées comme autant de ressources au service du sport de haut-niveau
- Fédérer les femmes et les hommes dans la ligne directrice qui guide notre action : accompagner le sportif de haut niveau "où qu'il vive, où qu'il s'entraîne, où qu'il se prépare à gagner"
- Faire évoluer les stratégies en réponse aux attentes et besoins identifiés.

Etat des lieux du modèle de gouvernance du réseau Grand INSEP

Les réunions de bureau directeur rassemblent 6 directeurs d'établissements pour travailler chaque mois sur les axes stratégiques et opérationnels du réseau Grand INSEP.

Cette fréquence est aussi constructive que contraignante concernant la disponibilité des uns et des autres.

Les directeurs ne pouvant pas se libérer ne peuvent pas être représentés par d'autres directeurs du conseil stratégique au regard du règlement intérieur. Ce dernier stipule que les 6 directeurs sont renouvelés par tiers tous les ans. Il ne précise pas les modalités de sortie des tiers. Une réflexion est engagée pour permettre à chacun des directeurs d'être associé aux réflexions et travaux du réseau Grand INSEP et de s'impliquer pleinement dans sa montée en puissance. L'objectif est de :

- Gagner en lisibilité sur la plus-value qu'offre le réseau Grand INSEP à chaque établissement
- Renforcer et valoriser ce que chacun apporte au réseau Grand INSEP

Le conseil stratégique vote la fin d'activité du bureau directeur (effective pour 2018) et se repositionne en tant qu'entité de gouvernance :

- en renforçant ses prérogatives
- en engageant chaque établissement labellisé du réseau ou en cours de labellisation

Etat des lieux du modèle budgétaire de la mission Grand INSEP

Soucieux de travailler en confiance et en toute transparence notamment financière, le directeur général informe les directeurs d'établissements du réseau Grand INSEP qu'il a engagé un audit financier sur les marchés de l'INSEP. Certains de ces marchés concernent la Mission Grand INSEP.

L'audit d'analyse détaillé a été conduit sur le portefeuille de marchés de l'INSEP. Les conclusions ont orienté le choix de dénoncer le marché TPS Conseil à date anniversaire du 8 janvier 2018 dans le respect d'un préavis de 3 mois.

Programme de labellisation « Réseau Grand INSEP »

L'INSEP, par l'intermédiaire de la Mission Grand INSEP, initie la campagne de labellisation des centres composant le réseau Grand INSEP. Le directeur général de l'INSEP préside le comité Label avec les missions suivantes :

- Il instruit les candidatures des centres
- Il organise les visites d'audits sur site
- Il apporte son expertise au comité Label
- Il assure la coordination et la cohérence des actions des centres en matière de haut niveau et de performance sportive
- Il veille à l'intégration de nouveaux centres labellisés au sein du réseau Grand INSEP.

La labellisation, à travers ses phases d'audit et d'accompagnement, a permis aux équipes de guider l'évolution de leur projet d'établissement, de donner du sens à leur action et ce faisant, a motivé la démarche d'amélioration.

Le label est un outil structurant basé sur une grille de critères validés, reconnus et partagés nationalement. L'objectif n'est pas le label, mais d'entrer ou de se maintenir dans un processus d'amélioration continue. Le label est aussi pour les établissements un outil de communication territoriale valorisant auprès des partenaires leur démarche qualitative d'accompagnement du HN.

Accompagnement des nouveaux centres candidats à la labellisation réseau Grand INSEP :

Palier Argent

- Centre National d'Entraînement en Altitude (CNEA) - Font Romeu
- CREPS Ile-de-France

Palier Bronze

- Campus sport Bretagne Dinard
- CREPS Antilles-Guyane
- CREPS Dijon Bourgogne Franche-Comté
- CREPS PACA Site d'Aix-en-Provence
- CREPS PACA – Site d'Antibes
- CREPS Vichy Auvergne

En attente d'audit :

- École nationale de voile et des sports nautiques (ENVSNI), reporté sur décision ministérielle
- Centre national des sports de la défense (CNSD)

Candidatures en cours d'instruction :

- Centre sportif de Normandie site de Caen
- CRJS Petit Couronne (Normandie)
- CJS Corse
- Tremplin sport formation (Voiron)

Candidatures instruites non éligibles :

- Centre sportif de Normandie - site d'Houlgate
- Centre sportif régional – Mulhouse

Carte 2017 des centres labellisés « Réseau Grand INSEP »



Projets réalisés au sein et au bénéfice du réseau Grand INSEP

Les actions menées au sein du réseau Grand INSEP répondent à des objectifs précis garantissant l'environnement de la performance du sportif sur l'ensemble du territoire. Les services et outils opérationnels du réseau Grand INSEP sont déclinés comme suit :

- **L'unité opérationnelle travaille** sur les évolutions et les développements dans les grands champs du label. Elle permet les échanges entre acteurs du réseau et référents experts par le biais de visioconférence, séminaires et autres regroupements. Le partage d'informations et de bonnes pratiques plus fréquent et plus fluide est aussi moins coûteux pour l'ensemble des établissements. 3 unités opérationnelles sont identifiées fin 2017: Médical, Communication, Performance.

- **La communauté de pratique** a vocation à mettre en lien les techniciens et les spécialistes des centres du réseau pour la mutualisation, les échanges de savoirs et de savoir-faire sur une thématique. Elle permet à chaque agent de monter en compétence au contact des autres acteurs du réseau, à chaque établissement de valoriser ses ressources ; et au réseau d'optimiser sa mission d'accompagnement des sportifs de haut niveau.

2 communautés de pratique sont identifiées fin 2017 : Suivi Socio-professionnel, outils numériques et outils métiers (PSQS...).

- **L'équipe projet travaille** sur une problématique ciblée et identifiée. Elle propose des développements opérationnels. Composée d'une équipe réduite inter-établissements, elle a pour objet de fournir un livrable et/ou des préconisations et d'en assurer le déploiement sur l'ensemble du territoire. Elle peut s'appuyer sur des expertises extérieures considérées utiles. La méthode de travail de cette entité permet un rapprochement des services associés. Les travaux et les échanges entre acteurs de différents services œuvrant sur des problématiques communes, offrent des regards distancés et complémentaires optimisant les livrables attendus.

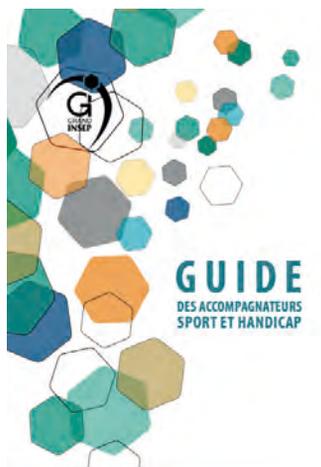
8 équipes projets sont identifiées en 2017.

- **Les outils numériques mutualisés** : la constitution, la mobilisation et la pérennisation d'un réseau sur l'ensemble du territoire français (métropolitain et ultra marin) voire international nécessite de penser une révolution numérique pour faciliter les échanges de pratiques, de ressources et ainsi contribuer au rayonnement des établissements et à la montée en compétences des acteurs. En ce sens, le réseau GI en lien étroit avec l'Unité du Développement du Numérique et de l'Innovation de l'INSEP s'est

doté d'outils numériques innovants. Un portail partagé contribue à la production de livrables, à la mise en œuvre d'équipes projets et à la vie de communautés de pratiques.

Ces outils (Portail GI et Portail du suivi quotidien des sportifs) dans le respect des règles de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et du nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD), permettent la constitution d'une base de données unique sur le sport de haut-niveau au service de l'ensemble des acteurs du réseau. Ils concourent également par des rencontres en visio-conférence, en temps et espace décalé, d'envisager des économies d'échelle en termes financiers, mais également en terme d'impact carbone et grâce à la mutualisation des compétences et des ressources humaines. La mise à disposition d'outils numériques de travail quotidien à l'ensemble des acteurs contribue aussi à doter chaque usager de l'INSEP d'outils performants et concoure à ces économies.

Il apparaît déterminant d'entretenir cette notion de partage de ressources et de compétences en maintenant une actualisation fréquente de ces outils numériques.



Exemple de livrable créé en 2017 par l'équipe projet « Sport et Handicap » (livraison en février 2018)



2. LES RELATIONS INTERNATIONALES

La stratégie de l'INSEP en matière de relations internationales s'articule très clairement autour de 3 axes opérationnels : les échanges d'expertises, la représentation internationale, la coopération internationale et l'innovation, consolidés par le pilotage de la veille stratégique sportive internationale au service de tout le mouvement sportif français.

A. LES ÉCHANGES D'EXPERTISES

Face à une concurrence mondiale qui s'intensifie en matière de sport de haut niveau, notamment dans la perspective de Tokyo 2020, et avec l'obtention des Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024, l'INSEP est au cœur de plusieurs projets visant à soutenir la compétitivité du sport de haut niveau et à positionner l'établissement comme centre d'entraînement mondial de référence, à travers de très nombreux échanges d'expertises.

En 2017, près de **150 actions** internationales, (70 accueils de délégations/personnalités étrangères issues de 44 pays différents et 80 missions d'agents de l'INSEP sur les 5 continents) ont ainsi eu lieu.

Par ailleurs, l'INSEP déploie depuis 2 ans une ambitieuse stratégie de rayonnement de ses savoir-faire.

Ainsi, avec le soutien de l'Organisation Internationale de la Francophonie et la Solidarité Olympique, l'INSEP organise en collaboration avec le CNOSF le séminaire AFCNO des entraîneurs francophones : en 2017, 25 participants issus de 22 pays différents ont pu bénéficier de notre expertise en matière de réathlétisation, nutrition, récupération....

L'INSEP déploie également, avec le soutien du ministère des Sports, dans la zone pacifique en Nouvelle Calédonie(NC) dans le cadre d'une convention tripartite avec le Gouvernement de NC et le Comité Territorial Olympique et Sportif, un séminaire anglophone des entraîneurs océaniques : en 2017, 16 pays de la zone étaient présents auprès des néo-calédoniens.

B. LA REPRÉSENTATION INTERNATIONALE

L'INSEP est désormais présent et actif dans **5 bureaux exécutifs** d'associations internationales :

- **ASPC** : Association of Sport Performance Centres ;
- **EAS** : European As Student ;
- **ECC** : European Coaching Council;
- **ICCE** : International Council for Coaching Excellence;
- **FEPSAC** : Fédération Européenne de Psychologie du Sport et des Activités Corporelles.

L'établissement est également présent au sein de 2 groupes d'experts de la Commission Européenne (Santé et Double projet), soit une seule représentation par métier. La rationalisation de la présence de l'INSEP à l'international est due à une volonté de cibler les associations déterminantes pour le secteur de la performance.

L'objectif de représentation à l'international évolue actuellement vers la présence de l'INSEP uniquement dans des grandes rencontres internationales ciblées (conférences, forums, symposiums, etc.). Des experts reconnus de l'INSEP y font des communications orales, participent à des tables rondes aux objectifs clairement définis ou présentent des posters selon leurs domaines de compétences avérés.

Afin de s'enrichir et donc de gagner en compétitivité au contact des autres nations du TOP 10 olympique, la logique est désormais de «chercher» davantage que de «donner».

C. LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

La stratégie vise à conventionner avec des institutions étrangères (centres de haut niveau, universités, organisations internationales ...) dans le but de créer des relations de confiance sur du moyen/long terme et de procéder à des échanges d'expertises, sources d'innovations.

Afin que l'INSEP soit présent sur tous les continents, de nouvelles conventions ou accords de collaboration avec notamment l'Australie, la Corée du Sud, la Suisse, l'Afrique du Sud, la Nouvelle Zélande ont été développés.

En 2017, 14 conventions internationales sont actives (28 actions concrètes déployées) et 4 nouvelles conventions ont été signées :

- Février 2017 : convention INSEP BSU (Chine) signée à Pékin
- Mai 2017 : convention INSEP ASPIRE (Qatar) signée à Doha
- Novembre 2017 : convention INSEP WINGATE Institute (Israël) signée à Tel Aviv
- Décembre 2017 : convention INSEP IRFC (Maroc) signée à Paris.

D. LA VEILLE STRATÉGIQUE INTERNATIONALE

La présence d'une cellule de veille et d'intelligence sportive apporte à l'INSEP un triple avantage : elle permet non seulement d'anticiper tous les mouvements sportifs internationaux, mais également d'accélérer sa compétitivité et d'orienter sa politique d'innovation en matière d'accompagnement de la performance.

La veille de l'INSEP est organisée principalement autour de trois axes de recherche : l'analyse systémique de la concurrence de la France aux JO et JP, l'actualité du mouvement sportif international (membres du CIO, fédérations et instances sportives internationales), et le suivi des candidatures aux grands événements sportifs internationaux dont les JO (Paris 2024).

Ainsi, toutes les informations récoltées concernant l'analyse de la concurrence et le mouvement sportif international sont transmises sous forme de newsletters hebdomadaires au ministère des Sports, au CNOSF et aux responsables des entités de l'INSEP. Des référents identifiés au sein de fédérations olympiques y ont également accès. Ces newsletters sont nommées « **TOP INFOS : Analyse de la concurrence** » et « **TOP INFOS : Mouvement sportif international** ».

Un nouveau palier a été franchi en 2017 consistant à affiner les analyses stratégiques et faire des notes hebdomadaires. Ces données sont jugées très utiles pour la préparation olympique et paralympique ainsi que pour faire évoluer le modèle du sport français de haut niveau.

Ainsi pour l'année 2017 :

- Plus de 16 000 articles ont été ciblés ce qui représente une augmentation d'environ 25 % par rapport à l'année précédente.
- 800 sources d'informations disponibles sur le web, incluant les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube) et plusieurs moteurs de recherche (Bing, Yahoo), permettant ainsi la mise sous surveillance d'un nombre potentiellement illimité de pages Internet ;
- 540 scenarii pour 64 sujets actifs
- 500 à 600 articles/jour ont été traités par le veilleur
- 94 notes de synthèses diffusées

L'année 2017 a été également marquée par la poursuite du déploiement d'une veille stratégique ciblée pour Paris 2024 (notamment sur les fédérations internationales, les équipementiers, les membres du CIO et les autres candidatures).

FOCUS PARIS 2024

Le 2 Février 2016, l'INSEP a signé une convention avec le GIP Paris 2024. A travers cette collaboration, le soutien opérationnel en 2017 a porté principalement sur quatre champs spécifiques bien définis :

- La mobilisation et l'implication des sportifs de haut niveau, acteurs majeurs de la candidature, afin qu'ils puissent contribuer à la conception, au pilotage et à la promotion du projet
- Les relations internationales dont l'objet est de valoriser et promouvoir la candidature sur les 5 continents, notamment à travers l'accueil de délégations et personnalités étrangères ou l'organisation de réunions internationales
- L'animation des territoires via la mobilisation et l'implication des 21 centres du « Réseau Grand INSEP » situés sur l'ensemble du territoire français
- La veille stratégique sur l'environnement sportif international.

En 2017, 46 actions pour soutenir la candidature de Paris 2024 ont ainsi été réalisées parmi lesquelles on retiendra tout particulièrement les Eco-Games le 30 mai dans le cadre du volet « vert » développement durable de la candidature pour « des Jeux propres et responsables ».

Une journée éco-sportive, à laquelle ont participé 350 enfants issus des classes primaires, des collèges et lycées parisiens avec pour objectif de sensibiliser les jeunes aux problèmes environnementaux actuels et à leur future vie de citoyen responsable.



**LA PERSPECTIVE
DES JO DE 2024
CONSTITUE UNE
OPPORTUNITÉ
DE MIEUX
COMMUNIQUER**

3. LA COMMUNICATION ET LES PARTENARIATS

A l'arrivée du nouveau directeur général, un audit a été réalisé analysant les forces et les faiblesses de l'institut avant la construction d'une nouvelle stratégie de communication et de marketing, et la création d'un pôle Communication-Audiovisuel en 2018.

A. ANNÉE DE TRANSITION ET D'OBSERVATION

Audit

Extrêmement répandue, la matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise qui permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation. Cette matrice est particulièrement intéressante car elle

permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro d'une structure ou d'une entreprise. Utilisée dans la phase de diagnostic, en amont d'un projet par exemple, elle permet à un collectif de construire une vision commune d'une situation.

Voici ce que révèle la matrice SWOT de la stratégie de communication et marketing de l'INSEP :

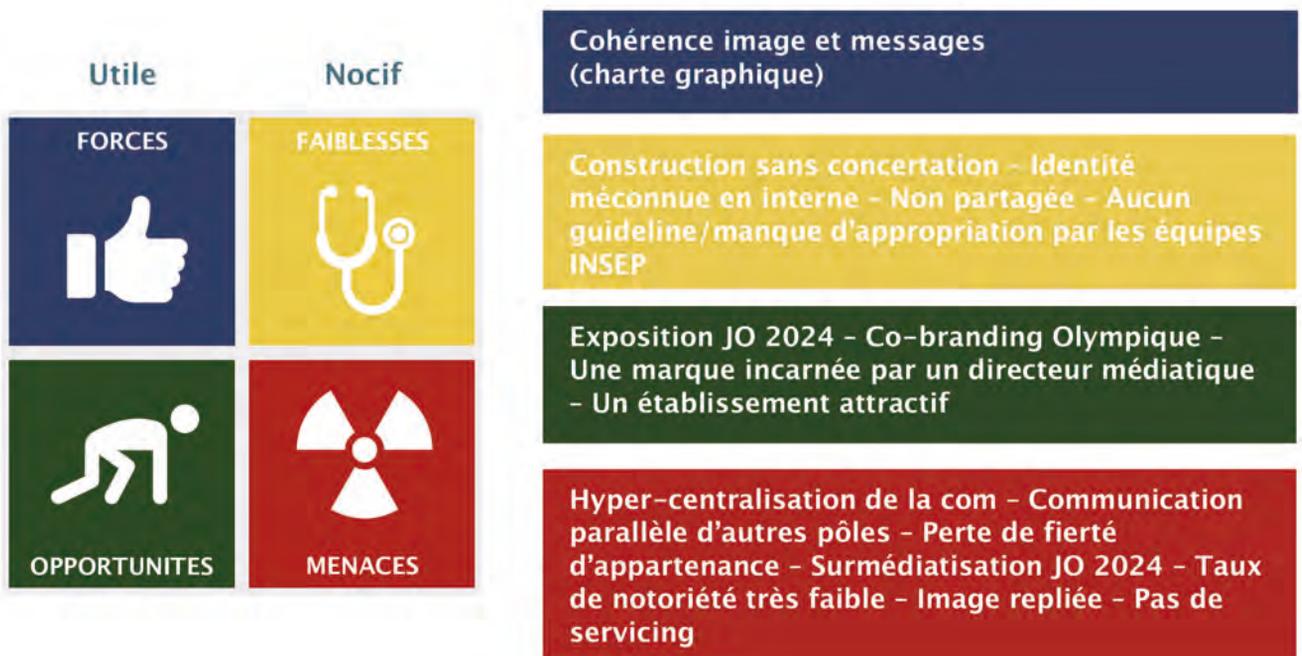
Les forces

Le travail entrepris par l'INSEP, il y a 3 ans, a permis de gagner en cohérence d'image et de clarifier les messages, notamment, grâce à une ébauche de charte graphique.

Les faiblesses

La construction de la stratégie de marque s'est faite sans impliquer en amont les collaborateurs alors qu'il était du rôle de la direction de la communication et du marketing de recueillir et de partager les idées des équipes. Toutes les catégories de personnels auraient

Analyse SWOT



dû être associées : les agents de l'INSEP certes, sans oublier les personnels relevant de la partie « privée » du partenariat qui régit le fonctionnement de l'établissement, car tous, quel que soit leur statut, sont porteurs de l'image de l'INSEP.

Le manque d'appropriation par les équipes s'explique par l'absence de document de référence sur la marque INSEP. Nous n'avons trouvé ni guideline, ni livre de marque, ni document formel détaillant la composante de la marque. De fait, des stratégies de contournement se sont mises en place au fil des années.

Un vrai rejet de la marque est perceptible parmi des agents qui ne se sentent donc pas impliqués. De surcroît, cette organisation reposait sur une hypercentralisation de la communication orchestrée par le directeur de la communication, qui n'avait pas pris soin de partager avec les personnels les ambitions arrêtées pour l'INSEP.

Les opportunités

La perspective des JO de 2024 braque les projecteurs sur la préparation des athlètes reconnus et en devenir, ce qui expose médiatiquement l'INSEP. Cette perspective constitue un devoir et surtout une opportunité de mieux communiquer. Pour construire le nouvel INSEP mais aussi pour travailler à sa meilleure reconnaissance en France et à l'international, il est important de saisir cette chance.

La marque INSEP est incarnée par son directeur général, Ghani Yalouz, très médiatique. Vice-champion olympique de lutte gréco-romaine à Atlanta en 1996, il est devenu directeur des équipes de France de lutte, puis directeur technique national, avant d'occuper ce même poste auprès de la Fédération française d'athlétisme où il s'est distingué par ses capacités à fédérer

et à porter les athlètes des équipes de France vers les meilleurs résultats jamais obtenus au cours des 50 dernières années. Aux côtés de ce savoir-faire incontestable de « chef d'orchestre », il intervient régulièrement dans les médias et véhicule une véritable image de conquérant. Atout incontestable, il est le premier ambassadeur de l'INSEP et le premier promoteur de la marque INSEP.

L'INSEP est un établissement attractif, haut de gamme, dont les installations sont réputées et enviées. Véritable vaisseau amiral du sport français, l'INSEP ne connaît pas d'équivalent en France. L'établissement s'attache à la fois à la construction de la carrière sportive des athlètes et à la conduite de leur projet puis carrière professionnelle.

Le réseau Grand INSEP a pour enjeu de faire travailler en réseau des centres d'entraînement performants, structurés et labellisés par l'INSEP comme des plateformes ouvertes, au service du sportif et de son encadrement. Il constitue ainsi un atout réel en termes d'image et de marque.

Les menaces

La surmédiatisation de l'INSEP, dans le cadre des JO 2024, présente un risque de cannibalisation de sa propre image. En donnant tout pour l'occasion, l'exploitation de la marque après 2024 peut s'en trouver anéantie. Il y a un juste équilibre à trouver permettant à l'INSEP de garder sa propre identité tout en étant au service des JO. Il y a également un positionnement fort à concevoir pour durer, après les JO et la possible dépression d'intérêt qui suivra.

Le taux de notoriété de l'INSEP est extrêmement faible. Les Français ne connaissent pas ses activités, même au sein de la sphère des personnes ayant un véritable intérêt pour le sport. Le travail fait autour de l'image de

« Terre de champions » n'a de toute évidence pas porté ses fruits. L'INSEP affiche une forme de repli sur soi, d'entre soi, de campus fermé. De plus, l'INSEP accueillant les fédérations qui s'appuient sur leurs propres entraîneurs, l'établissement ne peut valoriser une équipe d'encadrement et des savoir-faire par discipline. Son expertise se révèle dans l'environnement offert à ces équipes fédérales pour accompagner les politiques sportives de haut niveau. Un effort de communication s'impose ici pour expliquer et détailler son fonctionnement.

Pour faire venir davantage de médias mais aussi des entreprises, il faut offrir du service, accompagner chacun en fonction de ses attentes, mais aussi des besoins que la personne revendique ou qui se révèlent au cours de son accompagnement. Pour ce faire, l'INSEP doit s'organiser en interne pour développer cette compétence et proposer du servicing de qualité.

Créer une véritable plateforme de marque

Cette première action permettra de formaliser la stratégie et l'identité de la marque. Cette formalisation est primordiale et passe par la construction collective d'une plateforme de marque. Telle une boîte à outils, cette plateforme pleinement opérationnelle sera au service de tous les collaborateurs afin de véhiculer l'image de marque souhaitée et de communiquer habilement sur la base d'un discours lisible.

Cette plateforme de marque intègre un objectif supplémentaire, celui

de valoriser l'établissement et de réinterroger les produits qu'il doit proposer. En termes de marketing, la plateforme de marque va permettre de recentrer les activités de commercialisation sur le cœur de métier de l'INSEP. Et cela est essentiel car, à ce jour, trop de produits manquent de formalisation et tendent à s'éloigner des spécificités de l'INSEP. Louer des salles, pourquoi pas, mais à condition d'en faire une offre estampillée INSEP, et donc associée à un stage sportif, à une rencontre avec des athlètes, à un déjeuner-débat à caractère VIP en présence de quelques sportifs... C'est cela que les entreprises attendent en venant dans un tel lieu. Tous les produits proposés

doivent comporter un caractère sportif et être en phase avec l'image que l'INSEP souhaite véhiculer, autrement dit celle d'un centre d'entraînement, de préparation et de formation des sportifs, mais aussi celle d'un centre d'expertise pour toutes les structures, formations ou équipes sportives (clubs, fédérations...). Recentrer les activités de commercialisation doit également permettre à l'INSEP de gagner en rentabilité et, à moyen et long termes, de renforcer ses ressources propres.

UNE PLATEFORME DE MARQUE

Q u'est-ce qu'on entend par « plateforme de marque » ? La plateforme de marque est généralement un document de synthèse où l'on exprime et où l'on formalise l'identité de marque d'une organisation. C'est un ensemble qui régit à la fois le contenu (les images et les messages) et le contenant (toute la partie habillage et graphisme).

C'est un formidable outil de management interne qui permet de structurer la réflexion, de guider les actions relatives à la marque et d'assurer une cohérence dans les actions de communication de la marque. Porteuse des fondamentaux et de la stratégie, elle encadre la communication interne. Une plateforme de marque permet également de guider les actions de communication externes (publicité, RP, etc.), de donner un cadre aux différents prestataires en leur donnant instantanément un fil conducteur.

Les éléments précisés dans la plateforme de marque sont variables, mais généralement y figurent la mission, la vision, les valeurs, l'histoire, les éléments de communication visuelle (logo, charte graphique...), le slogan/la signature, le style ou ton de communication, le positionnement et les codes.

La plateforme de marque constitue un outil qui assure la cohérence de l'ensemble des décisions et actions pouvant influencer la marque.

La plateforme de marque devra respecter le schéma suivant



- 1 **VISION**
Qui sous-tend le positionnement
- 2 **MISSION**
Rôle dans la société
- 3 **CIBLES**
Principale et secondaires
- 4 **PROMESSE**
Engagement de la marque auprès de ses cibles
- 5 **AMBITION**
Positionnement que l'établissement souhaite avoir

Vers un nouveau plan stratégique

Une marque internationale

Pour s'ouvrir réellement aux marchés internationaux et pérenniser la marque

Un cœur de métier

Un marketing et une communication centrés sur l'accueil et les services aux sportifs et aux encadrants

Un partenariat olympique

L'INSEP devra plus que jamais préparer les futurs champions olympiques français ou être une base d'entraînement pour les équipes étrangères



Des recettes propres

Avec minimum garanti en partenariat et une commercialisation facilitée

Du servicing

Pour proposer une très haute qualité d'accueil et d'expertise BtoB et BtoC

Une véritable culture d'établissement

Pour mettre toutes les équipes dans un projet d'établissement valorisant et développer leur fierté d'appartenance

B. LES ACTIONS MAJEURES

Développement

L'activité « Développement » était encore rattachée à la communication en 2017.

- L'activité de commercialisation des espaces à destination des entreprises a généré un chiffre d'affaires de 486 558 € HT¹.
- 107 événements ont été organisés à l'INSEP dans le courant de l'année 2017.
- Parmi les événements d'envergure à l'initiative de sociétés privées, les plus importants ont été :
 - Le séminaire GRDF qui a réuni plus de 180 participants pour une journée workshop.
 - Le séminaire Go Sport, 4 jours en immersion à l'INSEP pour un testing produits avec 55 collaborateurs.
 - Allianz qui est revenu à l'INSEP pour l'organisation de ses sélections nationales. Un week-end riche en sport car plus de 400 collaborateurs d'Allianz sont venus à l'INSEP pour décrocher leur sélection nationale en vue des Allianz Sport en 2018.

Outils de communication

INSEP LE MAG

Suite au changement de direction générale en mars 2017, une nouvelle stratégie de communication a été construite autour de la nécessité de mieux communiquer et faire connaître tous les métiers et toute l'expertise de l'INSEP auprès du cœur de cible : les acteurs des fédérations sportives.

Dans ce cadre, une réflexion a été engagée début novembre 2017 sur le repositionnement du magazine INSEP Le Mag de manière à l'inscrire dans une véritable logique éditoriale intégrant d'autres canaux de

communication, tels que le site internet www.insep.fr et les réseaux sociaux et dans la stratégie de communication globale de l'établissement.

Dès la fin de l'année, un travail a donc été mené sur la ligne éditoriale avec les objectifs suivants :

- Faire connaître nos savoir-faire : sortir le magazine d'une logique de « communication grand public » pour cibler davantage le cœur de cible. La réputation de l'INSEP doit autant passer par l'expertise des équipes dans l'accompagnement global des sportifs de haut niveau, que par la notoriété des champions accueillis.
- Valoriser le travail de recherche d'une autre façon que le support de communication intitulé « Réflexions Sports » et avec une diffusion plus large.
- Trouver un équilibre entre l'actualité et les informations sur la vie de l'INSEP et le contenu scientifique et technique.
- Faciliter la lecture et la recherche d'infos en retravaillant la maquette pour créer des réflexes de lectures.
- Rationnaliser les outils éditoriaux : En travaillant en collaboration avec l'unité Info-Doc (Réflexions Sport) et en renforçant la position d'INSEP Le Mag comme magazine officiel

Six numéros ont été produits en 2017 et distribués à 3200 exemplaires en moyenne (interne et externe). Ils ont été également mis en ligne sur le site Internet de l'INSEP, sur Calaméo, Facebook et Twitter.

Les six dossiers traités en Une en 2017 sont les suivants : 2017, année charnière pour le sport français (#19), Sportifs de haut niveau, à votre santé ! (#20), Gérer son image, c'est aussi du sport ! (#21), L'année de tous les possibles pour les héros de Rio (#22), Paris 2024, les yeux dans les Jeux (#23) et Un savoir-faire reconnu en matière de relations internationales (#24).

AGENDA SHN

Pour la première fois, à l'initiative du service de la Scolarité, un agenda a été conçu spécialement pour les sportifs de haut niveau (SHN) de l'INSEP. La cellule communication a mené ce projet de création d'un outil unique d'accompagnement transversal permettant aux SHN de prendre connaissance de la vie quotidienne dans l'établissement, jumelée avec leur vie scolaire.

Un brief a été réalisé de manière à fixer les objectifs : rassembler dans un même support toutes les informations utiles sur l'Institut, tout en offrant un support scolaire exclusif, personnalisé aux couleurs de l'INSEP.

Événements

La journée du sommeil

Dans le cadre de la 17^e Journée du Sommeil organisée le 17 mars 2017 à l'INSEP, un travail de création et de mise à jour de supports de communication a été mené. Un visuel a été spécialement conçu pour l'occasion ainsi qu'un univers graphique, déclinés sur un « agenda individuel de suivi du sommeil et de la charge d'entraînement » distribué aux sportifs ainsi qu'un quizz et des fiches-conseils.

La Soirée des Champions

2017 a été reportée au 23 janvier 2018.

Les Journées Européennes du Patrimoine

L'INSEP a ouvert ses portes au grand public les 16 et 17 septembre 2017, à l'occasion des Journées Européennes du Patrimoine ». Lors de ces deux journées placées sous le thème de la jeunesse et du patrimoine, 2.500 visiteurs sont venus découvrir les dessous de l'INSEP, notamment à travers l'organisation de 58 visites guidées.

¹Attention, avec les problèmes liés à Qualiatic de nombreuses facturations ont eu lieu en 2018, ce chiffre ne représente donc pas le montant réellement encaissé par l'INSEP, mais le total des événements reçus.

START'UP ta reconversion

L'Unité Accompagnement et Formation des SHN du pôle Haut Niveau a sollicité la Cellule Communication dans le cadre de cet événement dédié à la reconversion des sportifs de haut niveau, organisé le 11 octobre 2017 à l'INSEP. Outre l'accompagnement sur la création du visuel, la manifestation a donné lieu à une communication grand public par le biais d'INSEP Le Mag, d'informations publiées sur le site internet et les réseaux sociaux.

Les partenariats

A la demande du directeur général, les partenariats ont été gelés lors de la phase d'audit, afin d'établir une stratégie tenant compte de l'attribution des Jeux à la ville de Paris. L'INSEP poursuit sa stratégie de partenariats et affiche à ses côtés des partenaires impliqués dans l'accompagnement de la performance des sportifs de haut niveau.

- **UNIBEL**, sous la marque Human Tecar, fabrique et commercialise des équipements électro médicaux et des produits cosmétiques pour la physiothérapie sous la marque HUMAN TECAR® dont elle est propriétaire ; associé à Elite Médicale qui commercialise des dispositifs et consommables pour la rééducation, le bien-être, la médecine du sport. La société est importateur exclusif France HUMAN TECAR®. Ce partenariat est axé sur l'équipement du département médical de 3 appareils destinés aux kinésithérapeutes.
- L'INSEP et **OVERSTIM'S**, se sont rapprochés dans le cadre d'un partenariat portant sur la création d'une boisson de l'effort. Cette nouvelle boisson permettra au service nutrition de l'INSEP d'accompagner les sportifs de haut niveau dans l'amélioration et l'optimisation de leur performance.
- Partenaire associé dans le champ de la luminothérapie, **PHILIPS** s'est réengagé pour l'année 2017 et continue à offrir aux sportifs de haut niveau les conditions optimales de récupération dans le cadre de leur performance. PHILIPS accompagne concrètement le Pôle médical et le Pôle recherche dans leur mission auprès des sportifs de haut niveau.

Visite événementielle

L'INSEP s'est efforcé d'intégrer ses partenaires et fournisseurs dans ses propres opérations de communication et événementielle, offrant à ces entreprises l'opportunité de se faire connaître à un large public en s'appuyant sur la force de frappe et la notoriété de l'institution.

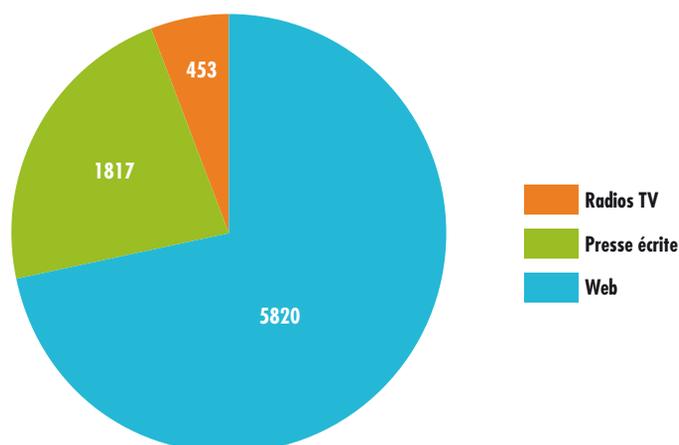
L'INSEP a ainsi organisé des événements internes et externes, permettant la mise en scène de ses partenaires auprès des sportifs de haut niveau et du grand public.

L'INSEP offre à ses partenaires majeurs la possibilité d'insérer publicités ou informations institutionnelles dans le magazine INSEP Le Mag : ainsi plusieurs insertions ont mis en avant l'activité des partenaires tout au long de l'année.

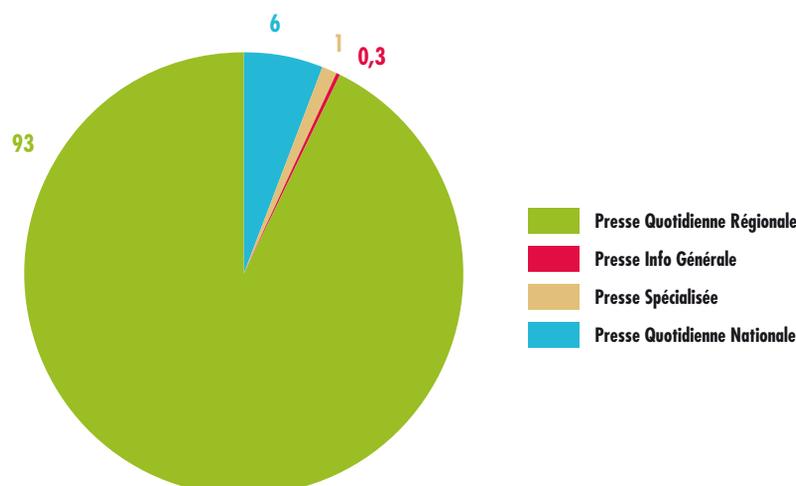
LES RELATIONS MEDIAS

En 2017, les retombées médias ont augmenté de plus de 12%, avec une évolution significative sur les médias web, avec une hausse de 33%.

Répartition des retombées par type de média



Répartition des retombées presse



Chiffres extraits du portail argus-presse.fr

4. PRÉFIGURATION DU PÔLE ACCUEIL

Dans le cadre de la réorganisation générale de l'INSEP initiée à la suite de la séance du conseil d'administration du 7 juillet 2015, il a été convenu de mettre en œuvre de manière effective le pôle en septembre 2017.

Au regard des missions nombreuses et étendues en périmètre, il s'est avéré indispensable de confier celles-ci à un préfigurateur dédié sur une période suffisamment longue. Cette dernière a débuté à compter du 1^{er} mai 2017 et se terminera au cours du premier trimestre de l'année 2018. Les entités consultées sont : l'unité d'accueil, l'unité des installations sportives, l'unité responsable du développement au sein de la CCAMP et la cellule relations internationales.

A. ENJEUX DU PÔLE ACCUEIL DANS SON SON FORMAT ET SON PÉRIMÈTRE FINALISÉS :

- Mettre en place un Pôle Accueil « unique » pour optimiser et centraliser l'accueil de toutes les typologies de clients (internes et externes) et gérer la logistique qui en découle ;
- Offrir un périmètre plus large de clients et d'activités du pôle accueil que l'unité d'accueil précédente : davantage de services et d'optimisation de la gestion du parcours et de la relation clients ;
- Conserver la priorité aux pôles France résidents et surtout au sport de haut niveau pour les fédérations olympiques et paralympiques => accentuée en années olympiques
- Être un site reconnu d'accueil de nations étrangères en préparation et base avancée pour les grands événements en Ile-de-France et les tests event pré-JOP de Paris 2024 ;
- Augmenter l'attractivité et la rentabilité financière des recettes de l'INSEP comme lieu de stages sportifs et de séminaires 2.0.
- Trouver une appellation adaptée pour ce pôle qui soit lisible pour les clients extérieurs et représentatif des facilités et services que ce pôle organise ;
- Informer régulièrement le partenaire des orientations engagées et des résultats en les incluant dans certaines réflexions sur les domaines qui les impacteront ;
- Ne pas entrer en phase de management des équipes pendant cette préfiguration qui doit laisser chaque entité dans le fonctionnement structurel, fonctionnel et hiérarchique en place ;
- Garantir le choix d'un progiciel (CRM) adapté aux besoins métiers inscrits dans le périmètre de la commercialisation des ressources de l'Institut ;
- Travailler sur des nouvelles dispositions innovantes pour faciliter 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,...) ;

B. OBJECTIFS DE LA MISSION DE PRÉFIGURATION

- Garantir l'animation de la réflexion des équipes du périmètre et le partage d'expériences entre les entités en place sur le périmètre cible ;
- Initier une consultation pour s'assurer des besoins et des évolutions souhaitées (brochure tarifaire,...) ;
- Organiser des réunions mensuelles pour partager les travaux engagés, partager les évolutions potentielles et valider de manière itérative les préconisations à soumettre à la direction générale ;
- Imaginer les services supplémentaires que l'institut pourrait apporter à ses usagers (collaborateurs INSEP et population des permanents issue des pôles France) et ses clients ;
- Établir des préconisations sur la stratégie à adopter auprès des clients au regard du chiffre d'affaires des années précédentes ;
- Établir des critères d'éligibilité et de faisabilité des demandes des clients au regard des missions prioritaires et des occupations qui en découlent ;
- Imaginer des moyens pour partager en toute transparence

les réservations usagers et clients afin d'optimiser l'occupation de nos ressources à disposition ;

- Proposer un organigramme du futur pôle unique dit « accueil » en vue du comité technique et du conseil d'administration pour validation de la création du pôle ;
- Préparer la proposition du budget prévisionnel 2018 de cette nouvelle entité.

C. ORGANISATION VISÉE

- Des ressources humaines sont dimensionnées en fonction de l'activité des clients pour une rentabilité optimale : six personnes à temps plein et un(e) chargé(e) de visite ;

- Une équipe polyvalente où chacun est autonome et responsabilisé sur ses dossiers clients. La charge de travail doit être équilibrée sur chacun des agents qui sont tous sur une fonction de chargé(e) de développement ;
- Une présence client augmentée avec une relation humaine plus prégnante et des services supplémentaires accordés ;
- Un progiciel unique pour réserver et commercialiser les espaces et les services associés. Ce progiciel couvrant : les salles de réunion, l'hébergement, la restauration, les installations sportives et tous les équipements et services associés qui sont commercialisés.

Avantage du progiciel CRM

- Gestion des conflits,
- Pas de ressaisie humaine dans différents logiciels/multi-saisie métiers (Accueil, UIS, Musculation, Balnéothérapie),
- Automatisation des tarifs,
- Gestion de la TVA,
- Vision plus précise des réservations de lits,
- Gestion base clients,
- Editions automatiques de devis, proposition commerciale, contrats, rapports pour les différents interlocuteurs,...
- Statistiques,
- Possibilité d'interfaçage avec sortie écrans, logiciel comptable,...

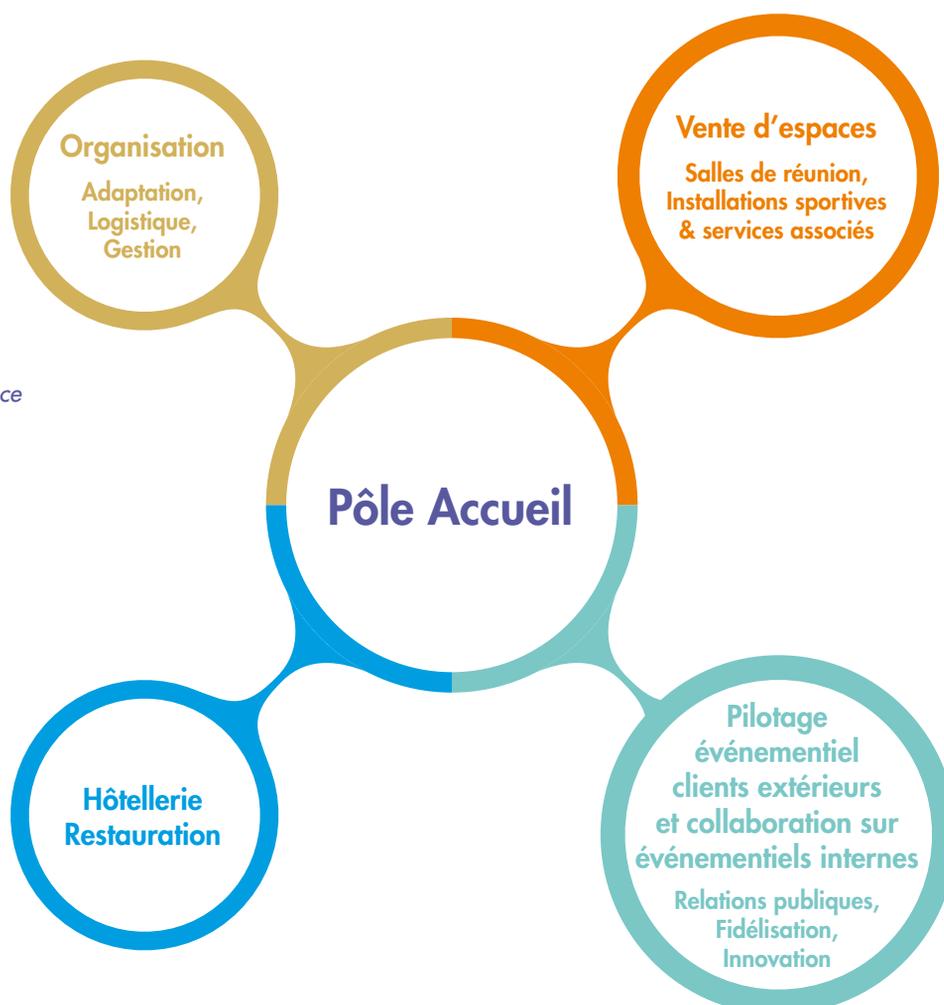
Périmètres du Pôle Accueil

Les événementiels INSEP dit « sans client » que sont :

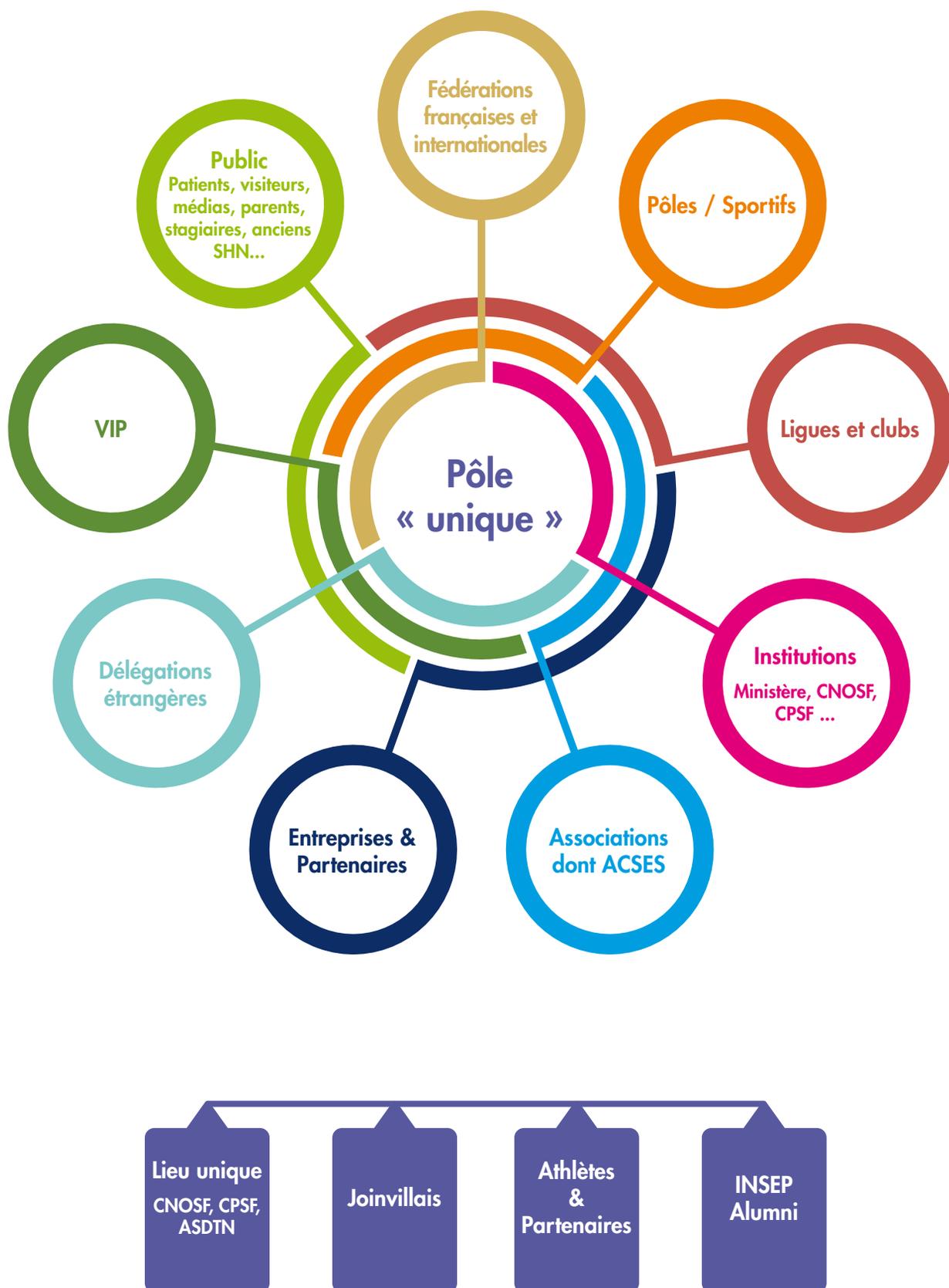
- Entretiens de l'INSEP
- Carrefour de la performance
- Soirée des Champions
- Journées Européennes du Patrimoine

resteront sous le pilotage de l'entité « métier » suivant la thématique abordée.

Les collaborations transversales dont celles avec le pôle Accueil devront fonctionner pleinement.



Les typologies de clients de l'INSEP





**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     